



**SZÉKELYFÖLDI ÜZLETI  
ESETTANULMÁNYOK GYŰJTEMÉNYE**  
**Szerkesztette: Tánczos Levente – József**

---



Tánczos Levente-József

SZÉKELYFÖLDI ÜZLETI ESETTANULMÁNYOK GYŰJTEMÉNYE



PADME | PALLAS ATHÉNÉ  
DOMUS MERITI  
ALAPÍTVÁNY

A könyv a Pallas Athéné Domus Meriti Alapítvány támogatásával valósult meg.

SAPIENTIA – ERDÉLYI MAGYAR TUDOMÁNYEGYETEM

Tánczos Levente – József

SZÉKELYFÖLDI ÜZLETI  
ESETTANULMÁNYOK GYŰJTEMÉNYE

egyetemi jegyzet

RISOPRINT KIADÓ  
KOLOZSVÁR, 2022

**Toate drepturile rezervate autorilor & Editurii Risoprint**

*Editura RISOPRINT este recunoscută de C.N.C.S.  
(Consiliul Național al Cercetării Științifice).  
www.risoprint.ro www.cnscs-uefiscdi.ro*



Opiniile exprimate în această carte aparțin autorilor și nu reprezintă punctul de vedere al Editurii Risoprint. Autorii își asumă întreaga responsabilitate pentru forma și conținutul cărții și se obligă să respecte toate legile privind drepturile de autor.

Toate drepturile rezervate. Tipărit în România. Nicio parte din această lucrare nu poate fi reprodusă sub nicio formă, prin niciun mijloc mecanic sau electronic, sau stocată într-o bază de date fără acordul prealabil, în scris, al autorilor.

All rights reserved. Printed in Romania. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the author.

**ISBN: 978-973-53-2914-3**

SZÉKELYFÖLDI ÜZLETI  
ESETTANULMÁNYOK GYŰJTEMÉNYE

**Autor:**

Tánczos Levente-József

Szerkesztette: Tánczos Levente-József

További szerzők: Imreh Zsolt-Attila, Kádár Beáta, Lázár Ede

Miklós Ervin, Nagy I. Zsolt, Simon Szabolcs

Tördelő: Garda-Mátyás Zsolt

**Director editură: GHEORGHE POP**



**PADME** | PALLAS ATHENE  
DOMUS MERITI  
ALAPÍTVÁNY

A könyv a Pallas Athéné Domus Meriti Alapítvány támogatásával valósult meg.

## TARTALOMJEGYZÉK

Előszó .....	6
Eco Tiny House Kft. – Kis otthon, nagy érték.....	9
NyárON Szereda – Fesztivál Csíkban? Nyáron? Miért ne?!.....	15
Gyermelyi tészta – Jó! Veszed?!.....	25
Bocskor Pékség – Nőjél nagyra!? .....	47
Petry – A hagyomány új íze .....	66
Hargita Gyöngye Rt. – Sok kicsi sokra megy .....	88
Bálványos Resort – Több mint hotel.....	102
A keresztúri tejgyár – A tej színe-vaja .....	132
Vitos Kerámia – Hagyományos eszközök a modern háztartásban.....	151
Tutto Mobili – Van egy kis szék háromlábú, három lába.....	158
Kovopan Rt. – A mindennapi kenyér .....	166
Charolaise – A Milka Charolaise Kft. finanszírozási kérelmének vizsgálata .....	183
AAM Consulting Románia – Hazai ember hazai vizeken .....	199
Hotel Salvator – „Az isteni brand” .....	228
Mellékletek .....	253

## **Előszó**

Az esettanulmányok üzleti képzésben való használatának évszázados múltja van, az úttörő egyetem a Harvard Business School volt, de a magyar képzésben is már több évtizede használjuk a módszert. Eredetileg a Harvard Egyetem jogi képzésében jelent meg a módszertan, azzal a céllal, hogy konkrét jogi eseteken keresztül tegye érthetővé, feldolgozhatóvá a jogi alapelveket. Az üzleti iskola megalakulásakor vették át a módszertant az üzleti képzésben is. Mára már több tudományterület is használja a módszert a már említett jogi és üzleti területek mellett, a harcászaton vagy szociológián át egészen az orvostudományig.

A módszer alapvető eleme maga az esettanulmány, amely egy vállalkozás valós üzleti kihívását írja le, kidomborítva azokat a döntési helyzeteket, problémákat, kihívásokat, amelyekkel a vezető(k) éppen aktuálisan foglalkoznak. Az esettanulmány során a hallgatónak több készségről is tanúbizonyságot kell tenniük, mennyire képesek elemezni az adott helyzetet, jól fel tudják-e ismerni az adott kihívást, megtalálják-e a probléma gyökerét, össze tudják-e gyűjteni, illetve jól tudják-e szelektálni az adott esetben jelentős információhalmazt. Ezt követően megoldási javaslatokat kell felvázolniuk, amelyekről több szempont szerint szükséges megállapítaniuk, hogy megvalósíthatók-e, elvezetnek-e a megtalált gyökérprobléma megoldásához, illetve milyen erőforrásigénnyel jellemezhetők, milyen kockázatokat rejtenek magukban. Ha pedig sikerült megoldaniuk az esettanulmányt, akkor prezentációs készségüket és vitakészségüket is megmutathatják. A módszer sajátja, hogy akárcsak a való életben, nem csak egy jó megoldás lehetséges, illetve nem csak egy elfogadható úton lehet eljutni a jó megoldásig, ezért is lehet ez a módszer jó felkészítő a valós üzleti kihívásokra.

A módszertanhoz kötődően kialakult egy versenykultúra is, amikor a különböző csapatok ugyanazon esettanulmány megoldása során mérik össze tudásukat, képességeiket. Magyar nyelvterületen a Corvinus Egyetem honosította meg az esettanulmány-versenyeket, az Országos Esettanulmány Versenynek már több mint két évtizedes hagyománya van, mára pedig már több mint 10 egyetem közötti magyar nyelvű verseny van a Kárpát-medencében, illetve az ezeken versenyző



csapatok közül néhány rendszeresen megméri magát az angol nyelvű nemzetközi versenyeken is. A versenyek teljesen hasonlóak az órákon használtakhoz, viszont fontos kiemelni, hogy ezeknek az eseteknek a célja nem bizonyos vezetői helyzetek hatékony vagy nem hatékony kezelésének bemutatása, hanem elsősorban a versenyzők/megoldók képességeinek a fejlesztése.

A Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem Csíkszeredai Karán mi még hallgatóként találkoztunk a módszerrel dr. Bakacsi Gyula jóvoltából, és a versenyzésbe is belekóstoltunk a Corvinus Egyetem meghívására. A módszer iránti lelkesedés azóta sem múlt el bennem, egyetemistaként több versenyen mérettettem meg, majd a versenyzést befejezve versenyszervezőként, esetíróként és mentorként maradtam a területen. Elsősorban a stratégiamenedzsment tárgy keretében használom a legintenzívebben a módszertant, de más tárgyak során is rendszeresen előkerül, illetve a szakkollégium szakmai munkájának is állandó részét képezik az esettanulmányok. Magyar nyelvterületen, mondhatni, úttörőként kezdtük el „fertőzni” a középiskolai diákokat is a módszerrel, és most már több mint 10 éves hagyománya van a középiskolai esettanulmányok versenyének.

Jelen kötet az évek során megszervezett versenyek esettanulmányainak a gyűjteménye, közös jellemzőjük, amellet, hogy valamilyen módon részt vettem a megírásukban, hogy székelyföldi vállalkozások kihívásait, döntési dilemmáit mutatják be. Az esettanulmányok különböző iparágakból mutatnak be helyzeteket a szállodaiipartól az apró házakon át a fesztiválig, és szakmailag is különböző kihívások elé állítják a hallgatókat, van, hogy egy növekedési probléma előtt áll az adott vállalkozás, de az is előfordul, hogy egy eredményességi dilemmát vagy épp egy célcsoport-meghatározást kell megoldani.

A kötet létrehozásának célja egyrészt, hogy valós szakmai kihívások bemutatásával segítse az erdélyi gazdasági képzést, legyen az közép- vagy felsőfokú képzés, másrészt, hogy akár a teljes magyar nyelvű képzés szakmai anyagát bővítse székelyföldi példák bemutatásával. Az előszó elején leírt célhoz visszatérve a kötet célja, hogy konkrét üzleti eseteken keresztül tegye érthetővé, feldolgozhatóvá az üzleti/gazdasági alapelveket.

A jegyzet a Pallas Athéné Domus Meriti Alapítvány támogatásával valósult meg, ezúton is köszönet az alapítványnak, hogy lehetővé tette a megjelenést. Ugyanakkor köszönetemet szeretném kifejezni dr. Bakacsi Gyulának, hogy „megfertőzött” annak idején minket az esettanulmány módszertanával, és támogatta fejlődésünket,

*Tánczos Levente-József*

kiteljesedésünket. Köszönöm annak a több mint 100 hallgatónak, aki az évek során bekapcsolódott a szakkollégium keretében az esettanulmány-versenyek szervezésébe, a versenyzésbe, ezzel is fenntartva bennem a téma iránti lelkesedést. Illetve köszönöm dr. Fejér-Király Gergely kollégámnak, hogy annak idején együtt kezdhettük el ezt az utat, most pedig vállalta ennek a kötetnek a lektori munkáját.

Tánczos Levente - József  
Sapientia EMTE, Csíkszeredai Kar

Csíkszentsimon, 2022. augusztus 18.

## **Eco Tiny House Kft. – Kis otthon, nagy érték**

Szerző: Tánczos Levente-József

Botondot már az egyetem alatt foglalkoztatta a minél jobb helykihasználás, illetve a környezettudatos megoldások. Ez építészmérnök-tanoncként nem is mondható meglepő érdeklődésnek, de innen még kicsit hosszabb volt az út a jelenlegi vállalkozásig. Észak-Amerikában ugyan már akkor mozgalomnak volt nevezhető az apróház-megoldások iránti lelkesedés (Tiny House Movement), ezek szinte elképzelhetetlennek tűntek akkor itthon, dübörgött a gazdaság, mindenki minél nagyobb házakban akart lakni, ki lett volna olyan örült, hogy egy apró házat válasszon otthonaként?

Botondnak és Emőkének (Botond felesége) nem is ez az első vállalkozásuk, szakmájukból kiindulva működtettek építészirodát, majd azután az IKEA áruház termékeit forgalmazó boltjaik voltak öt romániai nagyvárosban is. A Tiny House iránti elköteleződés először egy furfangos megoldásként került az életükbe, amikor is a természet közelében élés vágyának kielégítését egy csíkszeredai telek megvásárlásával kezdték el, amelyről kiderült, hogy sajnos nem kapható rá építkezési engedély. Na de ahogy a jó vállalkozók általában, az adott helyzetben nem a kifogást keresték, hanem a megoldást, ez esetben pedig a következő állításban találták ezt meg: „Ami kerekeken van, arra nem kell építkezési engedély.” Így elkezdődött a nagy projekt, amely később vállalkozássá vált, a család és barátok bevonásával egy Lincoln limuzin alvázára elkezdtek megépíteni a saját házukat, ami később a vállalkozás első prototípusa is lett.

Mára a kis családi/baráti projekt nagyra nőtt, egy több mint kétmillió euró forgalmú vállalkozássá vált, amely még mindig Székelyföldön készíti a most már professzionális, szintén saját körben gyártott alvázakra épülő, apró otthonokat.

Botondnak most épp sikerült egy kis időt szakítania egyik kedves, már-már munkának nem is nevezhető tevékenységére, mégpedig a jövőbe tekintő gondolkodásra. Kezébe vette egyik kedvenc eszközét, egy jegyzetelésre használható e-ink tabletet, amelybe megannyi jegyzete/gondolata fel van jegyezve, és ezen feljegyzések böngészésével kezdte el jövőbe tekintő tervező, álmodó munkáját. Az egyik jegyzet, amit elkezdett vizsgálni, az egyik befektetővel való beszélgetéseket tartalmazta, azt, amikor a növekedésről, a növekedés mértékéről beszélgettek.

Székelyföldi mércével mérve, finoman fogalmazva, szokatlan, éves 50%-os növekedési ütemről volt szó mint megcélzandó érték, Botondot és Emőkét pedig nem olyan fából faragták, hogy megijedjenek a kihívásoktól, inkább olyanból, hogy beleállnak és energiát nem kímélve keresik a lehetőségét a kihívás leküzdésének, sőt még magasra is teszik a lécet, hisz az Eco Tiny House Kft. célja az elkövetkező öt évben az átlagosan éves 100%-os növekedés!

Ez az intenzív növekedés több problémát is felvet, egyrészt piaci kérdéseket, kinek és mit adjunk el olyan mértékben, amellyel elérhető a kitűzött növekedés. Ha az Ansoff-mátrix logikáját vesszük, akkor vajon koncentráljunk a jelenlegi termékre és jelenlegi piacra (apró otthonok főként Nyugat-Európában), így érve el piaci áttörést, növelve a piaci részesedésünket, vagy maradv a jelenlegi termékinálatnál keressünk új piacokat, ahol eddig nem voltunk jelen, esetleg próbáljunk meg valami új terméket<sup>1</sup> fejleszteni a meglévő piacunknak? (A mátrix negyedik negyede, a diverzifikálás – új termék, új piac – talán most még nem szükségszerű opció.) Persze a megfelelő célcsoport megtalálása és a vele való kommunikáció is fontos kérdés, ki az ideális vevőnk, hol találjuk meg őt, hogyan tudjuk elérni, hogyan kellene velük kommunikálnunk. Egy szó, mint száz, kinek mit adjunk el, hogy a kívánt növekedés megtörténjen?

A kihívások sora azonban ezzel nem ért véget, sőt most kezdődik igazán, egyrészt mert a vállalkozásnak jelenleg is jelentős nyugat-európai partnerei és megrendelései vannak, másrészt mert ahhoz, hogy ezt a növekedést a termelés is követni tudja, jelentős kapacitásbeli fejlesztések és jelentős létszámnövekedés szükséges. A vállalkozás először ugye a családi kertben kezdte el működését, majd egy kisebb csarnokba került át, ahol egyszerre 3-4 ház tudott párhuzamosan készülni, mostanra pedig elérték azt, hogy a kapacitásuk megközelíti a 15 elkészített házat havonta. Jelentős fejlődés ez, de már most érződnek a korlátjai, ezek közül az egyik jelentős a munkaerőhiány, amit meg kell oldani, hogy az intenzív növekedés ellenére megtartsák a munkatársaikat, találjanak, ha lehetséges, képzett új munkatársakat, illetve a képzési szintjüktől függően ezeket az új munkatársakat képezzék ki a speciális tevékenységeknek a vállalatnál elvárt minőségben való elvégzésére. Ez jelentős pénzügyi, szervezeti, vállalatikultúra- és humán erőforrás-nyomást helyez a vállalkozásra és ezáltal a vezetőségre.

---

<sup>1</sup> Ne tévesszük szem elől, ha új termék fejlesztésében gondolkodunk, hogy a teljesen más iparágnak, teljesen más logikájú termelésnek nem igazán van sem realitása, sem indokltsága, vagyis a közeljövőben az Eco Tiny House Kft. várhatóan nem fog úrhajókat készíteni, de meglévő tudást, technológiát felhasználva azért az apró otthonon kívül még szóba jöhetnek más termékcsoportok is.

A jegyzetben azt is feljegyezte, sőt alá is húzta, hogy a növekedés fájdalommal jár, áldozatokkal, és rögtön vissza is zökken az álmódzó üzemmódból, és a vállalat pénzügyei jutnak eszébe, a növekedés finanszírozhatósága, illetve a várható nyereségesség. A kapacitás növeléséhez, az új alkalmazottak képzéséhez, a technológia fejlesztéséhez, a kutatásfejlesztéshez, tervezéshez mind-mind forrásokra van szükség, ezek megoldása is a kihívások sorát gyarapítja.

Ha ennyi kihívás, áldozat van a növekedéssel, akkor felmerülhetne a kérdés, hogy minek, de ez Botond és Emőke esetén nem igazán merül fel. Nem azért, mert megalomániában szenvednének, főként hogy több mint két évig éltek 25 négyzetméteren, hanem mert a székely büszkeség mellett a példamutatás lehetősége is a szemük előtt lebeg. Hisznek benne, hogy Székelyföldön is vannak sikersztorik, egy székelyföldi vállalkozás is felkeltheti a befektetők figyelmét, érhet el nemzetközi sikereket. Ha a vállalkozás megélhetést tud biztosítani 100 családnak, már az is siker, de ha a mintán felbuzdulva másik 4-5 vállalkozás további néhány száz család megélhetését biztosítja, az már térségszinten is értelmezhető előrelépés.

Botond az elmélkedésre, tervezésre szánt idő végének közeledtével kicsit összefoglalja a gondolatait kérdések formájában, főként azért, hogy ezeket a kérdéseket így jobban tudatosítva nagyobb erővel tudjon belevágni a válaszok keresésébe:

Hogyan tartsuk fenn a növekedésünket? Maradjunk az eddigi úton, csak próbáljuk tovább növelni a részesedésünket a piacon? Gondolkodjunk valami új termékben, vagy keressünk új piacokat? Ha igen, milyent, hogyan? Ki az ideális ügyfél? Vállalkozásokat vagy magánszemélyeket célozzunk meg, hogy fogjuk őket elérni, hogyan kellene velük kommunikálnunk? Ha sikerül megtalálni a megoldásokat, hogyan fogjuk kapacitásban, munkaerőben, finanszírozásban követni ezt a növekedést? Mi lehet az az esetleges ötlet/innováció, ami segíti a termelésünket, megoldja a folyamatosan növekvő munkaerőigényünket? Gyráthatnánk esetleg másokkal is a termékeinket, mik lennének annak az előnyei és a hátrányai? Hogy találhatnánk meg a megfelelő munkaerőt, mi lehet vonzó a fiatal generációnak, hogy a külföldi munka helyett minket válasszon? Milyen szervezeti modellt, vállalati kultúrát kell kialakítanunk, amely bírja a növekedés nyomását, elégedettek benne a munkatársak? Milyen forrásokat tudunk bevonni, esetleg milyen nyereségességgel kell működnünk, hogy ne roppanjunk bele a növekedésbe? Milyen trendek vannak a világban, amelyek

a malmunkra hajtják a vizet, és melyek jelentenek esetleg veszélyt a vállalkozás jövőjére? Milyen területen kell megőriznünk a versenyelőnyünket, mit tudunk tenni, hogy a szaporodó, akár helyi, akár külföldi versenytársak sűrűjében is megőrizzük előnyünket?

## Apróház-mozgalom

A Tiny House Movement, azaz apróház-mozgalom jóval messzebbre mutat az egyszerű lakáskérdés dilemmájánál. A mozgalom nem egy átfogó, vezényszóra induló bázist jelent, inkább egyfajta közös értékek és elképzelések mentén gondolkodó emberek egyre bővülő csoportját.

Apró házban lakni egyfajta életstílus, mert az apró ebben az esetben valóban apró. Igaz, mikor az egész mozgalom elindult a 90-es évek végén Amerikában, akkor minden ház kicsinek számított, ami kisebb volt, mint 100 m<sup>2</sup>. Akkoriban ugyanis növekedés volt, és aki pénzt keresett, az nagy házat akart. Jöttek a 200-250 m<sup>2</sup> alapterületű lakóházak, amelyekben csak egy-egy család lakott. Persze volt, akinek már akkoriban is feltűnt, hogy ez azért túlzás.

Mint például Sarah Susankának, aki az 1998-as *The Not So Big House* című könyvében a minőséget helyezte a mennyiség elé. Ugyan a könyv még nem a tiny house bibliája, mégis valamiféle kezdetet jelentett. A lényeg pedig vastagon benne van: minőségi tereket kell létrehozni, és a minőségnek ebben az esetben semmi köze sincs a nagy terekhez. Az a fontosabb, ahogyan kialakítjuk a teret. Az apróház-elgondolás innen már csak egy macskaugrás volt.

A 40 m<sup>2</sup> alatti házak már aprónak számítanak, de kétségtelen, hogy a műfajban a 8-10 m<sup>2</sup>-es házak számítanak igazán hardcore-nak. Itt már tényleg centire ki kell számolni mindent, és egy bútornak is legalább kettő, de inkább három funkciója van. Ehhez jön a pluszlököt, azaz hogy az ilyen típusú házak gyakran kerekéken gurulnak, és itt már majdnem egy lakókocsiérettel találkozunk, de a tiny house azért mégis nagyon más.

Gondolhatnánk, hogy ha valakinek tényleg elég a szűk hely, a plafonig érő beépített szekrény, a minden apró zugban megbújó tárolóhely, plusz nem is bír sokáig egy helyben ülni, akkor miért nem vesz egy lakókocsit, és punktum. Igen, tulajdonképpen ez is egy megoldás, csakhogy az apró ház ténylegesen ház. Nem fém vagy műanyag, hanem (általában) favázis szerkezete van, külső és belső kialakítása pedig pontosan megfelel a nagy testvérek megjelenésének, csak éppen kisebb.

Jellegében is egészen különböző lehet, a romantikustól kezdve a minimalistán át a családi házig – attól függően, hogy ki lakik benne.

[<https://www.travelo.hu/turista/20190103-haz-teljes-élet-nehány-negyzetmeteren-avagy-mi-is-az-a-tiny-house-movement.html>]

A Tiny House lehet mobilház, aminek kis mérete, kis ökolábnyoma mellett megvan az az előnye is, hogy időnként arrébb lehet vinni. Ezek nem lakókocsik: nem hosszú és gyakori utazásokhoz tervezik őket, tehát nem kell könnyűnek és csak alkalmoszerű használatra alkalmasnak lenniük, hanem egész évben komfortosan lakhatók, csak épp kerekek vannak alattuk. De persze lehet a Tiny House egy fixen letelepített épület is, ami pont olyan, mint egy normális, megszokott méretű ház, csak kisebb.

A mozgalom az elmúlt években már elhagyta az USA határait, Európában is több országban indultak komplett Tiny House lakóparkprojektek, és a kulcsra kész miniházak piaca is egyre bővül.

A koronavírus-járvány újabb lökést adott ennek. A távmunka intézményének berobbanása hirtelen tömegek számára adta meg a lehetőséget arra, hogy akár vidéki környezetből, mondjuk, egy gyorsan és egy „igazi” házhoz képest olcsón összerakható, mégis komfortos otthonból végezhesék el a napi munkájukat. És persze a nagyvárosi lakásokban karanténba szorult emberek tömegei is ráébredtek, hogy ha már nem mehetnek ki az otthonukból, nem lenne baj, ha ez az otthon nem egy betontömb közepén, hanem valahol a természetben, de legalábbis egy zöld telken állna, ahol nem a falak közé zártan kell eltölteni az időt.

## **Trendek**

Ilyen intenzív növekedés megvalósítása során nagyon fontos, hogy ismerjük az aktuális trendeket a világban, amelyek nem csak a szűk terület, de akár az egész világ irányát meghatározzák. Szerencsére ma már a világháló segítségével ezekre könnyen fényt deríthetünk, ezért is itt csak néhány apróházakhoz kötődő trendet emelünk ki. Ezek a megfigyelések főként az Amerikai Egyesült Államokban készültek, de Európában is hasonló folyamatok lefolyására számíthatunk.

Nyitottság az apró házakra – a megkérdezett amerikaiak több mint fele tudná elképzelni az életét egy apró házban.

Nem csak a fiataloknak jelent megoldást – öt apró házból kettőnek 50 év felettiek a tulajdonosai.

Tánczos Levente-József

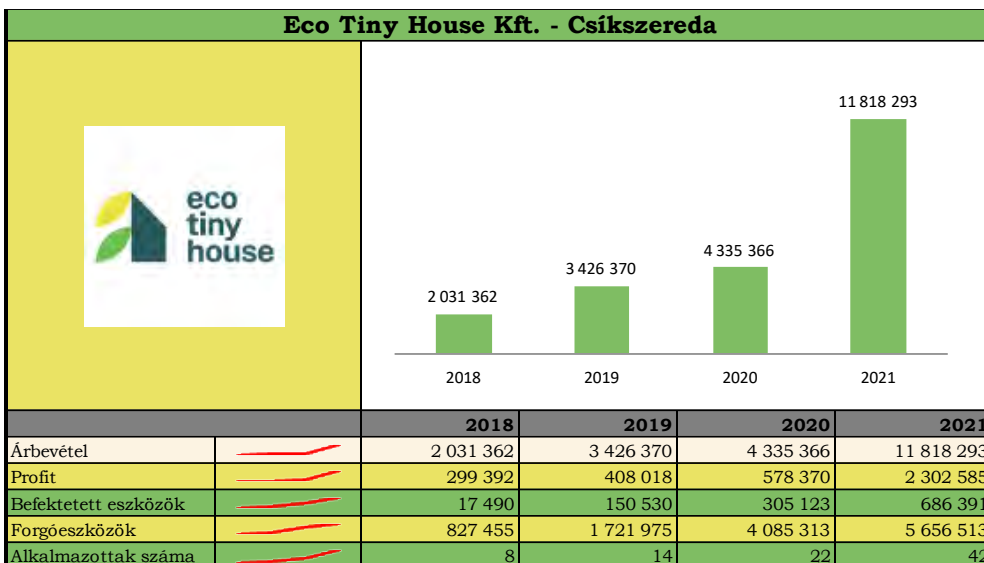
Kevesebb hitel – az apróház-tulajdonosoknak átlagosan kevesebb hitele van, mint az átlag amerikai állampolgárnak.

DIY – egyre többen próbálkoznak meg azzal, hogy saját maguknak építsenek egy apró otthonot.

Home office – az otthoni munkavégzés, illetve a helyfüggetlen munkák lehetősége is az apró házak keresletének növekedéséhez vezet.

Egy apró háznak az átlagos anyagköltsége a végső ár 45-50%-a.

### Az Eco Tiny House Kft. adatai (RON)



Forrás: mfinante.gov.ro

Egy, a vállalkozás által gyártott ház átlagos ára 40 000 euró + áfa.

Jelenleg a vállalkozásban 60 fő dolgozik, akiknek a 75%-a dolgozik közvetlenül a gyártásban.

### Hasznos linkek

<https://ipropertymanagement.com/research/tiny-home-statistics#general-stats>

<https://www.corradi.eu/en/magazine/tiny-houses-what-they-are>

<https://www.yankodesign.com/2022/01/15/top-10-tiny-home-trends-of-2022/>

<https://www.youtube.com/watch?v=etIfAIsl-Dk>



## **NyárON Szereda – Fesztivál Csíkban? Nyáron? Miért ne?!**

Szerző: Tánczos Levente-József

Fodor Sándor Csipikéjének szobra közelében futott össze Enikő és Attila, épp egy megbeszélésre tartottak, amelynek témája a Csíkszereda programkínálatán való ötletelés, különös tekintettel egy új projektre. A városban már több hagyományosnak mondható kulturális jellegű program is van, ezek főként a rétegfesztiválok sorát erősítik: Csíkszeredai Régizene Fesztivál, Csíkszeredai Nemzetközi Jazzfesztivál, Dob-ban Ritmusfesztivál, Filmszereda filmfesztivál, Csúrdöngölő – gyermeknéptáncfesztivál, Székelyföldi Operahét, és ebbe a sorba szeretnének egy fesztiválszezon-nyitó eseményt, amely egész Erdélynek szóló nyárindító fesztivál NyárON Szereda névvel.

Korodi Attila, Csíkszereda polgármestere fejében rengeteg kérdés cikázik, kihívások sora, de mindezek ugyanakkor jóleső izgatottsággal töltik el, hogy ismét lehetőség van valamit teremteni, alkotni. Ugyan a szervezőcsapat jelentős tapasztalattal rendelkezik hasonló események megszervezésében, mégis ez az első ilyen jellegű, nagyobb hangvételű fesztivál, amely lehetőség a tanulásra, az új dolgok kipróbálására akár, ami várhatóan a többi program színvonalát is javíthatja, az itt működő megoldások áttemelésével.

Sógor Enikő alpolgármester naptárában még több megbeszélés, egyeztetés szerepel a téma kapcsán. Az alapján, hogy a hétvégi hargitafürdői kiránduláson tapasztalt többméteres hó még élénken él az emlékezetében, azt gondolhatná, hogy milyen messze van még a nyár, de a szervezés szempontjából már most szoros a határidő. A zenei kínálatot meg kell határozni, ehhez elengedhetetlen az egyes célcsoportok meghatározása, a megfelelő zenekarok lefoglalása, a kiegészítő programok kitalálása, egyeztetése, megannyi feladat, amely majd a június 9–12. közötti négy intenzív fesztiválnapon fog révbe érni.

A megbeszélésen a polgármesteri hivatal munkatársai mellett külsős szakértők is részt vesznek, Attila és Enikő felvázolják az elképzeléseket, kihívásokat, a beszélgetés során ez alapján igyekeznek összeállítani a feladatlistát, amely már elsőre sok eldöntendő, kiderítendő kérdést tartalmaz. A gyűlés eredményeként el is készült

egy kérdés/feladat lista, amelyen az elkövetkező időszakban dolgozni kell, és amelyben a jelen versenykiírást olvasó csapatok segítségét is várják.

---

#### Eldöntendő kérdések | feladatok listája

Milyen célcsoport-kategóriákat határozhatnánk meg? Milyen programkínálatot kell kialakítani az egyes célcsoportoknak, milyen kiegészítő programok lehetnek vonzóak az egyes célcsoportoknak? Hogyan érhetőek el ezek a célcsoportok, milyen kommunikációs csatornákat, hirdetési felületeket kell használnunk az egyes célcsoportoknál?

Ez az első kiadása a fesztiválnak, milyen kreatív megoldást alkalmazhatunk a népszerűsítésben, kommunikációban?

Fel kell térképezni az erdélyi fesztiválkínálatot, meghatározni, hogy a NyárON Szereda miként illeszkedik ebbe a kínálatba. Mi az egyedisége, miben/miért lehet különleges? Hogyan kapcsolódhat a többi fesztiválhoz, egyáltalán kell-e valamilyen kapcsolatot kialakítani a többi fesztivállal?

A modern kor egyre nagyobb kihívása a környezet megóvása, a körforgásos gazdasági modell elterjedését az Európai Unió is erőteljesen támogatja, fontos kitalálnunk, hogy a fesztivál esetében hogyan alkalmazhatók a körforgásos gazdasági modell követelményei! Hogyan tehető a leginkább környezetbaráttá ez a fesztivál?

A fesztivál szervezése során fontos tényező a helyi szervezetek, helyi vállalkozások bevonása. Hogyan lehet bevonni a helyi szervezeteket/vállalkozásokat, milyen együttműködések alakíthatók ki, milyen win-win együttműködések szülehetnek?

Hogyan finanszírozható a fesztivál? Milyen forrásokat lehet bevonni?

Milyen árazási modell kialakítása lenne célszerű? (Teljesen ingyenes programok, külön jegyek minden programra, napi bérletek, fesztiválbérlet – mi lehet a megoldás, vagy a megoldások milyen kombinációja lehet célravezető?) (Milyen konkrét belépő/bérlet árak meghatározása lenne célszerű?)

Hogyan tudnánk mérni a gazdasági hatását a fesztiválnak? Milyen mutatószámokat kellene meghatározni, milyen módszerrel tudnánk mérni azokat?

---

A gyűlés után Enikő és Attila még beszélgettek kicsit a tervekről, illetve a hasznos lehetőségről, hogy a külső tanácsadók is besegítenek a felmerülő kérdések megválaszolásába. Bármely rendezvény első alkalommal rengeteg kihívással jár, ugyanakkor a megújulás, a kísérletezés, az alkotás örömét is magában hordozza.

Enikőben még felmerült egy kérdés/ötlet, a Művészetek Völgye Fesztiválon (Balatonfelvidék, Kapolcs) nagyon tetszett a megoldás, hogy nem csak a zene és a kikapcsolódás volt erőteljesen jelen, hanem több művészeti ág is megjelent a fesztivál programjában (közös alkotóműhelyek formájában is), legyen az akár szobrászat, festészet vagy irodalom. A NyárON Szereda keretében van-e helye további művészetek megjelenésének, a Z generáció hogyan viszonyul a művészetekhez egyáltalán, vagy hogyan lehet érdekessé tenni számukra a művészetek széles rétegeit?

Természetesen nehéz minden kérdésre elsőre megtalálni a megfelelő válaszokat, illetve az egyének/capatok az erősségeikre építve ki fognak emelni bizonyos kérdésköröket, témákat, ami teljesen rendben van, bármilyen javaslat, meglátás, terv közelebb viszi a fesztivál hosszú távú sikerességének megteremtéséhez a szervezőcsapatot.

Attila az irodájába visszaérve egy újabb apró sikernek értékelte a fesztiválszervezési munka elkezdését, az különösen öröm, hogy egy ilyen színes szervezői csapat alakult, amelyet, mondhatni, több száz önkéntes támogat meglátásaival, tanácsaival. Az is igaz, hogy ez a munka nemcsak a fesztivál sikerességéhez járul hozzá, hanem maga a kihívás megoldása fejleszti az ezen gondolkodó csapatok készségeit is, csiszolja a problémamegoldó képességeiket, szóval várhatóan sikerült egy újabb nyer-nyer helyzetet teremteni, újabb tapasztalat, hogy ha megvan a szándék rá, nem lehetetlen több érintett számára is kedvező helyzetet teremteni.

## NyárON Szereda

A NyárON Szereda egy csíkszeredai magyar zenei fesztivál, amelynek elsődleges célja Erdélyben megnövelni a Kárpát-medencei magyar zenekarok reprezentációjának mértékét. A program nemcsak a hírneves, hanem a feltörekvő zenekarokat is magában foglalja. A fesztivál minden réteget átfog, megszólít minden lehetséges korosztályt, zene- és kultúrafogyasztót. A másodlagos célja a csíkszeredai könnyűzenei megmozdulás diverzitásának növelése, valamint az interkulturális értékek megismerése és népszerűsítése.

A program célja az erdélyi, székelyföldi, magyarországi, kárpátaljai, újvidéki és felvidéki zenekarok találkoztatása, népszerűsítése, előtérbe helyezése egy négynapos fesztiválon, helyzetet teremtve ezáltal a magyar zenei kulturális diverzitásnak.

A fesztivál struktúrája egymásba fonódó és hömpölygő eseményekre, egymáshoz kapcsolódó tematikus, minden korosztályt kiszolgáló, tartalmas, főként élő zenei programokra helyezi alapjait. Mindezt csatolt mellékprogramok és különféle kiegészítő programok ölelik körül, amelyek meg szeretnék szólítani ugyanolyan minőségben a csíkszeredai közönséget és közösséget, mint akármelyik más magyar zenei közönséget bárhol a nagyvilágból. A rendezvény otthont ad a különböző zenei műfajok és jelenlegi értékes zenei produkciók közvetítésére, találkoztatására, szerte a Kárpát-medencéből. A programcsomag alapelve az, hogy azonos mértékben és egyenarányosan biztosítson koncerteket, zenekari fellépéseket és zenei rendezvénycsomagokat Székelyföld, Erdély, Magyarország, továbbá a Kárpát-medence magyar ajkú vidékein tevékenykedő, elismert vagy kevésbé ismert, világviszonylatban értéket képviselő zenészeknek és zenekaroknak. A programcsomagba beletartoznak a különböző gyermek- és családi programok is, valamint a különböző csoportos tevékenységek, amelyek színesebbé varázsolják a fesztivált. Ezek így vagy úgy nagyjából minden korosztályt felszólítanak a kulturális, ünnepélyes és szabadidős közösségi interakcióra.

Szakmai és társadalmi szándék: fellépéshez juttatni zenészeket, művészeket, zenekarokat, ezzel ösztönözve a társadalmi együttlétet, közösségi szellemet, valamint az interaktív magyar jellegű kulturális összefonódást. A rendezvényen a meghívott zenekarok a fő fellépéseiken kívül jam session eseményeken is előadnak. Ezzel ünnepeelve a zenét magát mint jelenséget, nem utolsósorban megörvendeztetve a közönséget.

A program konvenciója létrehozni egy olyan specifikus, urbánus, kinti és benti helyszíneken történő, évente megismétlődő, magyar zenekarokra épülő nyárindító fesztivált, amely izgalmas zenei műfajokat tár fel és ötvöz. A rendezvény alkalmával

könnyűzene, rock, alternatív, folk, blues, jazz, elektro és balkán stílusok fonódnak egymásba, ötvöződnek és fuzionálnak.

Az esemény egyik fő jellegzetessége az is, hogy a többi erdélyi zenei fesztivállal ellentétben a szóban forgó szervezés nem független úton jön létre, hanem a csíkszeredai önkormányzat önálló kezdeményezése és ötlete.

A fesztivál különféle mellékprogramokon keresztül a spontán és rögtönzött zenélést is népszerűsíti.

Az egyedi esemény a fesztiválon részt vevő zenészek és együttesek egymással való találkozásának lehetőségére ad alkalmat, mindegy, hogy valaki világhírű vagy feltörekvő zenész. A rendezvény még abban különül el a többi erdélyi zenei fesztivál arculatától, hogy összefogja a Kárpát-medencei, vagyis az erdélyi, székelyföldi, magyarországi, kárpátaljai, újvidéki és felvidéki zenekarokat egy négynapos fesztiválon, emellett népszerűsíti, előtérbe helyezi, kontextusba helyezi ezeket, és az örömmzenélés kapcsán nem tesz különbséget a hírneves meg feltörekvő zenekarok között.

A kezdeményezés magyar zenei kulturális diverzitásának növelésére szolgál, amely évente lehetőséget teremt és alkalmat kínál a magyarlakta vidékek zenei felhozatalának a képviseltetésére, találkoztatására, összefonódására és összekapcsolódására.

A rendezvény infrastruktúráját úgy találták ki, hogy lehetőséget nyújtson minden mérvadó kulturális intézménynek és lokálnak a részvételre, emellett közterületekre is kiterjeszkedik, ami a szabadtéri eseményeket, vásárokat és a különböző mellékfoglalkozásokat illeti.

A fesztivál egyik különlegessége, hogy olyan zenei programokat is kínál, amelyek kielégítik nemcsak a bulizni vágyókat, a családosokat, időseket és fiatalokat szinte minden lehetséges zenei stílusban, de a színház szerelmeseit sem hagyja ki a kezdeményezésből különleges, ritka és értékes zenei csemegéket ajánlva fel a nagyrédműnek. Városszinten minden téren arra élezi ki a hangsúlyt, hogy egy olyan körforgást teremtsen a főbb és mellékhelelyszínek között, amely organikusan teremt meg a szóban forgó nyári eseménykülönlegesség világát, és egyedi univerzumát gazdagítja. Használ minden olyan városi infrastruktúrát, amely segíti a rendezvény konvencióját és koncepcióját, miszerint összekapcsol, összevon, valamint összefon tömérdek kis, közepes, nagy külső és belső tereket, intézményeket, teraszokat, lokálokat, parkokat stb.

A fesztivál nem titkolt szándéka, hogy idővel, fokozatosan tudjon bevonni a Kárpát-medencén túlról is zenekarokat, zenei produkciókat, és szerte Európából erősítse ezzel a magyar zenei összefogást, valamint képviselve, ápolva és megőrizve a magyar zenei kulturális diverzitást mindenhol a nagyvilágból.

### **Körforgásos gazdaság**

A körforgásos gazdasági modell egy anyag- és energiaáramaiban újragondolt, minden korábbinál tudatosabb terméktervezési és gyártási módokon, a termékek tudatos használatán alapuló módszerek és eljárások összessége. A termelési, fogyasztási folyamatokban keletkező melléktermékek, hulladékok újrahasznosítását a lehető legnagyobb arányban megvalósítani képes elgondolások gyakorlati megvalósításainak tárháza egyre szélesebb. Míg néhány generációval ezelőtt mindezek túlnyomórészt természetes folyamatként voltak jelen az emberek mindennapjaiban, mára újragondolásra szorulnak. A XXI. századi technológiai megoldások és elméleti tudás kamatoztatásával mindenkinek a saját környezetében kell megvalósítania a fenntarthatóság szerteágazó gondolkörét, a gazdasági, társadalmi és környezeti szempontok együttes érvényesítését. Ehhez a feladathoz biztosít egy áttekinthető keretrendszert a körforgásos gazdasági modell elmélete.<sup>1</sup>

Vegyük a természetet példának! A természetben nincs hulladék, ott csak tápanyagok vannak. Az érett alma a fán vagy a földre lehullott, már rothadásnak induló alma egyaránt tápanyag a természet szempontjából. A természeti tápanyagok, a levegő, a víz és a talaj, állandó körforgásban és átalakulásban vannak. Minden hasznosul, és gyakorlatilag nincs hulladék, amit ártalmatlanítani kell.

Ezzel szemben az emberi tevékenység, különösképpen az ipari forradalom nagyjából 200 éve kialakult gazdasági rendszere alapvetően nem a körforgásra, hanem egy vonalas rendszerre, a linearitásra alapul. Az ásványi nyersanyagokat, fémeket, fát, energiahordozókat kitermeljük, feldolgozzuk, termékeket állítunk elő, vagy elégetjük az energiatermeléshez, és az elromlott, elavult, megunt tárgyakat, eszközöket eldobjuk. Noha az újrahasznosítás és az újrafeldolgozás különböző formái ma már egyre jobban terjednek, még mindig hatalmas mennyiségben termelünk szemetet, mely a hulladéklerakókban vagy a hulladékégetőkben végzi. És ez nemcsak környezeti probléma, hanem gazdaságilag is óriási pocsékolás, az erőforrások elpazarlása.

---

<sup>1</sup> Németh Kornél: *A körforgásos gazdaság alapjai* – egyetemi jegyzet – <https://korforgas.uni-pannon.hu/dokumentumok-kezelese/14-nemeth-kornel-a-korforgasos-gazdasag-alapjai/file>

Hogyan lehet ezen változtatni? A körforgásos gazdaság arra törekszik, hogy egy termék, annak alkotóelemei, anyagai minél tovább és minél magasabb minőségben maradjanak a gazdasági vérkeringésben, és ennek következtében minél kevesebb új nyersanyagra legyen szükség. Ehhez azonban a termékeket, eszközöket úgy kell megtervezni és elkészíteni, hogy tartósak legyenek, lehessen javítani, felújítani vagy átalakítani őket. Sajnos ma a tartós fogyasztási cikkek többnyire rövid élettartamra, korlátozott javíthatóságra vannak tervezve, sőt gyakran az elavulás és az elromlás is gyárilag be van kódolva. Az újrahasznosításuk pedig sokszor nehezen vagy egyáltalán nem oldható meg, mert nem lehet a különböző alkotóelemeket szétszedni, mert össze vannak ragasztva, forrasztva. Ráadásul a technológiai újítások is gyorsan elavulttá teszik a műszaki termékeket vagy az ipari eszközöket.

Ezért arról is szól a körforgásos gazdaság, hogy fogyasztóként nem kell feltétlenül a műszaki termékeket, háztartási eszközöket tulajdonolni, elég ezeknek csak a szolgáltatásait élvezni. Már ma is számos dolgot (pl. autót, munkagépet vagy sílécet) lízingelünk vagy bérelünk, ahelyett hogy megvennénk ezeket az eszközöket. Így pénzt takarítunk meg, és csak akkor használjuk ezeket a termékeket, amikor szükségünk van rájuk. A körforgásos gazdaságban lehet tétét, hűtőszekrényt vagy akár szőnyeget is bérelni, a gyártó fog gondoskodni a javításról és a karbantartásról, és ha már elavult vagy meguntuk, akkor újat biztosít helyette. A régit pedig visszaveszi, és gondoskodik az újrahasznosításáról.

Ahhoz, hogy ezek a változások a gazdaságban és a vállalatok szintjén is végbemenjenek, még nagyon sok külső feltételnek kell módosulnia, hiszen a mostani rendszerünk, a piaci mechanizmusok, a fogyasztási szokások, a jogszabályok és adózási keretek alapvetően mind a lineáris gazdaságra épülnek. Ám a változás már elkezdődött, és egyre több hazai és külföldi cég kezdett olyan termékfejlesztésekbe, műszaki és üzleti innovációba, melyek a körforgásos gazdaság megvalósítása felé hatnak. Ez viszont önmagában kevés, és elengedhetetlen, hogy minél több vállalat fogjon össze, keressen egymással együttműködési lehetőségeket, akár más szektorban működő cégekkel is, mert a körforgásos gazdaság lényege az együttműködésen alapuló verseny.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> <https://circularpoint.com/mi-is-ez-a-korforgasos-gazdasag>



Forrás:

<https://www.europarl.europa.eu/news/hu/headlines/economy/20151201STO05603/korkoros-gazdasag-mit-jelent-miert-fontos-es-mi-a-haszna>

### Fesztiválok

A fesztiválok térnyerése világjelenség. Számos intézmény, cég, alapítvány, egyesület, település, önkormányzat, társulat és egyén nemcsak a bemutatkozás és megmutatkozás, hanem a kitörés lehetőségének is tekinti az ilyen eseményekben való közreműködést. Úgy véljük, hogy a fesztiválokkal foglalkozó szakembereket, különféle rendű-rangú közreműködőket, kutatókat, diákokat, sőt a fesztivállátogatókat is érdekelheti a szaporodó, burjánzó fesztiválkultúra társadalmi, gazdasági háttere.

A fesztiválnak nincs nemzetközileg (vagy hazánkban) elfogadott szabatos meghatározása. Ugyanakkor, ha valaki valamely komoly szándékkal közelít a halmazhoz (például támogatni akarja), akkor törekszik meghatározni annak határait. Így például, jóllehet Új-Zélandon is nyugtázzák, hogy a legkülönbélebb eseményekre



aggatható a fesztivál kifejezés, a kulturális politika azokat tekinti tényleges fesztiválnak, „amelyek fókuszában a kultúra bemutatása, gazdagítása és a benne való részvétel áll; több műfajt ölel föl; egységes szellemiséget képviselő keretben megtervezett, előkészített, meghirdetett és kivitelezett programja van; végül térben és időben megszabott keretben zajlik”. A déli félteke másik országában, Ausztráliában alkalmazott definíció ennél általánosabb, semminemű minőségi kritériumot nem tartalmaz: „A kulturális fesztivál rendszeres, nyilvános ünnep, amit a közösség tagjai szerveznek, és világos és egyértelmű közösségi támogatást élvez.”

Egy sor egyéb definíció van forgalomban. Véleményünk szerint nem lehet, nem érdemes és nem szükséges egyetlen, általános fesztiváldefiníciót adni. Nem áll távol tőlünk az a fölfogás, ami például a nemzeti hovatartozás kapcsán használatos („magyar az, aki magát magyarnak vallja”): fesztivál mindaz, amit a szervezők annak tartanak. A fesztivál meghatározásának a mindenkori célhoz érdemes igazodnia, egyfajta munkadefinícióként kell működnie. Ekkor viszont a lehető legtűzesebben ki kell dolgozni az adott körülményekhez igazodó meghatározást. Ha a fesztiválok például pályázati pénzekért szállnak versenybe, tudniuk kell, hogy rendezvényük, programsorozatuk a kiíró szemében fesztiválnak minősül-e.<sup>3</sup>

Az elmúlt években mindannyian tapasztalhattuk, hogy országszerte gomba módra szaporodnak a fesztiválnak nevezett rendezvények. Tavasztól őszig minden hétvégén számos program van. Az ezek iránti érdeklődést jól mutatja egy reprezentatív felmérés (Sulyok [2010]), amely szerint a lakosság már az előző évtized végén is nagy arányban vett részt ilyen rendezvényeken. A fesztiválok látogatása fontos kulturális, szórakozási formává vált.

Az ágazat méretéről, gazdasági jelentőségéről mindezek ellenére csak meglehetősen kevés és egymásnak ellentmondó információink vannak<sup>4</sup>. A fesztiválturizmus nem szerepel külön soron egyetlen statisztikában sem. A fesztiválokról egységes, hiteles és teljes körű nyilvántartást valójában senki sem vezet. Az ágazat nagyságával kapcsolatban tehát meglehetősen nagy a bizonytalanság.<sup>5</sup>

A fesztiválok gazdasági hatáselemzéséhez használt modell kiindulópontjait, legfőbb bemeneti adatait a következő ábra foglalja össze. A modell keresletoldali megközelítést alkalmaz, így a fesztivál által generált végső keresletből, a

---

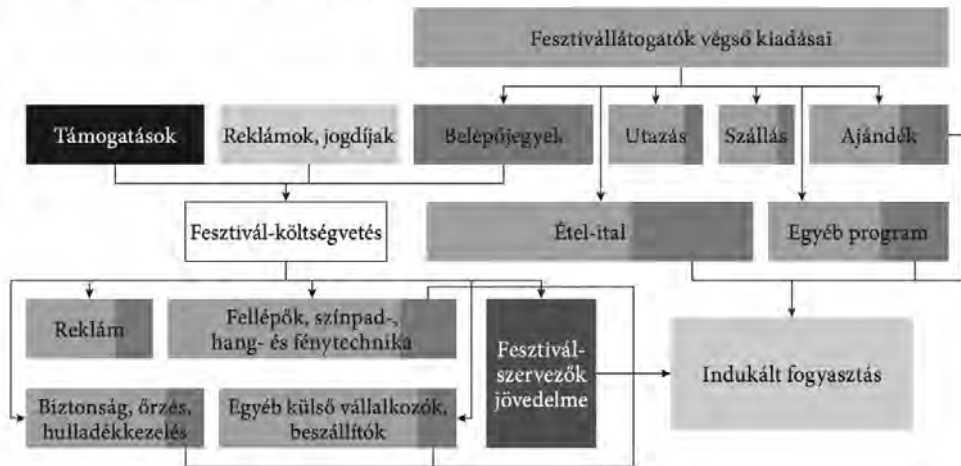
<sup>3</sup> Hunyadi Zsuzsa – Inkei Péter – Szabó János Zoltán: *Fesztivál-világ* – <http://www.budobs.org/pdf/Fesztival-Vilag.pdf>

<sup>4</sup> Javasolom, hogy az interneten elérhető adatok alapján kutassuk fel a más fesztiválok konkrét bevételi adatait, struktúráját.

<sup>5</sup> Koppány – Solt – Hunyadi: *Fesztiválok gazdasági hatáselemzése* – <http://real.mtak.hu/110079/1/03Koppany.pdf>

fesztivállátogatók belépőjegyeket is magában foglaló összes kiadásából indulunk ki (a jobb felső sarokban látható téglalap). Ezek közül a jegyek, bérletek ellenértéke a fesztiválszervezőkhöz áramlik, s a támogatásokkal és a reklámokból, jogdíjakból származó üzleti bevételekkel együtt megjelenik a fesztivál-költségvetés bevételi oldalán. (A jegybevételekhez hasonló tételek lehetnek még más, közvetlenül a szervezők által értékesített szolgáltatások vagy ajándéktárgyak eladásából befolyó összegek, ezek jelentősége azonban rendszerint csekély.)

**Fesztiválok bevételei és kiadásai, fesztivállátogatók költségei**



Forrás:

Solt és szerzőtársai [2019] alapján saját szerkesztés

## **Gyermelyi térsza – Jó! Veszed?!**

Szerző: Tánczos Levente-József

Marschal Istvánnak, a Gyermelyi Zrt. romániai képviselete vezetőjének épp sűrű a programja az év végéhez közeledve, de ez nem meglepő, hisz az elmúlt években a jogilag kis csíkszeredai vállalként induló szervezet jelentős szereplővé vált a romániai piacon. A növekedéssel együtt jár a feladatok komplexitásának és mennyiségének a növekedése is, különösen az év utolsó negyedében.

A történetünk szempontjából két fontos feladatát emelnénk ki Istvánnak, az egyik, hogy elvállalta egy kis hallgatói csoport mentorálását, az aktuális feladat pedig, hogy meséljen a vállalkozásról, a vezetés kihívásairól és az elkövetkező néhány év kilátásairól. Ehhez talán még kötődik is egy céges állandó feladata, hogy így év végén el kell készíteniük az elkövetkező év tervét, vagyis előre kell jelezni a jövő év sarokszámait. Azt gondolnánk, hogy az évtizedes tapasztalat gyerekjátékká teszi mindkét feladat megoldását, de ez nem feltétlenül van így.

Az utóbbi napokban egyre gyakrabban jut eszébe a két feladat, különösen a mentorálás, hogy hogyan tud röviden beszélni arról a sok élményről, sikerről, de a kihívásokról is, amelyek az eltelt éveket jellemezték.

Természetesen a vállalkozás története nem különíthető el a környezetétől, ami jelenti akár a nyelvi környezetet, akár a tág gazdasági/társadalmi környezetet, de a szűk iparági környezetet is. A Gyermelyi egy erős magyar márka, amely a szűk székelyföldi környezetben előnyt is jelent, viszont a vállalat már rég kinőtte a szűk, főként magyar nyelvi környezetet, és az országos piacon versenyez. A hallgatóság számára is jó kérdés, hogy vajon egy magyar márka előny vagy hátrány a romániai piacon. István véleménye szerint nem olyan egyértelműen fehér vagy fekete ez a kérdés, hisz vannak olyan vásárlói csoportok, akik esetén a magyar márka a minőséget jelzi előre, és természetesen vannak olyan csoportok is, akik körében hátrány a Gyermelyi márkanév. A vállalkozás számára is kérdés, hogy mi legyen a márkastratégiája, őrizze meg csak a Gyermelyit mint márkát, vagy fejlesszen egy új márkanévet, amely jobban illeszkedik a romániai környezetbe, ha pedig fejleszt, akkor viszont a kérdés, hogy teljesen adja fel a Gyermelyi márkát, vagy párhuzamosan használja mindkét márkát (Gyermelyi és az új márka). Mindeniknek megvannak a maga előnyei és hátrányai,

talán hasznos lenne ezt a dilemmát megosztani a hallgatókkal és bemutatni egy előny-hátrány listát mindhárom opcióra.

A gazdasági/társadalmi környezet egyik jelentős nyomása a növekedési kényszer, a nagyvállalati környezetben talán nem is kérdés, hogy kell-e növekedni, a valósabb kérdés, amire állandóan választ kell adni, hogy miként növekedjünk, hol növekedjünk, mit kell tennünk ahhoz, hogy növekedjünk.

Visszatérve a vállalat-gazdaságtan egyik alapállításához, egy kis elméletet is csempészve a készülő előadásba, hogy a vállalat alapvető célja a fogyasztók igényeinek kielégítése nyereség elérése mellett, végiggondolhatjuk, hogyan növelhető a szervezet eredményessége. Klasszikusan a következő fő irányok vannak: adjunk el többet, adjunk el drágábban, költsünk kevesebbet a termékekre, költsünk kevesebbet az általános működésünkre. István a gondolkodásból kizárná a költségcsökkentésre vonatkozó ötleteket, hisz a termék-előállítás elsődlegesen nem a romániai vállalat hatásköre, a termékeket az anyaországi vállalat állítja elő, a fix költségek vonatkozásában pedig ugyan lehetne talán hatékonyságnöveléssel pozitív hatást elérni, de e hatás mértéke elenyésző, ahhoz képest, amit a bevételnövekedéssel el lehet érni. A növekedésről való gondolkodás tehát két jelentős kérdésre koncentrálódhat: hogyan adjunk el többet, vagy hogyan adjunk el drágábban.

A gazdasági/társadalmi trendek között persze nem csak a növekedési kényszer van, csak talán üzleti szempontból ez az egyik legjelentősebb, de egy gondolkodási feladat lehet az is, hogy milyen uralkodó trendek vannak 2020-ban a világban, és ezek milyen módon hatnak egy főként tésztákat gyártó/értékesítő vállalkozásra.

A hallgatókkal való beszélgetésnek mindenképp része kell legyen, hogy István beszél a szűkebb iparági helyzetről, amely több szempont szerint is szeletekre osztható. Ha regionálisan nézzük, beszélhetünk Erdélyről, Bukarestről (akár külön régióként), Moldváról vagy épp Havasalföldről. Ha értékesítési csatorna szerint osztjuk, akkor vannak hagyományos nagykereskedők, multinacionális áruházláncok és intézményi konyhák. Néhány adatot mindenképp tervez megosztani a mentoráltjaival István, de egyben el is várja tőlük, hogy a meglátásaikkal, ötleteikkel, javaslataikkal segítsék az ő munkáját is. A külső szemlélő hozhat olyan új meglátásokat, ötleteket, amelyek továbbfejlesztve, a valós környezethez igazítva hozzájárulnak a növekedési kényszernek való megfeleléshez.

Közben persze nem téveszthetjük szem elől a másik feladatot sem, hisz az év elejére fel kell álljon a terv, amelyhez viszonyíthatjuk a saját teljesítményünket, amelyhez igazíthatjuk a szükséges teljesítményt, energiát, a szükséges beruházások mértékét, vagy akár a kialakítandó marketingstratégiát. Az előzetes megbeszélések alapján már körvonalazódott egy szám (átlépní a 30 millió lejes árbevételhárt), amely a 2020-ra

vonatkozó árbevétel-elvárás, ezt a jelenlegi (2019) eredményességi szint mellett kellene elérnie a vállalatnak.

A feladat tehát adott: felvázolni azt a stratégiát, amelynek segítségével elérhető a kitűzött cél.

## **Történelem és a jelen**

1953. január 21-én tizenkét gyermelyi gazda megalakítja a Petőfi Szövetkezetet. Az 1956-os forradalom és szabadságharc szele szétfújja ezt a kezdeményezést, a laza szövetkezés felbomlik. 1959-ben azonban, az erőszakos tagosításnak engedve, immár 120 taggal újraalakul a szövetkezet, amely 1500 katasztrális holdon és két volt uradalmi majorban megkezd a közös gazdálkodást. A belépő tagok, végleg feladva az egyéni gazdálkodás reményét, tudatosan igyekeznek javukra fordítani a mezőgazdasági nagyüzemben rejlő gazdasági előnyöket.

1970-ben a kormány tésztagyár építéséről határoz, amelyhez helyszínt keresnek. Gyermely jó hírű szövetkezete vállalkozik a feladatra, és megkapja a lehetőséget. Közös vállalati formában, 1971-ben elindul a tésztagyártás, két kereskedőcég és egy szakmai befektető társulásával. A hetvenes évek végén szépen jönnek az eredmények, két évtizedes átgondolt tőkefelhalmozás és takarékos gazdálkodás után a cég már megengedheti magának, hogy szociális kiadásokat is vállaljon. Támogatja munkavállalóinak családi ház építését, Gyermely és a környező falvak fejlesztését.

A nyolcvanas évek közepén már négy község határában gazdálkodik a szövetkezet, s a gazdasági lehetőségeket kihasználva az ipari háttér bővítésébe kezd a közös gazdaság. Malmot épít, így biztosítva egyenletesebb alapanyag-ellátást a tésztagyárnak. 1989-ben sikeresen megtörténik a napi 120 tonna felöntésű üzem beörlése, ezzel egy újabb iparág meghonosítása. A rendszerváltozáskor a közös tárgyi és szellemi értékek együtt tartásánál semmi nem lehetett fontosabb. A szövetkezet ekkor részvénytársasággá szervezi tevékenységét, és megtörténik a vagyon nevesítése. Valós tulajdonosok lettek az alapítók, azok az emberek, akik magukat mindig is annak tartották, és úgy is viseltettek a cég iránt. Így a dolgozók is részvényt szerezhettek a vállalatnál végzett munkájuk után.

1992-ben új takarmányüzem áll a baromfityényszítés szolgálatába. Az ezredfordulóra a különböző akvizíciók révén már 9500 hektáron gazdálkodik a vállalatcsoport.

A 2001-ben átépített, Bühler technológiával felszerelt malom kapacitása napi 300 tonnára növekszik, a tésztagyár tésztaipari lisztigényét így már teljes mértékben képes ellátni, emellett jelentősen nő a malom piaci részesedése is. A kapacitás növekedésének köszönhetően 2005-től automata zsákolóval, valamint kis egységcsomagolóval is rendelkezik az ágazat, a Gyermelyi liszt megjelenik fogyasztói kiszerezésben is.

2003-ban szélesedik az integráció, felépül a búzavetőmagot előállító üzem, és a búzatermelő partnerek már csak Gyermelyi vetőmagot használnak.

2003 és 2006 között felépül a XXI. századi igényeknek megfelelő, a legmodernebb gyártóvonalakat és csomagolástechnikát magában foglaló, csúcstechnológiával működő tésztagyári komplexum, melyhez egy ideális alapanyag-ellátást biztonságossá tevő lisztkeverő és egy automata magasraktár is kapcsolódik.

2008-ban megkezdődik a növénytermesztés gépparkjának cseréje, egységesítése, mely lehetővé teszi a precíziós növénytermesztés meghonosítását a vállalatcsoport által művelt területeken.

2011 – A folyamatos fejlődés a logisztikai ágazatot is új feladatok elé állította. A már meglévő automatizált raktár mellé egy újabb, azonos technológiával működő egység épül. A két tároló kötött pályás összeköttetésben van a liszt és a tésztagyári csomagolóüzemmel, így a késztermékek betárolása teljes mértékben automatizáltan történik. A két raktár 10 000 raklaphely-kapacitással rendelkezik.

2012 – Az Európai Unió szigorú állatjóléti előírásainak megfelelően befejeződik a tojástermelési ágazat teljes technológiai megújítása egy bővítéssel együtt. A három tojófarmon a legkorszerűbb, higiénikus termelési rendszerben, automatizált behordással, minden állatjóléti kívánalmat kielégítő módon történik a termelés. Magyarország legnagyobb tojástermelőjeként a Gyermelyi vállalatcsoport tovább erősíti piaci pozícióját, évente közel 140 millió darab friss tojás kerül ki a telepekről a gyárba és a héjastojás-piacra.

A 2013-ban átadott új malom a lágybúza mellett durumbúza őrlésére is alkalmas, ezzel az utolsó fontos tésztagyári alapanyag előállítása is cégen belülré kerül. A növénytermesztési vertikum a durumvetőmaggal szélesedik. Az őrlési kapacitás növekedéséhez igazodva bővül az alapanyag-tárolási lehetőség is, közel 100 000 tonna búza tisztítására, tárolására alkalmas modern tárolókapacitás épül ki a központi telephelyen. A piaci igényekhez igazodva a lisztcsomagolóban egy újabb csomagológép áll üzembe, melynek köszönhetően gyorsan kielégíthetők az egyre növekvő vevői rendelések.

2014 – A technológiai fejlődés mellett fontos a termékek, márkajelek fejlesztése is. A Gyermelyi tojás, liszt és tészta termékek egy egységesített, jól azonosítható márkajel alatt, új csomagolásban kerülnek forgalomba, ezzel erősítve a márka piaci megjelenését. Ezzel egyidejűleg megújult a teljes vállalati arculat is.

2016 – A növénytermesztés, az új eszközök beszerzése mellett, egy modern, az ágazat hosszú távú igényeit lefedő mezőgazdasági központtal bővült. A művelt területek középpontjában lévő 7,2 hektáros somodorpusztai telephely lehetővé teszi a precíziós gazdálkodásra alkalmas gépek megfelelő karbantartását, szakszerű tárolását. Egy telephelyre kerülnek az ágazatban dolgozó kollégák, a központosítás

munkaszervezésbeli előnyöket és hatékonyságjavulást is jelent. A beruházás része egy nagy teljesítményű szárító, komoly gabonátároló kapacitással kiegészítve.

2017 a fejlesztések éve. Az elmúlt 10 évben a vállalatcsoport több mint 20 milliárd forintot fordított beruházásokra. Ez az év egy mérföldkő, mert a beruházások nagyságrendje a naptári évben a 10 milliárd forintot is meghaladja.

Az év közepére elkészül egy nagy teljesítményű, modern takarmánygyár a baromfitartás későbbi fejlesztésének alapjaként. Elkészül a harmadik magasraktár további 10 000 rakatférőhellyel, ahová a be- és kitérőelést már önjáró, automata rakodóeszközök végzik. Elkezdődik továbbá egy új tésztagyár építése, melynek eredményeként a rendelkezésre álló kapacitás évi 70.000 tonnára nő. A 2018. év elején befejeződő beruházást követően az egész régió egyik meghatározó üzemévé válik a Gyermelyi tésztagyár.

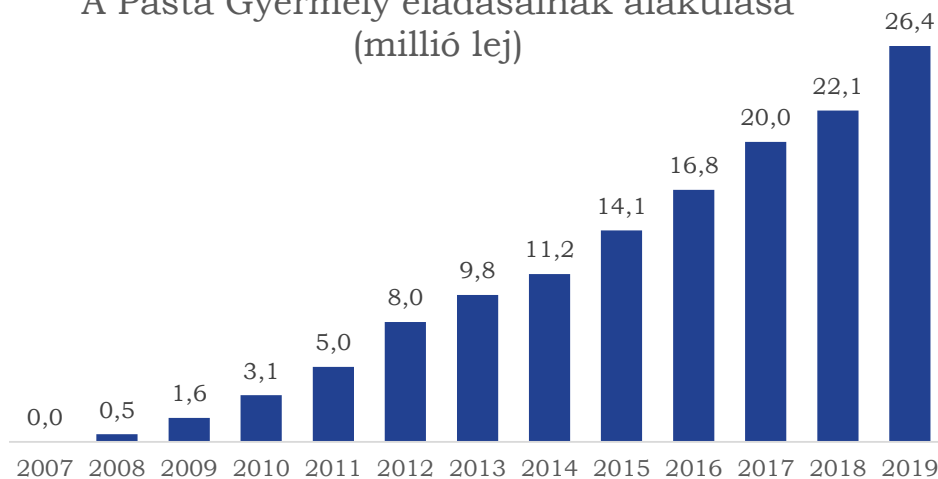
2018-ban két üzemegység is munkába állt Gyermelyen: egy modern takarmánygyár és egy új tésztagyár. A 60 000 tonna/év kapacitású takarmánygyár elindulásával lehetővé vált a saját állatállomány ellátása mellett a külső partnerek kiszolgálása is, amivel tovább növekedett az ágazat mérete. Az év szeptemberében átadták a Tésztagyár 2-t. A tésztagyártó kapacitás ezzel évi 70 000 tonnára növekedett, mely meghaladja a teljes magyar tésztaipar méretét. A modern üzem egymással kommunikáló, robotizált, automata rendszerekkel dolgozik, beleértve a logisztikai folyamatokat is. A beruházással az energiafelhasználás is jelentősen csökkent, így az üzem fajlagos környezeti terhelése is kedvezőbb lett. Az új tésztagyártó gépsorokhoz új csomagológépek is párosulnak, melyek lehetővé teszik a legkülönbözőbb csomagolási igények kielégítését.

## **GYERMELYI ROMÁNIA (PASTA GYERMELY Kft. (PGY))**

A romániai leányvállalat értékesítése elsősorban Erdélyre koncentrálódik, illetve kisebb mértékben Bukarestre. A teljes értékesítés 25-30%-a történik Székelyföldön (Hargita, Maros és Kovászna megyében).

Az értékesítés dinamikusan növekedett az elmúlt időszakban, ez látható a következő ábrán:

## A Pasta Gyermely eladásainak alakulása (millió lej)



A vállalkozásnak Romániában 17 alkalmazottja van, 10 személy értékesítéssel, 7 személy adminisztrációval és marketinggel foglalkozik. Az értékesítéssel foglalkozó személyek az erdélyi megyékben és Bukarestben tevékenykednek. A vállalatnak nincs saját telephelye, raktára, ezt a funkciót szerződéses alapon egy logisztikai vállalat látja el, két raktárhelyiséget / kiszállítási munkapontot működtetve a Gyermelyi számára (az egyik Bukarestben, a másik, nagyobb, Kolozsvár mellett).

A termékek értékesítése nem közvetlenül a végfelhasználók számára történik, közvetlen vásárlóik elsődlegesen kereskedők. Tehát az üzleti kapcsolataikat a B2B (két vállalkozás közötti) együttműködések jellemzik, de a termékek végső felhasználói elsődlegesen a háztartások, illetve intézményi konyhák, éttermek.

Az értékesítés elsődlegesen a következő három csatornán zajlik:

### 1. PGY → Multinacionális lánc → Vásárló/ Fogyasztó

Ebben az esetben eladják a termékeiket egy nagy áruházláncnak (pl. Kaufland, Auchan, Carrefour stb.), és az értékesíti tovább a végfelhasználó számára. Ezen a csatornán az elérhető átlagos árrés (az eladási ár és a beszerzési ár között) 20%.

### 2. PGY → Nagykereskedő → Kiskereskedő → Vásárló/ Fogyasztó

A Pasta Gyermely a terméket egy nagykereskedő felé értékesíti, aki több kisebb üzletet, boltot lát el különböző termékkel. Tehát a nagykereskedő szállítja ki, értékesíti tovább a terméket a helyi boltok, a végfelhasználó háztartás ezekben a kiskereskedelmi egységekben, boltokban vásárolja meg a termékünket. Ezen a csatornán az elérhető átlagos árrés 40%.



3. PGY → HORECA / gasztro-nagykereskedő → intézményi/szervezeti vásárló

Ebben az esetben a fogyasztó nem a tésztával, hanem az abból készült étellel találkozódik, így itt a konkrét termék végfelhasználója az adott intézmény/konyha/étterem. A Pasta Gyermely HORECA (Hotels, Restaurants, Cafés – szállodák, éttermek, kávéházak) piacon tevékenykedő nagykereskedők felé értékesít, ők adják tovább a termékeket az egyes szállodáknak, éttermeknek, konyháknak. Ezen a csatornán az elérhető átlagos árrés 30%.

Az intézményi/szervezeti vásárlók aránya nem éri el a vállalat értékesítésének 10%-át. (3. csatorna) A termékek a hagyományos kiskereskedelemben, helyi és multinacionális láncok boltjaiban kerülnek forgalomba. A vállalat termékeinek 27%-a valamelyik multinacionális láncban kerül értékesítésre (1. csatorna), 63%-a pedig a hagyományos kiskereskedelembe (2. csatorna), miközben országos szinten általánosan 70/30% az arány (tehát a kiskereskedelmi forgalom 70%-a a multinacionális láncokban valósul meg). A vállalat termékeivel majdnem mindenik multinacionális láncban jelen van (Kaufland, Profi, Auchan, Selgros, Carrefour, Billa, Columbus, Real, Cora).

Marketingkommunikációjában a vállalat hagyományos (ATL/ BTL) eszközöket és a modern kommunikációs eszközöket is használja (pl. közösségépítés az Fb-n). A marketingtevékenységre szánt keret a forgalom 4-5%-a.

A vállalat rendelkezik évente felülvizsgált szponzorálási stratégiával, amelynek alapján elsősorban sportrendezvényeket, gasztroeseményeket, valamint magyar vonatkozású kulturális és/vagy gasztrorendezvényeket támogat. Évek óta partnere a Tusnád Maratonnak, a Hargita Trail Runningnak, a Vásárhelyi Maratonnak, valamint a szentgyörgyi Kürtőskalács Fesztiválnak.

Ezen a területen a legnagyobb publicitást hozó partner a Sepsi OSK, amelynek egyik főtámogatója a Pasta Gyermely.





## A vállalkozás legfontosabb pénzügyi adatai (RON)

		Pasta Gyermely Kft - Csíkszereda				
		2016	2017	2018	2019	
		2016	2017	2018	2019	
		Árbevétel	16 841 146	19 994 729	22 127 882	26 425 321
		Profit	186 419	-77 622	-385 058	907 937
Befektetett eszközök	307 730	477 782	335 947	408 335		
Forgóeszközök	3 943 570	4 719 965	4 832 058	5 524 479		
Alkalmazottak száma	14	15	16	17		

## Terméklista

**Gyermelyi** - paste cu opt ouă  
**Gyermelyi** - nyolctojásos tésztek



**Gyermelyi** - paste cu patru ouă  
**Gyermelyi** - négytojásos tésztek



**Donna Pasta** - paste făinoase cu un ou  
**Donna Pasta** - egytojásos tésztek



**Gyermelyi** - produse de morărit  
**Gyermelyi** - malomipari termékek



**Vita Pasta** - paste făinoase din grâu dur  
**Vita Pasta** - Durumtészták



**Auria** - tojás nélküli tésztek  
**Auria** - paste fără ouă



## Sajtóvisszhang

### A laskalevesen túl

*Székegyhón, 2019. augusztus 14.*

A tésztafélék, vagy ahogy vidékünkön nevezik, a laska, nemcsak Olaszországban kedvelt ételféleség. Népszerűségét talán annak köszönheti, hogy ezerarcú, számtalan ételféleség könnyen és gyorsan elkészíthető belőle, ráadásul laktató és viszonylag olcsó. A tésztafélék nemcsak a levesbe vagy köretnek kiválóak, hanem ízletes salátákat, sőt desszerteket is készíthetünk belőlük.

A tészta alapvetően vízből és lisztből készül, bizonyos esetekben tojással dúsítva. Tehát természetes élelmiszer, mely a felsoroltakon kívül semmilyen más anyagot (pl. sót sem) tartalmaz. A csomagoláson feltüntetett tojások száma egyébként azt jelöli, hogy egy kiló liszthez hány darab egész tojásnak (45 gramm) megfelelő tojáslevet használtak fel. Minél magasabb a tojástartalom, annál értékesebb a termék, emellett szebb a színe és ruganyosabb az állaga. Az íze pedig önmagáért beszél. A sokszínű formavilág sem véletlen, hiszen fontos, hogy milyen ételhez milyen típusú tésztát használunk: az aprótészták levesbetétnek kiválóak, a bordázott vagy csigatészták a mártásos ételek remek kísérői, a spagetti és makaróni a krémes mártások jó hordozója, illetve a lasagne- vagy lebbenctésztalapok a rakott, csőben sült ételekhez használatosak.

Durum vagy tojásos? Nálunk is elterjedtek az úgynevezett durumtészták, amelyek a mediterrán vidéken őshonos, keményszemű durumbúzából, tojás hozzáadása nélkül készülnek. Előnyös tulajdonságuk, hogy kiválóan beilleszthetőek az egészséges táplálkozás keretei közé, mivel kalóriatartalmuk alacsonyabb, mint hagyományos társaiké. A bennük található keményítő viszonylag lassan bomlik le, így az nem emeli meg hirtelen a vércukorszintet, cukorbetegség is nyugodtan – persze mértéket tartva – fogyaszthatják. Vitaminokat és fehérjéket tartalmaznak, magas rosttartalmuknak köszönhetően pedig gyorsan kiürülnek a szervezetből. Főzési idejük rövidebb, viszont könnyebb szétfőzni. Ezzel szemben a tojásos tészták általában a nálunk őshonos lágybúzából készülnek. A lágybúza fehérjeszerkezete kevésbé egységes, mint a durumé, ezért kívánja meg készítésekor a tojást, mely erősíti állagát, ugyanakkor sok olyan, a szervezet számára fontos anyagot is hozzáad, mely a durumtól hiányzik. A tojásos tészta ellenállóbb a túlfőzéssel szemben, és ruganyosabb állagú, jobban megőrzi alakját. Éppen ezért tanácsos levesbetétként tojásos tésztát használni. Élettani hatását tekintve az értékesebb fehérjéi, optimális zsírsavösszetétele, magasabb vitamin-, valamint ásványianyag-tartalma és gazdagabb ízvilága miatt érdemes ezt választani.

Hogyan készítsük el?

Habár a tészta egyszerű és gyors étel, sok múlik azon, hogyan készítjük el. A tészta főzését mindig időzítjük a tálaláshoz, hiszen frissen a legjobb. Az edény, amelyben a tésztát kifőzzük, mindig akkora legyen, hogy a tésztamennyiség kényelmesen elférjen benne. Amikor a víz forr, tegyünk hozzá sót, lassan engedjük bele a tésztát, majd óvatosan kavargatjuk meg, hogy a fazék aljára ne ragadjon le a tészta, és fedővel úgy takarjuk le, hogy a gőznek kis rést hagyjunk. A megfőtt tésztát szűrjük le, ne mossuk át, mivel a tészta felszínén levő anyagok segítik a szószok, raguk tapadását. A vízbe nem kell azért olajat tenni, hogy ne ragadjon le, hiszen a jó minőségű, megfelelő mennyiségű vízben főzött tészta nem tapad. Figyeljünk oda, hiszen a tésztát megfőzni kell, nem szétfőzni: ezt úgy érhetjük el, ha akkor szűrjük le a tésztát, amikor jól harapható, roppan kicsit. Élvezeti értéke ekkor a legmagasabb, állaga a legjobb.

## **Tésztapiac**

### **Búzafajták**

A keményszemű búza, a durum Itáliában őshonos, míg a lágybúza a Kárpát-medence természetes növénye. A lágybúza fehérjeszerkezete kevésbé egységes, mint a durumé, ezért kívánja meg készítésekor a tojást, mely erősíti állagát, ugyanakkor sok olyan, a szervezet számára fontos anyagot is hozzáad, mely a durumból hiányzik. A tojásos tészták ezért is számítanak szerte a világban prémium terméknek – még Olaszországban is tojással készítik a friss tésztákat és az igényesebb tésztatermékeket. A tojásos tészta ellenállóbb a túlfőzéssel szemben, és ruganyosabb állagú, jobban megőrzi alakját. Élettani hatását tekintve egyértelműen a tojásos tészta kedvezőbb, az értékeesebb fehérjéi, optimális zsírsavösszetétele és magasabb vitamin-, valamint ásványianyag-tartalma miatt.

A durum tészta:

- keményszemű búza
- acélosabb jelleg
- nem kell hozzá tojás
- mediterrán térségben elterjedt
- rövidebb főzési idő
- könnyebb szétfőzni
- pontosan kell megtalálni a megfőtt állapotot (al dente)
- egyszerűbb íz

A tojásos tészta:

- lágybúza az alapja
- a tojásnak köszönhetően ruganyosabb
- jobban megőrzi az alakját
- Közép-Európában elterjedt
- hosszabb főzési idő
- ellenállóbb a túlfőzéssel szemben
- nagyobb a vízfelvevő képessége – így gazdaságosabb
- összetettebb, gazdagabb íz
- több a szervezetnek szükséges ásványi anyag

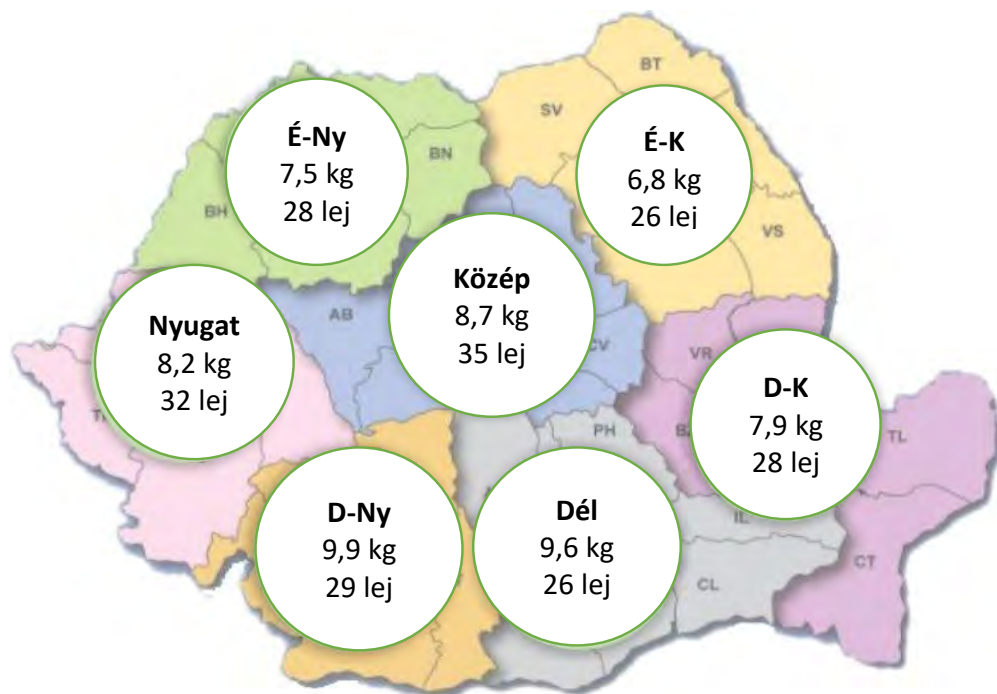
### **A romániai tésztafogyasztás**

A romániai tésztafogyasztás jelentős a GfK piackutató intézet szerint, mivel 10 személyből 9 legalább egyszer vásárolt az előző évben valamilyen tészta terméket. A termelői becslések szerint a tészta piacon évi 40 ezer tonnára becsülték, ennek értéke eléri az éves 60 millió eurót. A száraztermékek a piac 92,6%-át teszik ki, a 'friss' termékek fogyasztása azonban jelentősen növekszik, hiszen a 2017. április és 2018. márciusi időszakban ezek a termékek 18%-kal növekedtek az előző időszakhoz képest. Összehasonlításként a száraz laskatermékekkel, ezek értékbeli növekedése 7,9%, míg mennyiségi alakulása közel 8% volt (forrás: Retail Zoom).

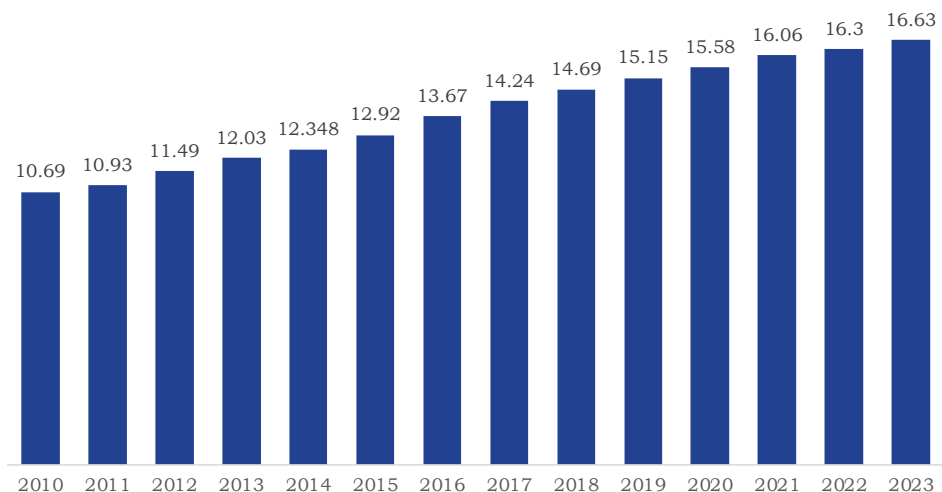
A GfK piackutató intézet adatai alapján elmondható, hogy egy család átlagban 5 kg tésztát fogyaszt egy év alatt. A fogyasztói trend jelentős átalakulásban van, mivel a fogyasztás kezd eltolódni a teljes kiőrlésű gabonából készült, úgynevezett integrált termékek fogyasztása felé. A 2018-as évben ez a termék a fogyasztók 8%-ának a kosarában volt fellelhető. Ezen termékek volumenének növekedése 43% volt 2017-ben (a termék még csak 2%-ot tesz ki a tésztafélék fogyasztásából országos szinten). Érdekes az a tény, hogy a romániai fogyasztók ezért a termékért hajlandók 30%-kal többet fizetni (forrás: Elena Marin, a Parmafood Csoport termékfejlesztésekkért felelős igazgatója). Ezen termékek fogyasztói a gluténmentes és bio termékeket részesítik előnyben.

### **Az átlag kenyér- és péksütemény-fogyasztás**

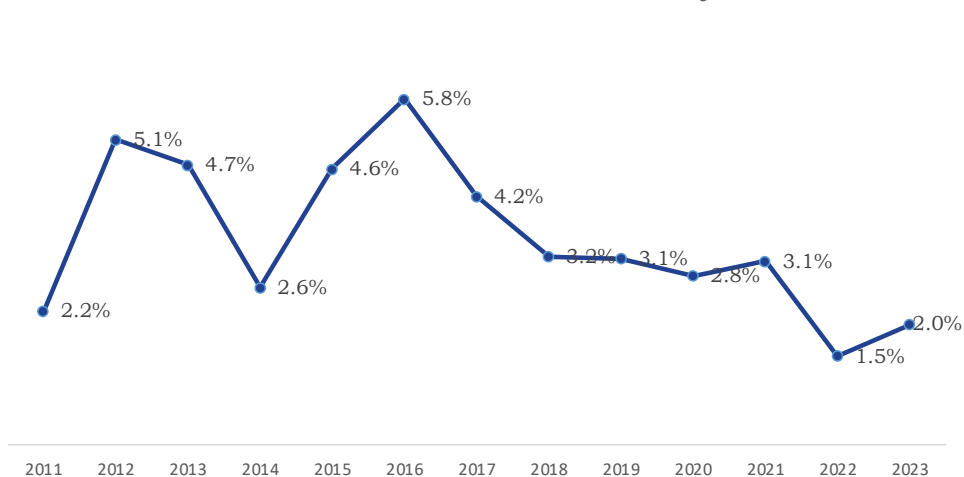
Az átlag kenyér- és péksütemény-fogyasztás (kg) és az érték, amit erre költenek (lej), 2018-ban.



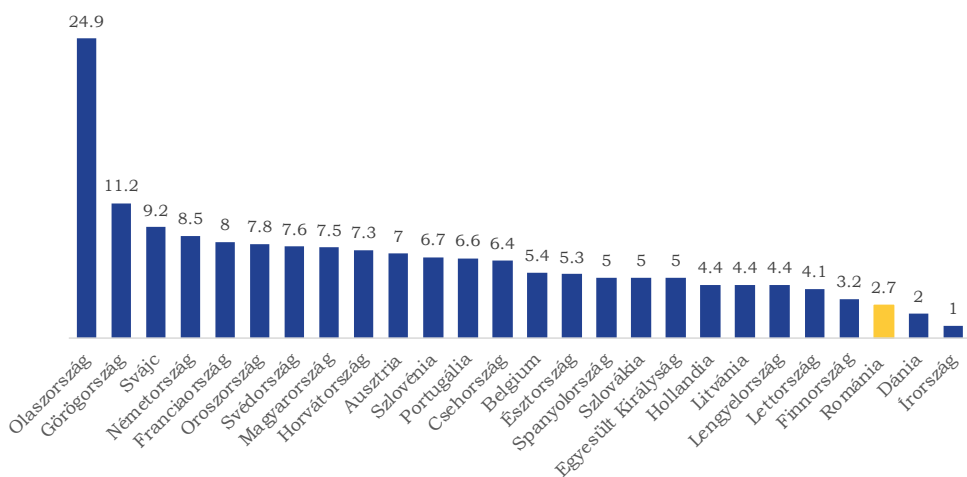
Tésztaeladásból származó bevétel a világon (mild. U SD)



A tesztaeladások változásának dinamikája



Éves tesztafogyasztás országonként (kg/fő)



Az EUSTAT adatai szerint 2016-ban 5,3 millió tonna tésztát gyártottak az EU-ban, ez az érték 1,8 millió tonnával (+51%) több, mint tíz évvel ezelőtt. Az EU-s termelés 2016-ban 10,5 kg/lakos egyenértékű volt, a piac értéke pedig elérte az 5,7 milliárd eurót. A legtöbb tésztát Olaszország gyártotta (3,8 millió tonna, 3,9 milliárd euró értékben). Ez a mennyiség közel 72%-a az EU-s tésztatermelésnek volumenben és 69% értékben. Az export tekintetében a teljes termelés 77%-át Olaszország adta (1,8 millió tonna).





A legnagyobb tésztaimportáló Németország volt, 362 ezer tonna tésztát vásárolt 2016-ban, Franciaország követte a 314 ezer tonnás mennyiséggel, Egyesült Királyság 139 ezer tonna tésztát hozott be. A három legnagyobb tésztaimportáló országot Hollandia követte 82 ezer tonnával, Belgium 62 ezer, Svédország és Lengyelország közel 53 ezer tonnával.

Az EU-s országok 2016-ban közel 2,3 millió tonna tésztát exportáltak, ennek a mennyiségnek a 67%-a az EU határain belül mozgott. Az EU-n kívüli országok, amelyek EU-s tésztát importáltak: Egyesült Államok (167 000 tonna, 22%), Japán (76 000 tonna, 10%), Svájc (40 000 tonna, 5%), Kína (27 000 tonna, 4%), Oroszország (26 000 tonna, 4%), Ausztrália (közel 26 000 tonna, 3%), Kanada és Izrael (közel 25 000 tonna, 3%).

### A Pasta Gyermely piaci észlelése

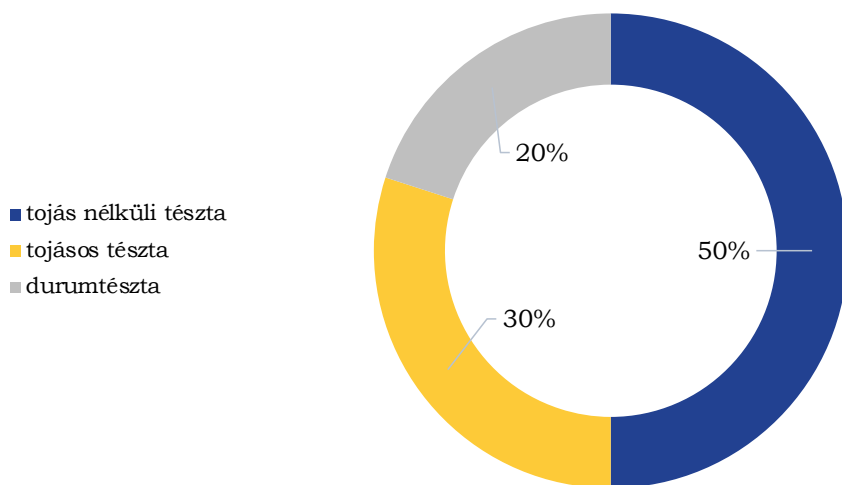
A tészta piac többféle szempontból is szegmentálható. A vásárlók szerint beszélhetünk intézményi/szervezeti vásárlókról (intézmények, éttermek, kifőzdék stb.), valamint fogyasztói piacról. Az intézményi piac Romániában gyengén fejlett, szemben a magyarországgal, ahol létezik például intézményi étkeztetés.

A vállalatnál is felmerült a gondolat, hogy kísérleti jelleggel nem-e kellene belevágni egy olasz stílusú kázinó/kifőzde megnyitásába, ahol Gyermelyi tésztaból készült ételek alkotnák a kínálat jelentős részét, hogy ezzel is népszerűsítsék az intézményi étkeztetést.

A termékösszetevők szerint léteznek tojásos és tojás hozzáadása nélkül készült tészta, a tojás nélküliek pedig készülhetnek a Kárpát-medencében őshonos,

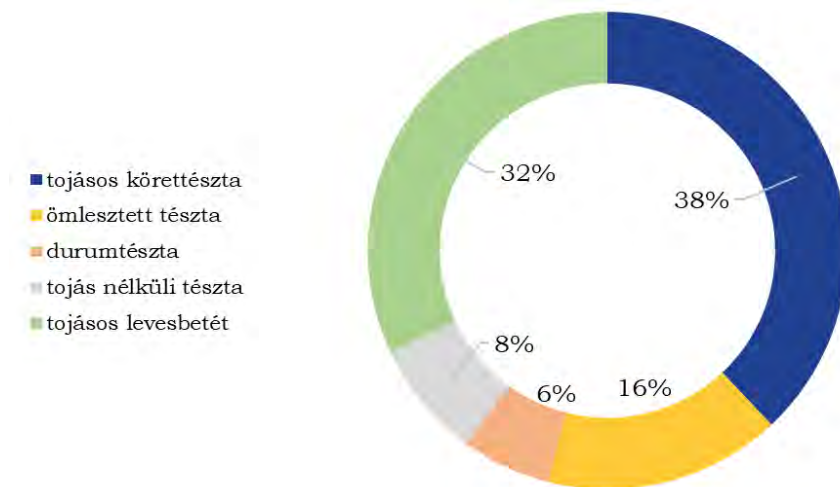
úgynevezett lágyszemű búzából vagy durum búzából, amely Itáliában őshonos. Ebből következően nálunk a lágybúza lisztjéből készült tészta termékek terjedtek el elsődlegesen, de mostanában már egyre népszerűbbek a durum lisztből készült termékek is (csatolok egy összehasonlítást). Magyarországon és Erdélyben a magyarlakta vidékeken a tojásos, háziasabb jellegű, ízű tészták a kedveltek, a román lakosság körében a tojás nélküli tészták az elterjedtebbek. A tojásos tészták lehetnek 1, 4 és 8 tojásos tészták (itt a tojástartalom 1 kg tésztában értendő), de a piacon egyéb variációk is fellelhetők. 8 tojás hozzáadásával általában a levesbetétek készülnek, kevesebb tojás kerül a körettésztákba.

### A tésztafogyasztás országos megoszlása



Formátumok szerint is meg lehet különböztetni a tésztaféléket, az egyes formátumok népszerűsége régióként eltérhet.

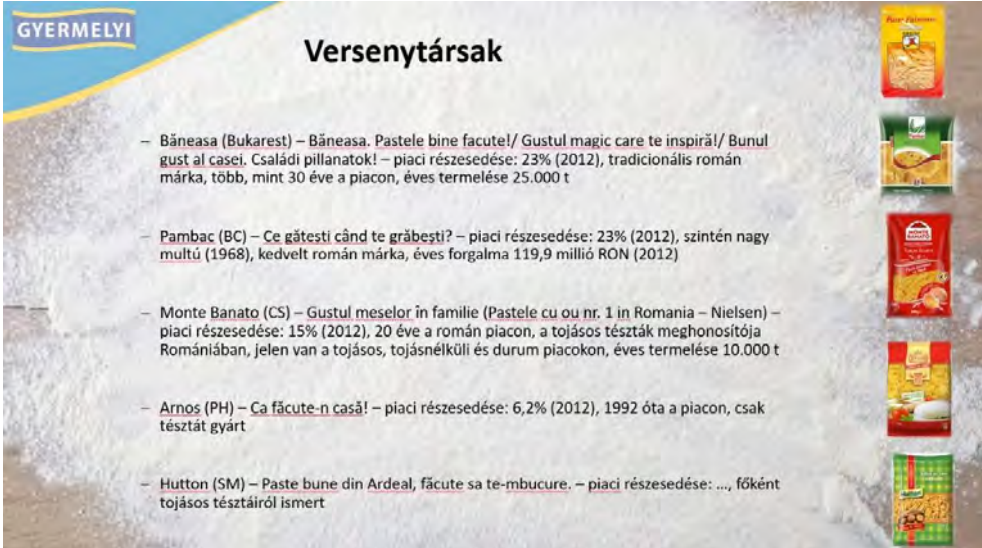
A Gyermelyi értékesítésében a termékcsoportok mennyiségi aránya 2019-ben:



A PGY a termékeivel mindenik piaci szegmensben jelen van. A 4 és 8 tojásos tésztáit Gyermelyi márkanév alatt forgalmazza, a durumtészta vonalat a Vita Pasta márkanév fémjelzi, a tojás nélküli szegmensben az Auria márkanévű tésztákat kínálja fogyasztóinak. A tojásos tészták piacán, az árérzékenyebb kategóriában, az 1 tojásos Donna Pasta néven kínál tésztát a fogyasztóknak.

Érdekesség: tésztafogyasztás: 2,6-2,9 kg/fő/év Romániában, míg Magyarországon 8 kg/fő/év, Olaszországban 27 kg/fő/év! A romániai átlagon belül is jelentős különbség tapasztalható regionálisan, az erdélyi régióban átlagosan kétszer annyi tésztát fogyasztanak (ennek a megoszlása: 50% tojásos és 50% tojás nélküli), mint az ország másik két régiójában (ahol csak 25% a tojásos tészták aránya).

## Versenyársak



**GYERMELYI**

### Versenyársak

- Băneasa (Bukarest) – Băneasa. Pastele bine facute! / Gustul magic care te inspiră! / Bunul gust al casei. Családi pillanatok! – piaci részesedése: 23% (2012), tradicionális román márka, több, mint 30 éve a piacon, éves termelése 25.000 t
- Pambac (BC) – Ce gătești când te grăbești? – piaci részesedése: 23% (2012), szintén nagy múltú (1968), kedvelt román márka, éves forgalma 119,9 millió RON (2012)
- Monte Banato (CS) – Gustul meselor în familie (Pastele cu ou nr. 1 in Romania – Nielsen) – piaci részesedése: 15% (2012), 20 éve a román piacon, a tojásos tészták meghonosítója Romániában, jelen van a tojásos, tojásnélküli és durum piacokon, éves termelése 10.000 t
- Arnos (PH) – Ca făcute-n casă! – piaci részesedése: 6,2% (2012), 1992 óta a piacon, csak tésztát gyárt
- Hutton (SM) – Paste bune din Ardeal, făcute sa te-mbucure. – piaci részesedése: ..., főként tojásos tésztáiról ismert

Habár a Gyermelyi Románia az árbevételadatok alapján nincs a három legnagyobb vállalat között az országban, a növekedési dinamikájának és a minőségi termékeinek<sup>6</sup> köszönhetően a piacvezető Băneasa a fő versenytársának tekinti a cégünket. A részesedésünk megközelítőleg 5%-os a romániai piacon, illetve majdnem eléri a 10%-ot az erdélyi régióban.

## Trendek

- Egészséges életmód (bió, gluténmentes, teljes kiőrlésű) – az egészséges életmód egyre hangsúlyosabbá válik a fogyasztók táplálkozásában, ezért a bio- vagy akár gluténmentes élelmiszerek kereslete megnövekedett.
- Friss tészták – a friss tészták népszerűsége megnövekedett az elmúlt időszakban, habár az arányuk még elhanyagolható a szárított tésztákhoz képest. (A friss tészta legfeljebb öt napig tartható hűtőben, cserébe sokkal – de nagyon sokkal – intenzívebb az íze.)
- Olasz/mediterrán mintára a durum termékek előretörése – a mediterrán étkezés népszerűsége megnövekedett, ez pedig magával vonta a durum tészta keresletének a növekedését is.

<sup>6</sup> A Gyermelyi az egyetlen jelentős gyártó Romániában, amely a tésztái elkészítéséhez friss tojást használ, és nem tojásport vagy tojáslevelet. Ez jelentősen befolyásolja a tészta ízét, színét és vízfelvevő képességét, ezáltal a legjobb minőségi tésztákat tudjuk értékesíteni a piacon. Ez a marketingkommunikációnk egyik alapvető üzenete lehet.

- Fitness tészták – a fitness tészta szénhidrátban szegényebb, viszont magas fehérjetartalommal jellemezhető, az utóbbi időben jelent meg a piacon.
- Gyors kaják elkészítése / fast food – a táplálkozási szokások változása ellenére még mindig jelentős tényező a gyorséttermekben való étkezés, és ebben a szegmensben is megjelent a tésztaalapú ételek kínálata.
- Ready to eat csomagok – a félkész, illetve fogyasztáskész termékek piaci szeletének a növekedése jellemzi korunkat, ez hatással van a tésztafogyasztásra is.
- Nagy nemzetközi márkák térhódítása – ma már a nagy nemzetközi tésztagyárak számára is fontossá váltak az olyan piacok is, mint Románia, tehát nemcsak a helyi versenyzőkkel kell számolni, hanem piacra léphetnek olyan világszereplők is, mint a Barilla.
- Nagy nemzetközi áruházláncok saját márkáinak felfutása – a Kaufland, a Lidl, a Carrefour és a többi nagy szereplő saját márkás termékeinek a térnyerése jelentős az országban.

## EGÉSZSÉGES PASTAÉTELEK

1. A tudományos kutatás egyre inkább támogatja a teljes étrend fontosságát, nem pedig az egyes ételeket.
2. A tészta a világ számos hagyományos egészséges táplálkozási mintájának kulcseleme, például tudományosan bizonyított mediterrán étrend. A legtöbb növényi táplálkozási szokás elősegíti a major krónikus betegségek megelőzését és lassú előrehaladását, és nagyobb egészségi előnyökkel jár, mint a jelenlegi nyugati étrend.
3. Számos klinikai vizsgálat megerősítette, hogy az elhízásért a felesleges kalória és nem a szénhidrátok felelősek. A fogyás sikeres előmozdításában az egészséges szénhidrátok, fehérjék és zsírok kiemelhetők. Ez a három makrotápanyag egyensúlyban nélkülözhetetlen az egészséges, testre szabott étrend megtervezéséhez, amelyet bárki követhet egész életében. Ráadásul a nagyon alacsony szénhidráttartalmú étrend nem biztos, hogy biztonságos, különösen hosszú távon.
4. A tészta fogyasztása hosszabb ideig tartja a telítettségérzetet. A tésztaliszttal kalóriatartalma mérsékelt lehet, ha feltételezzük, hogy az adag helyes, és az öntettel való töltés nem kalóriatartalmú.
5. Abban az időben, amikor az elhízás és a cukorbetegség elterjedtsége világszerte magas, a tésztaételek és más alacsony glikémiás indexű élelmiszerek segíthetnek a vércukorszint és a testsúly ellenőrzésében, különösen a túlsúlyos embereknél. A glikémiás index befolyásolja a szénhidrátban gazdag ételek egészségét. Jótékony

hatással van a tésztakészítés módjára. A gyártási folyamat csökkenti glikémiás választ. A teljes rosttartalmú tészta is jó választás.

6. A tészta megfizethető, egészséges választás, szinte minden társadalomban elérhető. A tésztaételek megfizethetőségének és elérhetőségének elősegítése segíthet legyőzni azt a téves felfogást, miszerint az egészséges ételek túl drágák.

7. Az egészséges tésztaételek ízléses módja annak, hogy több zöldséget, hüvelyeset és más egészséges táplálékot fogyaszthassanak. A tészta egy módja annak, hogy más mediterrán diétás ételeket (más kulturális hagyományokat) vezessenek be, különösen a gyermekek és a serdülők számára.

8. A tésztaételeket világszerte a kulturális hagyományok élvezik. Mivel olyan, mint egy vászon, sokoldalúak és könnyen adaptálhatók a nemzeti/regionális szezonális alapanyagokhoz.

9. A lakosság tésztafogyasztását, és nem szabad gluténmentes terméket választania, ha nincs valamilyen gluténfüggő rendellenessége. Azok számára, akik gluténérzékenységet vagy allergiát mutatnak, vagy cöliakiában szenvednek, vannak gluténmentes alternatívák.

10. A tészta egyszerű növényi alapú ételkészítés, alacsony környezeti hatású.

11. A tészta fogyasztása olyan embereknek ajánlott, akik testmozgást végeznek, különösen sportban. A tészta, mint más gabonafélék esetében is, szénhidrátot és fehérjeforrást jelent. A tészta egyedül vagy enyhén fűszerezve edzés előtt vagy edzés után más ételekkel kombinálható a fizikai teljesítmény javítása érdekében. A magas fehérjetartalmú és alacsony szénhidrát-tartalmú étrend elriasztja az aktív embereket.

12. Az orvosoknak, táplálkozási szakembereknek és más egészségügyi szakembereknek oktatniuk kell a fogyasztót, hogy válasszon változatos és kiegyensúlyozott tésztaételeket a jó egészség érdekében

A vállalkozás alapvető pénzügyi adatainak dinamikája, 2007–2019 (lej)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Árbevétel	0	468 744	1 589 204	3 108 953	4 966 408	8 035 670	9 788 221	11 245 203	14 124 751	16 841 146	19 994 729	22 127 882	26 425 321
Adózott eredmény	-45 947	1 601	8 735	113 847	56 083	190 084	104 191	127 470	-204 257	186 419	-77 622	-385 058	907 937
Tartozások	11 732	216 723	599 580	1 178 652	1 838 259	2 119 147	2 558 077	2 692 035	3 325 235	3 438 075	4 389 908	4 789 319	
Befektetett eszközök	57 192	47 318	81 539	117 118	155 856	187 445	211 214	193 454	310 122	307 730	477 782	335 947	408 335
Forgóeszközök	33 593	250 059	607 430	1 264 770	1 941 722	2 381 105	2 900 457	3 329 644	3 641 920	3 943 570	4 719 965	4 832 058	5 524 479
Saját tőke	79 053	80 654	89 389	203 236	259 319	449 403	553 594	831 063	626 807	813 225	735 604	350 546	
Alkalmazottak száma	1	1	2	4	6	8	11	12	15	14	15	16	17

Az anyavállalat (Gyermelyi Zrt. – Magyarország) pénzügyi adatai a 2014–2018-as periódusban (lej)

<b>MÉRLEG</b>					
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Befektetett eszközök	137 525 000	139 523 000	169 894 000	275 731 000	266 007 000
Forgóeszközök	122 851 000	153 391 000	129 651 000	139 453 000	160 448 000
Aktív időbeli elhatárolások	168 000	296 000	166 000	188 000	177 000
<b>Eszközök összesen</b>	<b>260 544 000</b>	<b>293 210 000</b>	<b>299 711 000</b>	<b>415 373 000</b>	<b>426 632 000</b>
Rövid lejáratú kötelezettségek	54 730 000	88 302 000	84 047 000	140 138 000	130 449 000
Hosszú lejáratú kötelezettségek	18 769 000	10 689 000	2 116 000	41 253 000	34 471 000
Céltartalékok	0	0	0	0	0
Passzív időbeli elhatárolások	1 187 000	177 000	314 000	6 245 000	31 162 000
Saját tőke	185 858 000	194 042 000	213 234 000	227 736 000	230 550 000
<b>Források összesen</b>	<b>260 544 000</b>	<b>293 210 000</b>	<b>299 711 000</b>	<b>415 373 000</b>	<b>426 632 000</b>

<b>EREDMÉNYKIMUTATÁS</b>					
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Értékesítés nettó árbevétele	277 694 000	280 374 000	288 713 000	297 707 000	310 454 000
Üzemi tevékenység eredménye	13 708 000	7 778 000	20 641 000	12 575 000	16 376 000
Pénzügyi műveletek eredményei	65 000	-314 000	-1 200 000	271 000	-692 000
Adózás előtti eredmény	12 417 000	7 464 000	19 441 000	12 846 000	15 684 000
Adózott eredmény	12 111 000	5 473 000	16 472 000	11 582 000	14 419 000
Alkalmazottak száma	220	228	238	298	308

További adatok elérhetőek az elektronikus mellékletben: <https://t.ly/v6BW>.



## **Bocskor Pékség – Nőjél nagyra!?**

Szerző: Tánczos Levente-József

István a reggeli készülődés közben is azon gondolkodik, hogy mit mondjon az előadáson, amelyre a Sapientia EMTE Csíkszeredai Karán működő BFS Szakkollégium kérte fel. Bocskor István a szüleivel közösen alapított Bocskor Pékséget (Primula Kft.) vezeti, amely a mostani jogi formájában már 25 éves, és arra kapott felkérést a közelmúltban, hogy meséljen a vállalkozás vezetéséről, a pékségről meg annak a jelenlegi kihívásairól. Ugyan nem feltétlenül kényelmes feladat ez, de hálás lehet abból a szempontból, hogy ennek apropóján újra össze kell foglalnia azt, amin egyébként nap mint nap gondolkodik.

A vállalkozás nagyon sokat fejlődött és változott az elmúlt negyedszázadban, és ezzel természetesen Istvánnak is lépést kellett tartania. Ma is az egyik fő feladat, hogy miben kell változni, hogy a vállalat tovább növekedjen, és talán pont az egyik legjelentősebb kérdés, hogy kell-e egyáltalán növekedjen, ha igen, akkor pedig milyen irányba. A kis családi vállalkozás egy vízimalom működtetéséből mára már Csíkszentmárton meghatározó családi vállalkozásává nőtte ki magát, több mint 50 embernek adva munkát. Ez a méret már más vezetési képességeket kíván meg, mint amikor még 4-5 fős vállalkozásként működtek, és a felelősség is nagyobb az 50 család irányába, amelyeknek a havi megélhetésük a vállalkozás működtetésétől is jelentősen függ.

Néha eszébe jut Istvánnak, hogy az is egy alternatíva lenne, hogy maradjanak meg ekkorának, ne növekedjenek nagyobbra, ne nyissanak új üzleteket, ne keressenek új partnereket, ne alkalmazzanak új munkatársakat, de ez vajon fenntartható-e, nem foglalja-e el a piacukat a növekedés mellett döntő konkurencia? Persze nincs sok idő ezen gondolkodni, hisz a napi munka, a napi rutin jelentős energiát emészt fel, illetve folyamatosan adódnak a lehetőségek is, amelyeket meg kell fontolni, és amelyek általában inkább a növekedés irányába mutatnak. Viszont így a szellemi készülődés kapcsán csak felmerül Istvánban a kérdés, hogy miért kell növekednünk, kell-e növekednünk, mi lenne, ha úgy döntenénk, nem növekedünk. Mind jó és nehéz kérdések, amelyekre nincsenek egyértelmű válaszok.

Rögtön az előbbi gondolatok után eszébe jut egy múlt heti beszélgetés, ahol előkerült, hogy egyik versenytárs kissé belefásult a saját péksége működtetésébe, és

talán inkább eladná, mint hogy tovább működtesse, és persze az is felmerült, hogy „István, miért nem veszitek meg ti?”. Ez már egyértelmű döntés lenne a növekedés mellett, de egy felvásárlás nagyon megfontolt döntés kell hogy legyen. Azt is meg kell fontolni, hogy nem lenne-e jobb hagyni a versenytárs vállalkozás hanyatlását és elfoglalni a piacát a saját termékekkel, nem bajlódva a felvásárlás és főként a bekebelezés, integrálás viszontagságaival, egyébként is jobb lenne talán pékséget vásárolni a jelenlegi működési területen kívül, ahova jelenleg nehezen szállítható ki gazdaságosan és főként frissen a termék.

Tovább is pörögnek az események a fejében, hisz eszébe jut, hogy az is a növekedést támogatja, hogy a múlt héten elindult az első mozgó boltjuk, amely Csíkszereda környékén mozog különböző útvonalakon. A régióban, ahol nincsenek erős értékesítő vegyesbolt partnereik, sem saját boltjuk, ez jó megoldás lehet az értékesítés növelésére. Természetesen még nincsenek pontos adatok a megoldás sikerességéről, de az első hét adatai több mint biztatók. Ez a megoldás is csak egy bizonyos távolságon belül lehet működőképes, friss terméket nem tudnak túlságosan messzire szállítani, és nem is feltétlenül gazdaságos, ettől még a kérdés adott, hogy kell-e több autót üzembe helyezniük, érdemes lehet-e más közeli régiókat is megcélozni a megoldással.

Lehetne persze kompromisszumokat kötni a minőség tekintetében, úgy növelni a mennyiséget, a hatékonyságot vagy akár csökkenteni a költségeket, hogy engedünk a minőségi színvonalból, de ezt István nagyon nem szeretné. Egy szakmai fórumon olvasta, hogy több versenytárs is próbálkozik automatikus gyártósorok beszerzésével, amellyel jelentősen növelhető a termelékenység, kiküszöbölhető az egyre jelentősebbé váló munkaerőhiány, növekedik a kapacitás, viszont nem tartható a jelenlegi minőségi szint. Talán a minőségromlás mellett az is hátránya lehet ennek a megoldásnak, hogy ha a versenyelőnyünket csak a költséghatékonyságra, technológiai beruházásokra építjük, akkor egy esetleg tőkeerős (akár nemzetközi) szereplő megjelenése a piacon nagyon gyorsan eltünteti ezt a versenyelőnyt a nagyobb tőkeerejének köszönhetően, ez pedig akár a vállalat teljes létét kockáztatja. Természetesen begubózni se lehet a jelenlegi megoldások hálójába, haladni kell valamilyen módon a korrallal, de nem szabad szem elől tévesztenünk az értékeinket sem.

Istvánnak inkább a látványpékségek iránya tetszik, hogy olyan boltokat nyissanak, ahol helyben sülnék a friss finomságok, a péksütemények, a termékek illata belengi a helyiséget, le lehet ülni egy jó kávéra, forró csokira, vagy ha épp úgy kívánjuk, egy hagyományos szánára és kiflire. Az egyik csíkszeredai üzlet ez irányú átalakítása tervben van, de még ki kell fejleszteni a megfelelő marketingstratégiát, amivel nem csak az eddigi törzsvásárlóinkat csalogatjuk be, hanem egy nyugodt reggelire, kávéra

vágyó, egyébként rohanó ügyfeleket is. Természetesen az is nyitott kérdés, hogy ez-e a jó irány, és ha igen, akkor terjeszkedjünk-e más városokba is az ötlettel, egy-egy tervező beszélgetésben az is felmerül a vállalkozásnál, hogy ezzel a megoldással akár megcélozható lenne a majdnem 300 000 lakosú Brassó is.

Befejeződik a reggeli készülődés, István elindul a pékségbe, de még eszébe jut, hogy az előadáson várhatóan pont az a generáció fog részt venni, amelyet jó lenne meggyőzni, hogy az ügyfelei körét bővítse. A jelenlegi felmérések, tapasztalatok alapján az átlagos vásárló 45 év körüli vagy afölötti, ezért fontos lenne a fiatalabb korosztályt is meggyőzni, hogy a Bocskor Pékség termékeit fogyasszák. Most pedig itt van a jó alkalom, hogy ötleteket gyűjtsön a korosztály képviselőitől, hogyan lehet őket elérni, mi az, amire figyelnek, mi alapján választanak, milyen esetleges eszközökkel, módszerekkel győzhetőek meg, milyen felületeken lehet őket elérni, mert valószínűleg kevesebb újságot olvasnak, kevesebb rádiót hallgatnak az átlagosnál.

A napi rutin és rohanás megkezdése előtt újra megfogalmazza magának István a vágyat, tervet, hogy időközönként meg kell állni, és a vállalat stratégiai kérdéseire fókuszálni. A mindennapi teendők nyomása kissé elhalványítja ezeket a kérdéseket, de ha csak úgy, megfontolatlan módon döntenénk el fontos kérdéseket, az nem lenne pozitív hatással a jövőbeli életképességre. A növekedés kérdésében mindenképp döntést kell hoznunk, hogy akarunk-e, ha igen, milyen mértékben növekedni, és ha igen, akkor milyen módon, milyen irányba, illetve hogyan tudunk elérni jelenleg olyan alulreprezentált csoportokat, mint a fiatalok, vagy a rohanó életmódjuk miatt inkább gyors, könnyen elérhető dolgokat választó, de fizetőképes vásárlókat, akik egyébként nyitottak lennének a minőségi termékre, minőségi kiszolgálásra.

## **Történelem és a jelen**

A PRIMULA Kft.-t 1993-ban alapították Csíkszentmártonban, amikor a helyi vízimalmot a felújítás után üzembe helyezték. Ez a 100 éves malom kiváló lisztet őrlött és őrl mind a mai napig a környék kistermelőinek. Az itt előállított liszt jobb felhasználása érdekében szükségesnek látták egy kis pékség létrehozását. Így kezdte el működését 1995-ben a Bocskor Pékség.

A 20 éves működés alatt folyamatosan fejlesztették technológiájukat, új gépeket vásároltak, a termelőfelületüket átalakították az Európai Unió követelményei szerint. Már kezdetben célul tűzték ki, hogy a pékségben előállított termékeknél is, akárcsak a malomban való őrlésnél, a hagyományos technológiát alkalmazzák, amit mindmáig megőriztek és továbbfejlesztettek.

## *Tánczos Levente-József*

Kenyereik különleges íz- és aromavilágát a hagyományos, hosszú érésű kovászos technológia biztosítja, ami komoly szaktudást igényel. Termékeik előállításához kiváló minőségű alapanyagokat választanak, kerülnek az adalékanyagok használatát. Elhivatottságot éreznek az iránt, hogy megőrizték szüleik, nagyszüleik sütéskor használt receptjeit, és hogy az általuk használt alapanyagokat részesítsék előnyben (pityóka, juhtúró, orda, dióbél stb.), hozzájárulva ezzel az egészséges táplálkozás kialakulásához.

Szaktudásuk és minőségi munkájuk országos elismeréseként 2012-ben a GastroPan országos kenyerversenyen a hagyományos pityókás házikenyere elnyerte az Év Kenyere 2012 díjat.

### Saját boltok

A vállalkozásnak jelenleg 5 saját fix és egy mozgóboltja van. Minden fix bolt Csíkszeredában működik, a mozgóbolt pedig több útvonalat bejárva a következő településeket látogatja meg rendszeresen: Kotormány, Csíkszentlélek, Csíksomortán, Csíkdélné, Csíkborzsova, Csíksomlyó, Taploca, Szépvíz, Csíkszentmiklós.

#### Sütike 1



Nyitvatartás:

Hétfő–péntek: 06:00 – 21:00

Szombat: 06:00 – 15:00

#### Sütike 2



Nyitvatartás:

Hétfő–péntek: 06:00 – 16:00

## Tudor 1 és 2



Nyitvatartás:  
Hétfő–péntek: 06:00 – 20:00  
Szombat: 06:00 – 15:00

## Piac



Nyitva tartás:  
Hétfő–péntek: 07:00 – 20:00  
Szombat: 07:00 – 14:00

## Mozgóbolt



## Kenyerek



- 1,1 kg-os kenyér
- 60%-os szeletelt rozskenyér
- 90%-os szeletelt rozskenyér
- Bagett
- Graham kenyér
- Kézműves kenyér
- Hagyományos kenyér
- Hagyományos pityókás házikenyér
- Magos kenyér
- Szeletelt pityókás kenyér
- Vekni
- Vekni típusú rozsos kenyér

## Kalácsok



- Aranyaluska
- Diós-mákos tekercs
- Diós tekercs
- Erzsébet-kalács
- Fonott kalács
- Gazdag kalács
- Kakaós kalács
- Kekk
- Mákos tekercs
- Stollen püspökkenyér
- Sima kalács

## Sütemények



- Almás-mákos leveles
- Almás leveles
- Bonita
- Bécsis szendvics
- Csokis kifli raháttal
- Cukros fonott kifli
- Darázszezsek
- Diós kifli
- Diós leveles
- Erdei gyümölcsös leveles
- Finettis leveles
- Hot dog
- Kakaós csiga
- Karamelles leveles
- Kolbászos leveles
- Kuglóf
- Lekváros bukta
- Magos zsemle
- Meggyes leveles
- Mákos kifli

## Sütemények

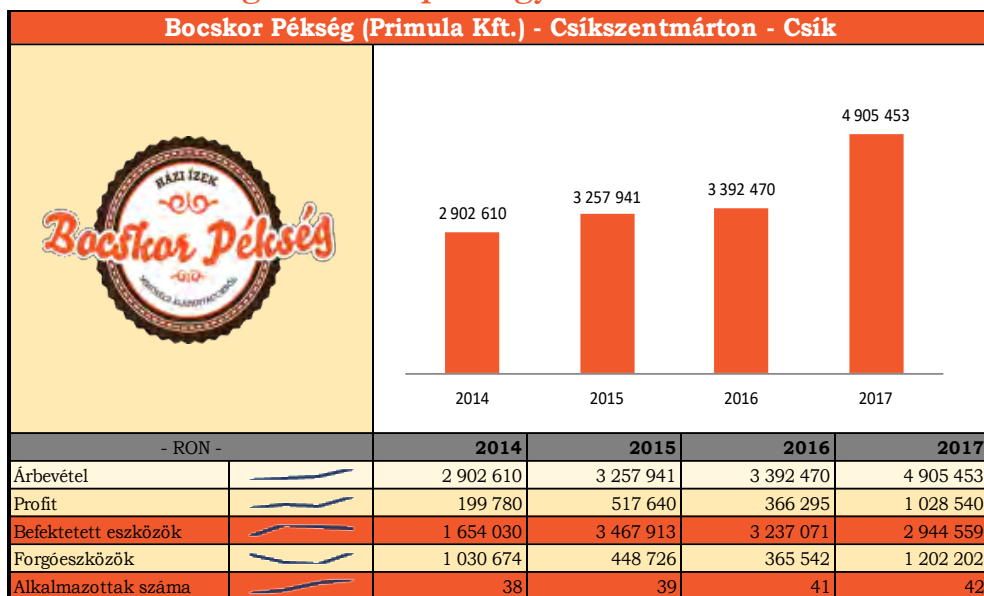


- Mákos leveles
- Pizza
- Rahátos leveles
- Sajtos-sonkás leveles
- Sajtos kifli
- Sajtos rúd
- Sajtos pogácsa
- Sima kifli
- Sajtos-sonkás szendvics
- Tepertős pogácsa
- Tökmagos pogácsa
- Túrós leveles
- Vajas-pityókás pogácsa
- Vajas leveles
- Vajas sajtos leveles
- Vaníliás leveles
- Vargabéles
- Virslis leveles

A vállalkozás teljes árbevételének hozzávetőlegesen 75%-át a kenyér értékesítése teszi ki, és a maradék 25% oszlik meg a kalácsok és sütemények között. A kenyerek esetén hozzávetőlegesen a saját bolti eladási érték 35%-a az alapanyagköltség, míg a többi termék esetén 50%-a. A viszonteladó partnerek (nem a saját boltjaik) az eladási árnál 5-8%-kal olcsóbban kapják meg a terméket.

Jelenleg a saját és partner boltjaikat 5 autójuk szolgálja ki, amelyek havi kb. 300 000 lej értékű árut szállítanak ki, heti 6 nap munkával. Ezeken az autókon hozzávetőlegesen 20%-os kapacitásnövelés érhető el még, vagyis ennyi autóval még 20%-kal nagyobb értékesítést is ki tudnak szolgálni a jelenlegi területi lefedettségen.

## A vállalkozás legfontosabb pénzügyi adatai



## Pékipar

### „Egy vicc az egész program”

Még mindig gondot jelent egyes csíki tanintézeteknek a Prahova megyéből szállított kifli minősége. A péktermékekkel kapcsolatban több panaszt is eljuttattak az illetékesekhez az iskolák vezetői. Mindhiába.

A hétfői kifliadagot csak kedden kapják meg, így a hét első napján nem jut tízórai a gyerekeknek. Az egyik igazgató a megyei önkormányzathoz, illetve a fogyasztóvédelmi hatósághoz is nyújtott már be panaszt a Prahova megyéből szállított péktermékek ügyében. „Az a gondom az egész tej-kifli programmal, hogy



amikor Gyimes völgyében két pékség is állít elő kiflit, akkor miért kell majdnem háromszáz kilométerről hozni? Egy vicc az egész program” – fakadt ki az intézményvezető.

### **A program visszasságairól**

A tej-kifli program nagy rejtélye, hogy miként nyerhetett a közbeszerzési eljáráson a helyi cégekkel szemben egy Hargita megyétől több mint kétszáz kilométerre bejegyzett vállalkozás. A tej- és péktermékeket gyártó Hargita megyei cégeknél érdeklődve egy egészen bizarr kép áll össze. A jogszabály ugyanis a nem helyi vállalkozások számára lehetőséget ad a ritkábban történő szállításra. Minél távolabbi egy cég, annál ritkábban kell szállítania, ötven kilométernél messzebből már csak hetente. Így viszont annyira lefaraghatja a szállítási költségeket, hogy a távolság ellenére is csak nehezen tudnak versenyre kelni ajánlatával a helyi vállalkozások. Noha rövid szavatossági idejük miatt kifliket csak két napra lehet szállítani, ezt is ki lehet játszani többletfuvarok beiktatása nélkül: a heti adagban két napra elegendő kiflit szállít a cég, a maradék napokra pedig kekszet. A csíkszentkirályi Vitos Mózes Általános Iskolába is a távoli megyéből szállított kiflit kapják a gyerekek, akik már többször is kifogásolták annak minőségét – közölte Szabó Mező László igazgató. Elmondta, eddig nem tettek panaszt, mivel kifogással csak abban az esetben lehet élni, ha nem megfelelő a péktermék összetevője. „Nem szívesen fogyasztják a gyerekek ezt a kiflit, hogy finoman fogalmazzak” – jegyezte meg érdeklődésünkre Dávid Zoltán, a csíkszeredai Nagy Imre Általános Iskola igazgatója. Mint mondta, frissen még valamennyire ehető a péktermék, egy-két naposan viszont szinte fogyaszthatatlan. Nemrég a megyei közegészségügyi igazgatósághoz tettek le panaszt a kifli minőségének kivizsgálására – számolt be. A csíkszeredai József Attila Általános Iskola tanulóinak sem ízlik a Prahova megyei kifli. Ferencz S. Alpár intézményvezetőtől megtudtuk, a gyerekek nem szívesen fogyasztják, és a szülők is több alkalommal illeték rossz megjegyzésekkel a péktermékeket. Eddig még nem tettek le panaszt hivatalos szervhez. Az imént felsorolt iskolákon kívül más csíki tanintézeteknél is érdeklődtünk: többek között Csíkmadarason, Csíkszenttamáson, Csíkrákoson, Csíkkozmasón és Kászonaltizen. Ezek esetében vagy a csíkszeredai Harmopan Rt.-től, vagy a Bocskor Pékségtől szállítják a péktermékeket a tanintézetekhez, az igazgatók pedig semmiféle minőségi problémát nem tapasztaltak eddig a két csíki sütőipari egység termékeire.

## **A kifogásolt kifli**

Mint ismeretes, a Hargita megyében több mint egy hónapot késő ingyentűzórai programban a tordai székhelyű Logistic Media Pop Art Kft. nyerte a közbeszerzést a megye legtöbb iskolájára vonatkozóan. A tordai cég pedig a Prahova megyei Lido Gârbea nevű vállalat péktermékeit szállítja a tanintézetekhez.

*szekelyhon.ro, 2017. január 11.*

## **Gyorsfagyaszott termék a kemencékben: importkenyéren élünk, hiába van sok búzáink – a Maszol.ro portálról**

Évente több száz millió lej értékben vásárolunk frissnek gondolt, ám valójában külföldről származó, gyorsfagyasztott kenyeret és pékárut a nemzetközi áruházláncokban.

Románia a hatodik legnagyobb búzatermesztő az Európai Unióban, idén rekordnagyságú, 7,5 millió tonnásra becsült terméssel, ám ennek ellenére a sütőipari termékek importja az elmúlt öt évben értékében megduplázódott.

Az uniós statisztikai hivatal, az Eurostat adatai szerint 2016-ban az ágazat külkereskedelmimérleg-hiánya 150 millió euró volt. A szakemberek szerint a behozatal és a kivitel értéke közti majd 700 millió lejes különbségért elsősorban a multinacionális áruházláncok által nagy tételben importált fagyasztott termékek felelősek, melyeket helyben sütnek meg, és friss áruként hoznak forgalomba.

„A modern kiskereskedelmünk mélyhűtött kenyeret importál. A fogyasztói szokások a friss kenyér irányába mozdultak el, mely kenyér tulajdonképpen előkelesztett és fagyasztott. Amikor megvásárolja, a fogyasztónak az a benyomása, hogy friss, az áruház pékségében sült kenyeret vett, pedig tulajdonképpen egy gyorsfagyasztott termékről van szó. Nem tudom, hogy ez jó-e, avagy rossz, de tény, hogy ezért importálunk rengeteg mélyhűtött kenyeret” – nyilatkozta Ștefan Pădure, a Román Élelmiszerek Promotálásáért Egyesület (APAR) elnöke a Ziarul Financiar gazdasági napilapnak.

A jelenlegi helyzet kialakulásához hozzájárult az is, hogy a hazai termelők hajlamosak kizárólag belföldi piacon gondolkodni, nem tudják kihasználni az EU-tagságból származó előnyöket.

„Az ágazat nem tudott profitálni az EU-hoz való csatlakozásból, abból a közös piacból, melynek megteremtésére az Unió létrejött. Amint beléptünk az Európai Unióba, azonnal meg kellett volna célozni a külföldi piacokat. Ehelyett mi itthon maradtunk, és most idehaza harcolunk azokkal, akik ki tudják használni a közös piacból származó előnyöket” – véli az APAR elnöke.

## **A Vel Pitar a piacvezető**

Tavaly mintegy 10 milliárd lej értékben vásároltunk sütőipari termékeket. Az ágazatban körülbelül 6000 cég működik, a piacvezető, melynek termékei ott vannak az erdélyi boltokban is, a Vel Pitar, 350 millió lej körüli éves árbevétellel. A sütőipar a hazai gazdaság azon kevés területe közé tartozik, ahol a belföldi tulajdonban levő vállalkozások vannak túlsúlyban.

A fogyasztás felpörgése következtében idehaza egyre nagyobb a kereslet a külföldön gyártott élelmiszerekre. Négy év leforgása alatt az élelmiszerimport értéke 1 milliárd euróval nőtt. Az Országos Statisztikai Hivatal adatai szerint Románia tavaly 6,51 milliárd euróért importált mezőgazdasági és élelmiszeripari termékeket, a kivitel értéke pedig 557,4 millió euróval kevesebb volt.

2017. június 23. – <https://www.maszol.ro/index.php/gazdasag/82424-gyorsfogyasztott-termek-a-kemencekben-importkenyeren-elunk-hiaba-van-sok-buzank>

Romániában kevesebb kenyeret fogyasztanak, de a minőséget keresik

A kenyér fogyasztása csökkent Romániában az elmúlt évtizedben, a 92 kg-os egy főre jutó évi átlag mára alig több mint 82 kg lett, de így is az európai átlag 78 kg/fő/év fölött van a legfrissebb pékárupiaci tanulmány szerint, melyet a Romániai Malomipari Munkáltatók Szövetségének (ROMPAN) elnöke, Aurel Popescu mutatott be.

„Most 10 éve a fogyasztás magasabb volt évi 10 kg-mal fejenként, ami azt jelenti, hogy ma 82,2 kg-ot fogyasztunk évente. Ez még mindig magasabb fogyasztás, mint az európai átlag 78 kg/fő/év, de nem sokkal, és úgy vélem, hogy az egy főre jutó fogyasztás a következő időszakban nem fog annyira csökkenni”, mondta Aurel Popescu, aki bemutatta az Indagra 2018-as vásárán az erre vonatkozó tanulmányt. Úgy véli, hogy az elmúlt években ez a csökkenő tendencia a kenyérfogyasztást illetően „életképes és tisztességes”, habár Románia elvesztette az első helyet a fogyasztási rangsorban, Európában.

„Ez az elmúlt években jelentkező csökkenő tendencia életképes és helyes a kenyérfogyasztást illetően, akkor is, ha az nekünk, pékeknek nem tetszik. Mi voltunk az első helyen Európában, és most már a második vagy a harmadik helyen szerepelünk. Persze jobban érdekel bennünket a minőségi tényező, mint a mennyiségi. Érdekes módon növekvő keresletet tapasztalunk a teljes kiőrlésű kenyér és a hagyományos rendszerben elkészült termékek iránt, mint az ipari rendszerben készültek iránt, így hát a világ a normalitás és a jó minőségű termékek felé halad”, mondta a ROMPAN vezetője.

Az Aurel Popescu által bemutatott piaci vizsgálat azt is mutatja, hogy a keksz és tészták fogyasztásában 2017-ben 12,5%-os növekedés történt, összehasonlítva a

2016-ban mért adatokkal, 9,3% a süteményeknél, 3% a tésztáknál és 0,7% a más pékipari termékeknél, az utcai kereskedelem adatait ezek a számok nem tartalmazzák. Másrészt a lisztfogyasztás 2,3%-kal, a kukorica 6,5%-kal, a kenyérfogyasztás pedig 2,2%-kal csökkent.

„A lisztfogyasztás normális, hogy csökken, mert kevesebben készítenek otthon kenyeret. A háziasszonyoknak nincs ideje töltött káposztát és kenyeret is csinálni, hagyományos rendszerben készült félkész termékeket vásárolnak, és azt hiszem, hogy ebben van a jövő. A kekszek és a perecek vásárlási arányai növekedtek, mert az emberek rohanva esznek, megragadva egy kekszet vagy egy perccet a metróban munkába menet, ez körülbelül, amit fogyaszt reggelire, ami amúgy nem jó vagy épp egészséges, de ez az oka a megnövekedett keksz fogyasztásnak és a lisztfogyasztás visszaesésének. Természetesen sok munkánk van még a minőség fejlesztésének ezen az oldalán” – tette hozzá Popescu.

<http://www.ziare.com/afaceri/industria/romanii-mananca-mai-putina-paine-si-cauta-calitate-industria-puternic-afectata-de-evaziune-500-000-de-tone-de-paine-nu-apar-in-statistici-1536762>

A malomipar Európában konszolidálódik<sup>1</sup>, specializálódik ... vagy esetleg mindkettő?

„Hisszük, hogy a specializáció, a konszolidáció vagy a kettő kombinációja lesz a kulcsstratégia az uniós vagy a nemzeti szintű malomiparban”, állítja egy tanulmány szerint a Rabobank International.

A malomipar-ágazat a változás jeleit mutatja az egész kontinensen. Az iparág kevésbé töredezett, mint tíz évvel ezelőtt; a malomipari vállalatok piaci részesedése jelzi a nagy játékosok megjelenését az EU iparában, legyen az akár új, akár régi, de egy átalakulási folyamaton ment át; számuk pedig egyre csökken, ahogy az egyébként az elmúlt öt évtizedben is történt.

Az EU-s malomipari ágazat azonban a világ harmadik legnagyobbja, a kínai és indiai után, de még mindig nagyok a szerkezeti különbségek, ha figyelembe vesszük a különböző EU-s országokat.

„A Rabobank gyorsuló konszolidációt vár az EU malomiparában” – mondta Vito Martielli, a gabona- és olajrepcé-ágazat elemzője. „Úgy látjuk, több stratégiai lehetőség van, amely javíthatja jövedelmezőségét és a piaci pozícióját az unión belül és az EU-n kívül, azok számára, akik szeretnének belépni az EU-ba.”

---

<sup>1</sup> Az figyelhető meg, hogy a kis szereplőket felvásárolják a nagyok, átláthatóvá válik a piac, megszilárdul a nagyobb szereplők piaci helyzete.

## **A malomipar lehetőségei**

A Rabobank International elemzői szerint az európai malomipari vállalatok számára a piacon több fejlesztési stratégiai opció van: működési kiválóság a hazai piacon; a malomipar összeurópai konszolidációja; és szakirányú niche (rés) malomipari alszegmensek.

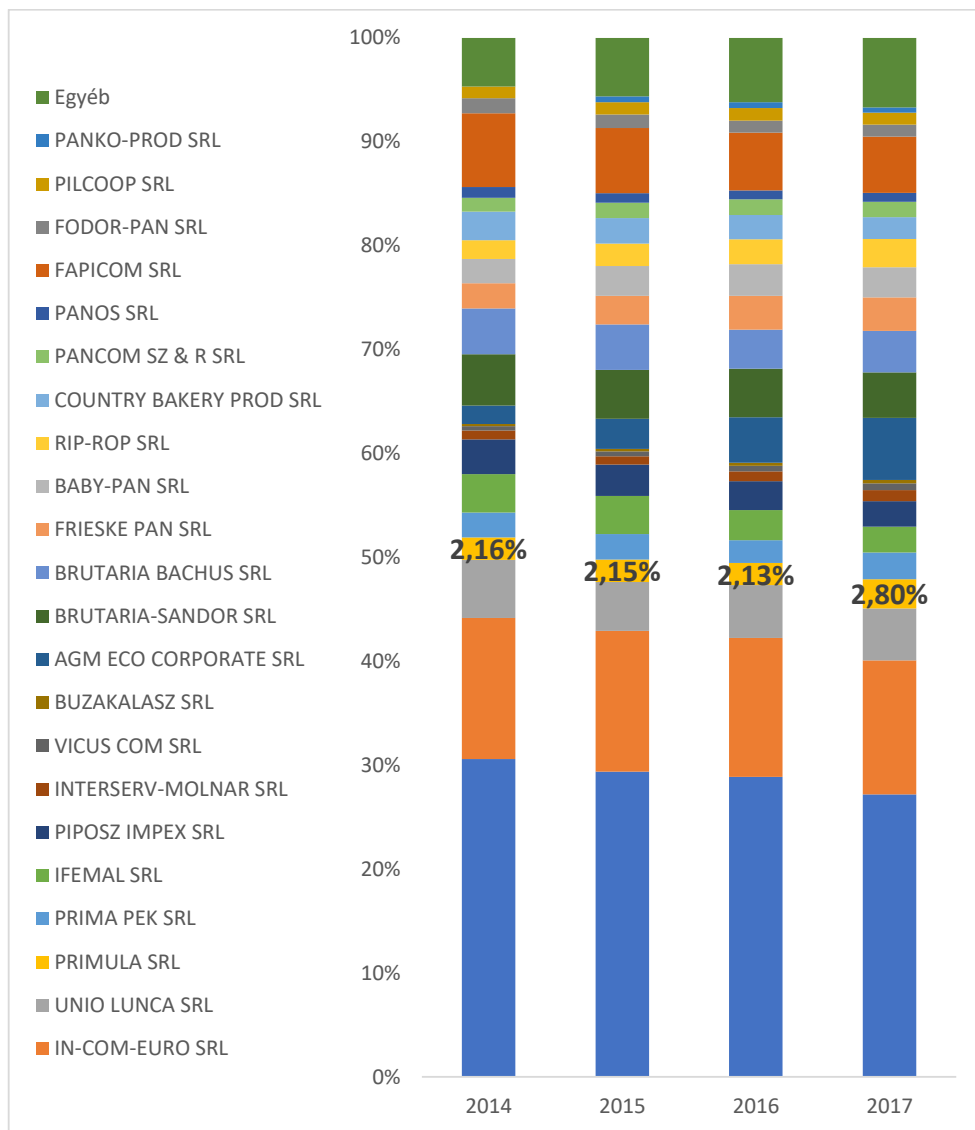
A működési kiválóság a hazai piacon feltételezi, hogy az ipari szereplők képesek olyan üzleti modelleket alkalmazni, amelyek egyesítik az ipari hatékonyságot, kiváló nyersanyagforrásokkal rendelkezzenek, és képesek alkalmazkodni a helyi változó kereslethez, és ezáltal nagyobb eredményességet tudnak elérni.

Egy másik, a Rabobank International szakemberei által azonosított sikeres stratégia a malomipar összeurópai konszolidációja, összesűrűsödése. Az összeurópai stratégia életképes megoldás néhány versenytárs számára ebben az ágazatban. Az uniós szintű méretgazdaságosság lehetőséget nyújthat a pékipar piaci növekedésének és a modern kiskereskedelemnek.

Végezetül egy harmadik a Rabobank International elemzői által javasolt fejlesztési lehetőség, a réspiacokra szakosodott malomipar. A durumbúza, a rizs, a kukorica és a zab olyan niche (rés) alszegmensek, amelyek magasabb megtérülést, eredményességet mutatnak, mint a standard búza őrlése, hogy abból búzalisztet nyerjünk. Ezek olyan szegmensek, melyek növekvő és érdekes piaci lehetőséget kínálnak arra, hogy az egymáshoz közeli vállalkozások változatosak lehessenek.

*<http://www.roaliment.ro/stiri-industria-alimentara/industria-de-morarit-din-ue-se-va-consolidarea-va-specializa-sau-amebele/?fbclid=IwAR3r7Eq1t6V0SW7iUyo5Fp3rWUQzUF9AQJ5un2ZD1rXUEqm7N0z6cM5NJNM>*

A Hargita megyei pék- és malomipari vállalkozások piaci részesedése



## Trendek

### Top tíz 2017-es trend

1. **Letisztultság mindenekfelett** – A fogyasztók letisztultságot és átláthatóságot várnak el a termékektől. Egyszerű, érthető címkéket, feliratokat szeretnek, érteni akarják a terméket, amit fogyasztanak, tudni akarják, pontosan mit tartalmaz, vagy hogyan készült.
2. **Bomlasztóan zöld** – A növényi tej, a húshelyettesítők vagy a vegán megoldások gyorsan a gondolkodásunk részévé váltak. A fogyasztók keresik, hogy az innovatív megoldások hogyan válhatnak minél hamarabb a mindennapjaik részévé. Keresik az egészséges gyógy- vagy fűszernövényeket, a mindenféle mentes termékeket.
3. **Az édes egyensúly** – A fogyasztók igénye az íz és az egészségesség kiegyensúlyozására jelentős innovációs nyomást helyezett az élelmiszeriparra. A cukor nyomás alatt van, habár még mindig ez a kulcshozzávaló, amely a fogyasztók által vágyott édességet vagy a mennyei ízek kiemelését meghatározza. Felértékelődnek a cukormentes termékek, nő a fogyasztók cukortudatossága, és felértékelődnek az alternatív édesítőszerke.
4. **Konyhaszimfónia** – A lazagnán túl már Melanzane Aubergine Al Fornót szeretnénk enni otthon is. Még soha nem volt ekkora választék a világ különböző kultúráinak autentikus ételeiből a közelünkben vagy akár a konyhánkban. A kajásfurgonok vagy street food megoldások gyakran inspirálódnak más kultúrákból az új termék fejlesztésénél. Az otthoni főzés a kényelmes kaja irányából az éttermi minőség felé tolódik.
5. **Harmóniában a testünkkel** – A fogyasztók egyre nagyobb mértékben figyelnek az étkezésükre, annak érdekében, hogy egészségesek maradjanak, jobban érezzék magukat. Egyre nagyobb szerepet kapnak a táplálékban gazdag élelmiszerek, az egészséges életmód. Személyre szabott étrendeket követnek, minél természetesebb módon szeretnék tápanyagot bevinni a szervezetükbe (a hús a proteinbevitel természetes módja). Egyre több applikáció segíti a fogyasztókat a döntéshozásban.
6. **Nyilvánvaló kifinomultság** – A fogyasztók egy kicsivel többet hajlandók fizetni egy kielégítő termékért, ami prémium minőséget és pillanatnyi kilábalást kínál a szürke hétköznapiokból. A kézműves megoldások nem maradnak többé csak a kisfiúk eszközei, a nagy szereplők is elkezdnek kis mennyiségű, magas minőségű kézműves termékkel piacra lépni. Felértékelődik a sztori, az egyediség a termékben.

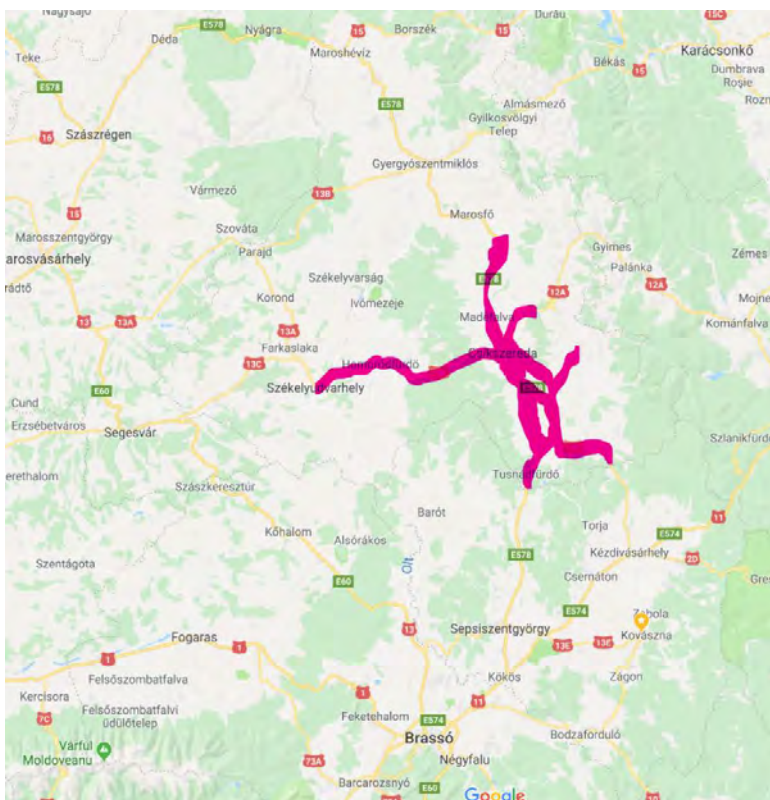
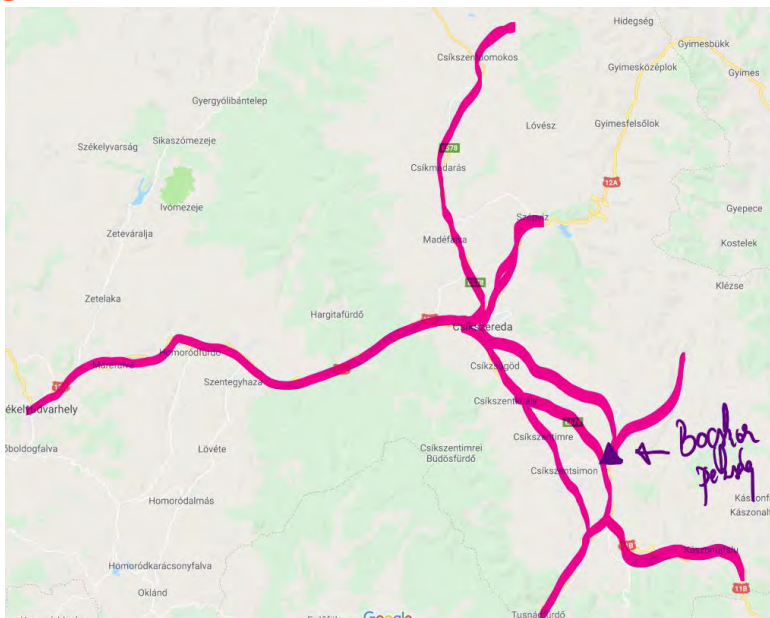
7. **Bedobozolt pillanatok** – A különböző pillanatok különböző ízeket követelnek. Egy gyors on-to-go (útközben is fogyasztható) joghurtra van szükség a rohanó hétköznapiakban, vagy egy tartalmas reggelire a nyugodt vasárnapokon? A speciális pillanatok megcélzása erős fegyvere lesz a piaci szereplőknek, felértékelődnek a késztermékek, a gyorsan fogyasztható dolgok, a snack megoldások. A márkák sokkal tisztábbak fogják kommunikálni, hogy az adott terméket milyen pillanatokhoz ajánlják. Felértékelődik az énidő és az igény, hogy a termékek támogassák a pihenést, a relaxációt, a feltöltődést.
8. **A hiszti ereje** – A gyerekek jelentős hatással lesznek a család étkezési szokásaira. A gyerekek, fiatalok sokkal nyitottabbak az újra, az egzotikus, kreatív, innovatív megoldásokra az étkezésben is. A gyerekek olyan formában is hatással lesznek a család étkezésére, hogy a szülők szeretnék, ha a gyerek egészségesebben, táplálékgazdagabban étkezne, ezért az egész család étkezése megváltozik.
9. **Elmosódó határok** – A leginnovatívabb termékek két vagy több korábbi termék határán jönnek létre. A termék- és ízhatárok elkezdenek lebomlani, létrejönnek a Mars csoki ízű popcornhoz hasonló termékek. Az édes és savanyú határa elmosódik, a márkák közös termékekkel erősítik egymás értékét (pl. oreoízű Milka csoki), a fogyasztók egyre inkább keresni fogják az egyedi ízeket.
10. **A változás magjai** – A fogyasztók érdeklődése megnő olyan magvak iránt, mint a chia és a quinoa. A magok természetes forrásai az ízeknek és az egészségnek, magas a proteintartalmuk. Az ősi újra modernné válik, és elfelejtettnek hitt magvakat, gabonákat fedezünk fel újra. Ezek a magvak pedig az olajtermelést, olajkínálatot is kiterjesztik, megszínesítik.



## Fontosabb versenytársak

HARMONAN SA - Csik					IN-COM-EURO SRL- Csik						
		2014	2015	2016	2017			2014	2015	2016	2017
Árbevétel		41 076 161	44 432 834	46 023 849	47 579 048	Árbevétel		18 272 734	20 517 693	21 345 350	22 542 899
Profit		2 070 103	2 271 140	2 043 073	1 805 409	Profit		334 477	196 069	216 182	109 684
Befektetett eszközök		18 204 874	18 921 334	20 044 714	21 269 182	Befektetett eszközök		2 221 968	2 269 856	2 180 308	2 021 280
Forgészkezők		11 240 203	11 386 554	12 713 269	10 489 850	Forgészkezők		1 845 503	2 235 121	2 354 660	2 313 632
Alkalmazottak száma		347	356	354	345	Alkalmazottak száma		145	160	160	160
UNIO LUNCA SRL- Csik					PRIMA PEK SRL- Csik						
		2014	2015	2016	2017			2014	2015	2016	2017
Árbevétel		7 493 380	7 111 976	8 072 732	8 755 502	Árbevétel		3 205 526	3 714 939	3 521 376	4 481 225
Profit		426 387	129 185	364 608	801 062	Profit		38 639	90 692	149 315	398 119
Befektetett eszközök		1 774 656	1 396 180	1 305 305	1 424 024	Befektetett eszközök		2 106 233	1 866 471	1 777 948	1 693 712
Forgészkezők		1 254 914	1 585 669	1 242 615	961 844	Forgészkezők		1 058 519	1 014 035	1 056 619	1 577 597
Alkalmazottak száma		68	72	70	74	Alkalmazottak száma		41	42	41	42
IFEMAL SRL- Csik					PIPOȘZ IMPEX SRL- Csik						
		2014	2015	2016	2017			2014	2015	2016	2017
Árbevétel		4 987 014	5 551 980	4 634 394	4 361 640	Árbevétel		4 480 547	4 158 764	5 191 017	5 665 287
Profit		24 080	22 638	27 631	27 495	Profit		82 444	558 617	1 068 157	1 148 943
Befektetett eszközök		1 945 329	2 174 188	2 094 249	2 820 971	Befektetett eszközök		499 619	1 613 718	1 606 231	1 980 651
Forgészkezők		1 741 906	1 668 702	1 529 092	1 467 152	Forgészkezők		587 742	61 102	1 397 380	1 168 304
Alkalmazottak száma		17	17	15	12	Alkalmazottak száma		33	37	34	31
INTERSERV-MOLNAR SRL- Csik					VICUS COM SRL- Csik						
		2014	2015	2016	2017			2014	2015	2016	2017
Árbevétel		1 154 866	1 225 722	1 543 571	1 863 426	Árbevétel		554 732	698 089	818 727	1 128 864
Profit		138 524	307 355	172 655	132 004	Profit		300	3 814	2 795	4 205
Befektetett eszközök		348 039	369 389	328 059	334 748	Befektetett eszközök		35 805	52 329	54 703	96 609
Forgészkezők		563 280	870 199	413 483	456 289	Forgészkezők		290 650	192 714	146 272	208 778
Alkalmazottak száma		16	23	11	24	Alkalmazottak száma		11	13	13	21

## Jelenleg lefedett terület



**Mellékletek listája** (mellékletek elektronikusan: <https://t.ly/hzyz>)

1. Pékipari vállalkozások száma az EU-ban
2. Pékipari vállalkozások árbevétele az EU-ban
3. Pékipari vállalkozások alkalmazottszáma az EU-ban
4. Boltok alapadatai
5. Konkurenciaadatok 1
6. Konkurenciaadatok 2
7. Konkurenciaadatok 3
8. Lakosságadatok
9. Termékárlista
10. Mérleg
11. Eredménykimutatás

## **Petry – A hagyomány új íze**

Szerző: Tánczos Levente-József

„Ez is egy hosszú nap volt” – gondolja magában Zsolt, mikor este a szállodába visszaérve felakasztja zakóját a fogasra. A fejünkben általában a külföldi utazások a nyaralással, a pihenéssel, a kikapcsolódással vannak összefüggésben, Varga-Pál Petry Zsolt számára azonban ez az utazás is inkább szakmai fejlődés, innovációkeresés (nem nevezné munkának, mert szereti, amit csinál), hisz épp Európa egyik legnagyobb élelmiszeripari kiállításáról és vásáráról, az Anugáról ért vissza a szállodába Kölnben.

Egy családi vállalkozásban gyakran menthetetlenül összeforr a kellemes a haszonnal, és Zsolt egy többgenerációs családi vállalkozás fejlesztésében, innoválásában érdekelt, ahol a kedves felesége, Júlia a bolthálózat fejlesztéséért, irányításáért felel, az apósa a rangidős vezetője a vállalkozásnak, de a felesége testvére és az ő férje is aktív része a vállalkozásnak, jelenleg tehát két generáció dolgozik aktívan a vállalkozásban, amely 1879-es alapítása óta a család tulajdonában van. Nem csoda, ha a családi ebéd közben is néha a vállalat élete a téma.

A mai napon is sok impulzus érte Zsoltot a vásáron, különböző termékötleteket írt fel magának, trendeket próbált megfigyelni, vagy jövőbeli fejlesztési ötleteket validálni<sup>2</sup>, mert az innováció ma már nem a nagy vagy technológiaorientált vállalatok kiváltsága, hanem a vállalkozások túlélésének, fejlődésének a záloga. A Petry több tevékenységgel is részt vesz a húsipari szektorban, de Júlia és Zsolt gondolatai a bolthálózat fejlesztése körül forognak. Jelenleg a vállalat 28 saját<sup>3</sup> bolttal rendelkezik, ahol a saját húsipari termékeik mellett más helyi termékeket is értékesítenek, több különböző helyi termelővel együttműködve.

A mai nap újra megerősítette a street food előretörésének a tényét, vagyis a street food egyre nagyobb szeletet követel magának a gyorsétel- vagy készételepiacból, és azon belül is a minőségi ételeket kínáló street food megoldások jóvedelmezősége a

---

<sup>2</sup> Az ötlet, az üzleti modell, a korai fázisú termék és a feltételezett vásárlói célcsoport igazolása mérések és közvetlen tapasztalatok révén, ami bizonyítékot szolgáltat mind a befektetőknek, mind az alapítóknak, hogy üzletileg kifizetődő továbblépni a cégépítésben. – <http://startupdate.hu/startup-szotar/>

<sup>3</sup> Néhány boltot valamilyen más vállalkozással partnerségben működtetnek, ilyen például a csíkszeredai Harmopannal közösen működtetett üzlet is.

számottevő. Az nem kérdés, hogy a Petrynek fel kell-e szállni erre a vonatra, a kérdés inkább az, hogy milyen módon, melyik állomáson kell felszállni erre a vonatra, építsünk-e saját állomásokat, vagy használjunk már meglévő állomásokat a felszállásra.

A street foodra gondolva talán alapvetően szendvicseket, salátákat, gyorskajákat sorolunk fel, de a Petry esetében a kérdés úgy is feltehető, hogy meddig tartsanak vertikálisan a vállalkozás határai. Jelenleg a vállalkozás nagyon modern, megfelelő kapacitású vágóhíddal rendelkezik, ahonnan nemcsak különféle marha- és disznónyershúsok kerülnek ki, hanem több saját márkánévvel ellátott késztermék is (a termékekről olvashattok az esetben). E termékek értékesítése a saját üzlethálózaton keresztül is történik, sőt néhány saját üzletben már vásárolhatók szendvicsek és saláták is, de vajon ezt kell-e, lehet-e tovább bővíteni, akár azzal, hogy félkész vagy kész ételeket kínálunk a vásárlóinknak, amelyeket helyben vagy akár csomagban elvive otthon is fogyaszthatnak? Továbbgondolva az értékláncot a saját étterem, bisztró vagy étterem/bisztró hálózat ötlete is vizsgálat tárgya lehet.

Első látásra talán egyértelműnek tűnhet, hogy persze a terjeszkedés a jó megoldás, indítsunk minél több új boltot, vásároljunk fel konkurens vállalkozásokat, lépünk be új piacokra, jelentkezzünk új termékekkel, szolgáltatásokkal, de felelősségteljes családi vállalkozásként nem a feltétel nélküli, hanem a fenntartható növekedés a kívánatos. Még ha úgy döntünk is, hogy a felsorolt területek mindenikébe érdekünkben áll beszállni (de ez is elemzés tárgyát kell hogy képezze), ha egyszerre próbálnánk mindenben lépni, az úgy leterhelhetné a vállalkozás pénzügyi, szervezési kapacitását, hogy a jelenlegi működés kárára is lenne. A 2018-as tervek előkészítésében tehát nemcsak azt kell eldönteni, hogy milyen területeken fejlesszünk, terjeszkedjünk, hanem a terjeszkedések helyszínét, ütemét, irányát és típusát is el kell dönteni.

Zsolt a családon és a vállalkozáson belül is az első számú felelős a marketing területén, ezért ebben is otthonosan mozog, folyamatosan keresi a lehetőségeket. Az utóbbi időben sok energiát fordított a brandépítésre, külső tanácsadókkal és belső marketinges kollégákkal karöltve több márkát, brandet fejlesztettek ki. Ilyen például a Petry Sigmund, amely természetesen a hagyományos Petry termékek márkajegye, vagy a Local Farmers Market, amely egy havonta megszervezett helyi termelők vására Marosvásárhelyen, a vállalkozás egyik munkapontján (nem is akármelyiken, hanem ott, ahol 1991-ben újraindult a vállalat működése), vagy mondhatnám a Petry Akadémiát, amely a saját alkalmazottak belső képzési programja. Ha új projektekbe vágunk bele, új irányokba indulunk el, akkor azoknak is meg kell határozni a saját márkajegyeit, amelyek természetesen illeszkednek a vállalkozás arculatába, értékrendjébe.

A vállalkozás online jelenléte erősnek és az átlagos helyi konkurens vállalkozásokhoz képest kiválónak mondható, a vállalkozásnak aktív Facebook-, Instagram-, Pinterest-, Tripadvisor-oldala van, meg egy folyamatosan frissülő YouTube-csatornája is.

Persze hátradőlésnek helye nincs, utazás közben Zsolt elméje már azon is pörög, hogy a street food iránynak (ha egyáltalán bele kell vágni), kell-e saját brand, ha igen milyen legyen, kit kellene megcélozzon, milyen üzenetet hordozzon, hogyan illeszkedjen a meglévő brandek sorába.

Ha már értékrend, a Petry mindig is fontosnak tartotta, és most is annak tartja a magas minőséget, amit nemcsak a saját termékeitől vár el, hanem a boltjaiba kerülő helyi partnerek termékeitől is. Nincsen csirkevágóhídja, de egy nagyon jó minőségű tanyasi csirkehúst kínáló magyarországi partnerrel működik együtt, annak érdekében, hogy a vásárlói minőségi termék iránti igényeit ki tudja elégíteni. Fontosnak tartja a helyi, kézműves, minőségi termékeket, élelmiszereket előállító családok, vállalkozások támogatását, felkarolását és úgy általában a helyi értékek felkarolását. Ennek az egyik legjobb mintája a napokban elindult Transylvanian Gourmet projekt (<http://www.transylvaniangourmet.ro/>), amelynek célja, hogy az erdélyi hagyományos termékeket feltérképezze, ne hagyja elveszni az értékes recepteket vagy termékeket. A program első felhívásának a célja az erdélyi sonkakészítési értékek bemutatása. Az, hogy felhívja a figyelmet Erdély ingyencégeire. Ezért igyekszik minőségi környezetet és területet biztosítani arra, hogy akár az itt lakók, akár az idelátogatók hiteles képet kapjanak a helyi kulináris sajátosságokról.

Egy jól működő vállalkozásban a legkönnyebb hátradőlni és azt mondani, hogy most már hadd jöjjenek a sikerek, de a mai felgyorsult világunkban, a jól működő vállalkozásokban is állandó fejlődésre, jövőteremtésre van szükség, sőt talán attól lesznek sikeresek a vállalkozások, ha nem csak a mai problémákat oldják meg hatékonyan, hanem jelentős energiát fordítanak a világ feltérképezésére, a jövő fürkészésére, és az álmodozás után elkezdik ezeket az álmokat konkrét feladatokká lefordítani, illetve megteremteni a saját sikeres jövőjüket. Ebben a szellemiségben Zsolt a lefekvés előtt még kezébe veszi a nap során összegyűjtött szórólapokat, kivonatokat, amelyek között megtalálható az iparág jövőjéről képet adó fontosabb trendek listája is.

Jó lenne már pihenni, de nehéz, amikor az ember fejében cikáznak a gondolatok, kérdések, hisz a lényeges trendek közül többen is már lépett a Petry, és felszállt vagy felszállóban van a vonatra. Ez nem jelenti azt, hogy ne lennének újabb lehetőségek, amiket meg kell fontolni, vagy amik kapcsán döntést kell hozni, irányt kell választani, most főként a bolthálózat, a végső fogyasztókkal való kapcsolat, a feljük történő

értékesítés, termékkínálat ügyében. Nyissunk-e új üzletet, ha igen, mekkora méretűt, hol, hány vásárló szükséges a fenntartásához, vagy hány vásárló szükséges a 3-5 éven belüli megtérüléshez, és milyen legyen a kínálat stb., stb.

## **Petry hús és hentesáru**

A család története igazán messzire nyúlik vissza a város történetében. Marosvásárhely 1323-ban kapott városi rangot, ahol már az 1400-as évek végén jelentős szerepük volt a különböző céheknek. Egyik legrégebbi cég a városban a mészárosoké volt, akiknek Losonczy László erdélyi alvajda 1493-ban adott szabadalmi levelet.

A Petry család története is szorosan kapcsolódik a mészároscéh történetéhez, hiszen a felkutatott családfa is bizonyítja, hogy a Petry nemzetség tagjai már az 1700-as évek végétől mészárosok voltak. Petry Zsigmond 1853-ban született, marosvásárhelyi közügyekben való odaadó munkássága, áldozatkészsége vezető helyre emelte őt polgártársai körében, tagja volt a mészároscéhnek is. A tudomány és a technika betörése az 1800-as évek második felében hazánkban is meghozza az iparosodás kezdetét. Petry Zsigmond ebben az időszakban jegyezteti be hivatalosan a Szalámi és Hentesáru Üzemet. Ezzel a lépéssel alapított dinasztiát.

Az 1896-os millennium, Magyarország fennállásának ezredik évfordulója alkalmából ünnepségsorozatot tartottak, országsszerte 1896. május 2. és október 31. között ünnepeltek. A jeles esemény egyik leglátványosabb eleme volt a nemesi, városi és vármegyei bandériumok felvonulása. Marosvásárhely képviselőiben Bernády György, Geréb Béla és Petry Zsigmond vonult fel pompás díszruhában, június 8-án. Petry Zsigmond lószerszámát és az akkor viselt kardot sikerült megőriznie a családnak az utókor számára.

1908-ban Bernády és az akkor már városi tanácsos Petry Zsigmond kezdeményezésére felépül az első modern közvágóhíd. Ezzel megteremtik az első higiéniai feltételeket az állatok vágására és tárolására. Itt a mészároscéh tagjai közül bárki levágathatta és tárolhatta az eladásra szánt húsaruját. Petry Zsigmondnak két fia született, Samu és Zalán, akik eltanulták a megbecsült mesterséget. Az 1920-as évekig nemigen ismerték a hentesárut Vásárhelyen, Petry Samu tíz évig külföldön szolgált, szakmát tanult. Tíz évig tanult, bejárta Prágát, Bécsset, Badent. A külföldön eltanult szakma és tapasztalat meghozza a gyümölcsét itthon is a kiváló minőségű hentesáru gyártásában.

A negyvenes évek elején a gyár kényszerből hadiüzemmé alakul; a német és olasz hadseregnek készítették a marhahúskonzervet. 1943-ban Samu és Zalán elosztják a vagyont, egy szalámigyárat és a hentesboltot, amelyet 1948-ban államosítanak. A

Petry családot „burzsujokként” vidékre száműzik. A szalámigyár a kommunista korszakban a város egyik elit vállalataként működött.

1990-ben a család spórolt pénzén vásárolták meg azt a házat, ahol ma a múzeum és a látványműhely üzemel, itt nyitják meg az első hentesboltot, és Primacom Kft. néven céget hoznak létre.

1996-ban a város szélén zöldmezős beruházásként korszerű húsfeldolgozó üzemet építenek fel, amely azóta is működik. Jelenleg a cégnek több mint 220 alkalmazottja van, több mint 80 hústermék készül hagyományos receptek alapján a Petry Samu által írt recepteskönyv alapján, kézműves-technológiával.

A kilencedik Petry-generáció vezeti a céget, amely a család összetartó erejében bízva számos rendezvénnyel, új ötletekkel öregbíti a mészáros- és hentesmesterséget, és ahogyan elődeik is tették, aktívan részt vesznek Marosvásárhely kulturális és gazdasági életében is.

A feldolgozás során törekszenek a hagyományos ízek megőrzésére, a termékeket természetes módon természetett, válogatott fűszerekkel ízesítik, és a faforgáccsal füstölik. Jelenleg a cégnek 26 üzlete van három romániai megyében (Maros, Kolozs, Hargita), és két mobil hentesboltot is működtetnek (amelyek rendszeresen járnak Fehér, Kolozs és Hargita megyében a különböző vásárookra, piacokra). A vállalkozás tulajdonában van még négy mozgóbolttá vagy „food truck”<sup>4</sup>-ká alakítható autó, amelyek jelenleg nincsenek kihasználva. Természetesen a beüzemelésük új munkatársak alkalmazását feltételezi, és az autók kialakításához tőkét is kell rendelni. A Petry egyik fő filozófiája, hogy helyi farmokról vásárolt, egészséges állatok húsát használják, hiszen a kiváló termékek minőségét meghatározza a minőségi alapanyag. Hagyományos receptek alapján készülnek a termékek, ezáltal nagyanyáink konyháját idézve fogyaszthatjuk a jóízű Petry termékeket.

Jót s jól – ez a másik hitvallása a cégnek, hiszen fontos, hogy jó minőségű élelmiszereket fogyasszunk. Egy jó ételnek elengedhetetlen része a kiváló hús- és hentestermék, amely nem változik. A Petrynél szeretnék megőrizni ezeket a hagyományokat és folyamatosan biztosítani az eredeti ízeket meg egészséges termékeket, hogy ne feledjük, milyen is egy ízleteset és jól enni.

---

<sup>4</sup> Olyan autók, amelyekből jellemzően gyorsételeket vagy street food jellegű dolgokat árulnak.



### **Petry Látványműhely és Múzeum**

Ez az üzlet volt a Petry cég első üzlete a rendszerváltás után, a látványműhely megnyitásakor, 2015-ben volt a 25. évfordulója. Ennek az évfordulónak az alkalmából készült ez a Látványműhely és Múzeum. A múzeum célja, hogy bemutassák a mészárosceh történetét, a Petry család múltját, valamint szó esik Marosvásárhely flekkenváros elnevezéséről.

Több funkciója van a helyiségnek:

1. A látványműhely funkciója, hogy egy gyönyörű üvegfal mögött a vásárló láthatja, hogyan készül egy finom kolbász, sonka. Ezenkívül rendelésre készíttethet saját részre vagy akár ajándékba saját fűszerezésű kolbászt, sonkát vagy bármit, amire igény lehet.
2. Az egyedülálló üzletben a Petry hús- és hentestermékek mellett helyi termelők termékeit vásárolhatják meg: szörpöket, teafüveket, sajtokat, kekszeket, házikenyeret.
3. Egy interaktív múzeum, amivel a turistákat, diákokat szeretnék megcélózni, és mindemellett bemutatni értékeinket, amivel megerősítjük hitelességünket.

A multifunkcionális üzlet különlegessége, hogy a látványműhelyben a vásárlók, a látogatók végignézhetik a húsfeldolgozás folyamatát. Ennek az a célja, hogy a vevő és az üzem között egyfajta élő kapcsolat létesüljön. A vásárló beviheti a saját kolbászreceptjét, megmondhatja, milyen arányban adagolják a húst és a fűszereket, s ennek megfelelően a megrendelő előtt készülhet el az ízletes kolbász. Az egység nemsokára kiegészül egy korszerű falatozóval és egy személyzeti szakmai felkészítőközponttal.

„Szeretnénk, ha kezdeményezésünk Marosvásárhely egyik színfoltja lenne. Ha a vásárhelyi lakosság mellett az idelátogató turisták körében is népszerű és látogatott helyé válna. Az elmúlt egy évben sikerült több helyi iskolást és óvodást bevonni programjainkba, több mint 1500 gyerek látogatta meg a múzeumot, bekapcsolódtak a látványműhelyben megszervezett interaktív tevékenységeinkbe, valamint az egészséges táplálkozásról szóló előadásainkon vettek részt.

Fontosnak tartjuk, hogy a jövő nemzedékének bemutassuk és átadjuk szakmai tudásunkat, és felhívjuk a figyelmüket a helyes táplálkozás fontosságára.”

### Local Farmers' Market

A látványműhely és a múzeum számos gazdasági, kulturális és oktatótevékenységnek is a helyszíne lett. Megnyitását követően immár kilencedik alkalommal szervezték meg a Local Farmers' Market helyi termelői vásárt, amelynek célja az, hogy a cég segítsen a helyi termelőknek az értékesítésben, ugyanakkor a vásárlók számára is megteremti azt a lehetőséget, hogy rendszeresen vásárolhassanak egészséges helyi termékeket. A vásár eddig bő felhozattal kínált különböző hagyományos és helyi termékeket, mint: hentesáru, tej, sajtok, méz, házikenyér, lekvárok, szörpök, gyümölcslevek, borok, pálinka, zöldség, kézműves termékek, házi készítésű szappanok és krémek, kézműves ékszerek stb.

A karácsony előtti, december 16–17-i vásár immár a tizedik kiadás lesz, és ezzel is segítik a tudatos vásárlókat abban, hogy helyi termelőktől, gazdáktól, kézművesektől vásároljanak, egészségesebbé téve az ünnepet.

### Magyar Termék Nagydíj

A 19. alkalommal meghirdetett (2016-ban) Magyar Termék Nagydíj pályázaton idén először pályázhattak külföldi vállalkozások. A Petry cég két kategóriában igényelt támogatást: a Petry Látványműhely és Múzeum bemutatásával, valamint két népszerű termékkel: a Kedvenc házi kenőmájassal és a Tepertőkrém hagymával.

Mindkettő Magyar Termék Nagydíjban részesült, amit a cég megtisztelőnek tart, hiszen vásárlói hűsége mellett ez is bizonyítja és elismeri, hogy igény van a minőségi termékekre és szolgáltatásokra.

Mivel mind az említett termék, mind a Petry Látványműhely és Múzeum az innováció és értékmegőrzés kategóriában nyert, ez kötelezi a céget arra, hogy további rendezvényekkel, új ötletekkel öregbítse e globalizált világban a mészáros- és hentesmesterséget, és ahogy elődeik tették, aktívan vegyenek részt Marosvásárhely kulturális, gazdasági életében is.

## Terméklista

### Szalámi

- Bánáti
- Pikáns
- Magyaros
- Borsos
- Viktória
- Nyári
- Paraszt

### Friss termékek

- Csirkemellpárizsi
- Vékony virsli
- Csirkemellvirsli
- Lengyel kolbász

### Sonkák

- Azuga
- Füstölt fehérkaraj
- Füstölt nyelv
- Prima rolád
- Csirkerolád
- Csirkesonka
- Pácolt csirkemell
- Prima sonka
- Préselt csülök

### Kolbászok

- Cérna
- Sajtos
- Hargita

### Aszpickos term.

- Disznófósajt
- Bórsajt

### Füstölt term.

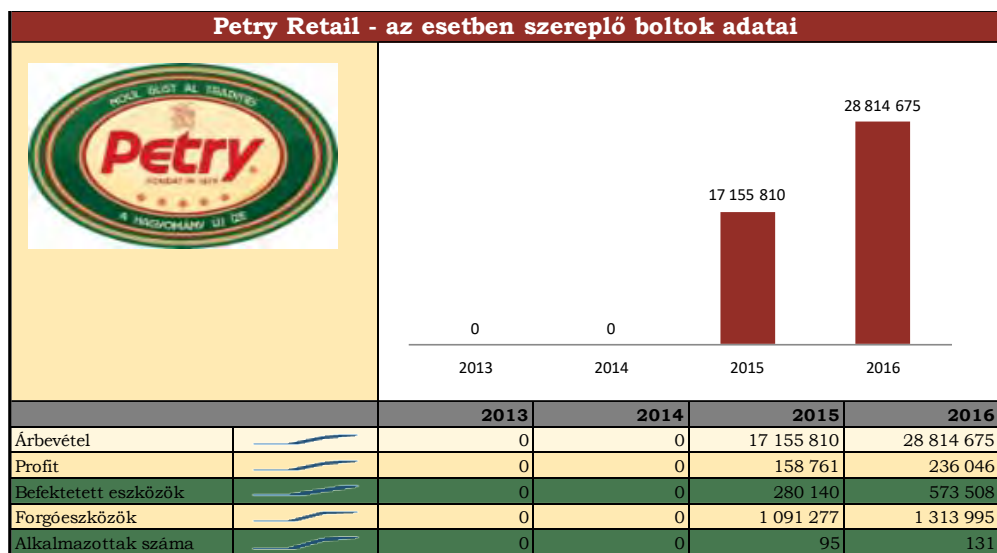
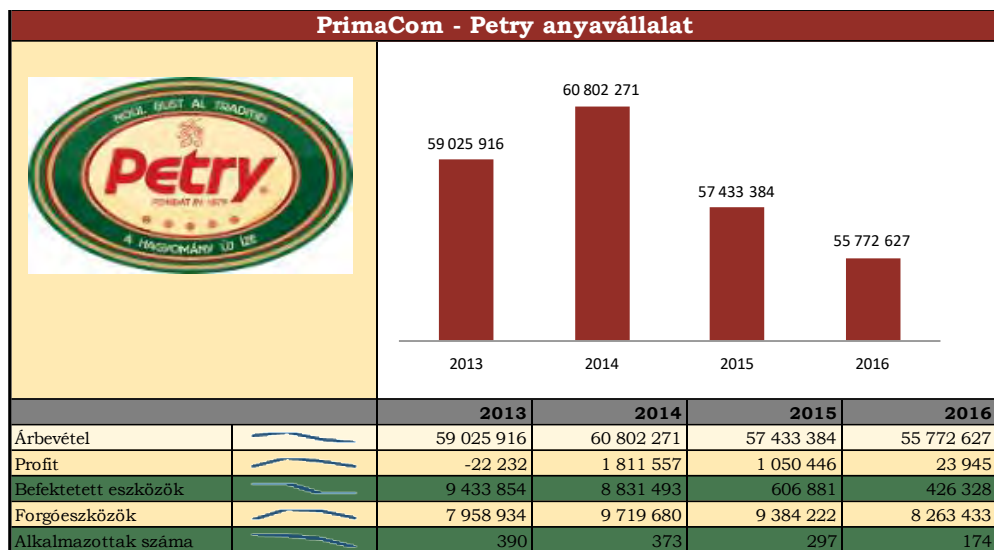
- Oldalas
- Kámcsont
- Boka
- Fül

# Egyéb



- Kenőmájás
- Csirketepertő
- Tepertőkrém
- Sertészsír
- Fűszeres zsír
- Csirkezsír
- Csomagolt friss miccshús
- Fagyos miccshús
- Kocsonya

A vállalkozásnál korábban egy cégben futott a három fő tevékenység: termelés, nagykereskedelem és kiskereskedelem. Ebben az esetben a kiskereskedelemmel, vagyis a végfogyasztóknak történő értékesítéssel foglalkozunk, amely jelenleg a Petry Retail cégen keresztül fut, amely két éve vált ki az anyacégből. A céges adatok mindkét vállalatnál elérhetők:

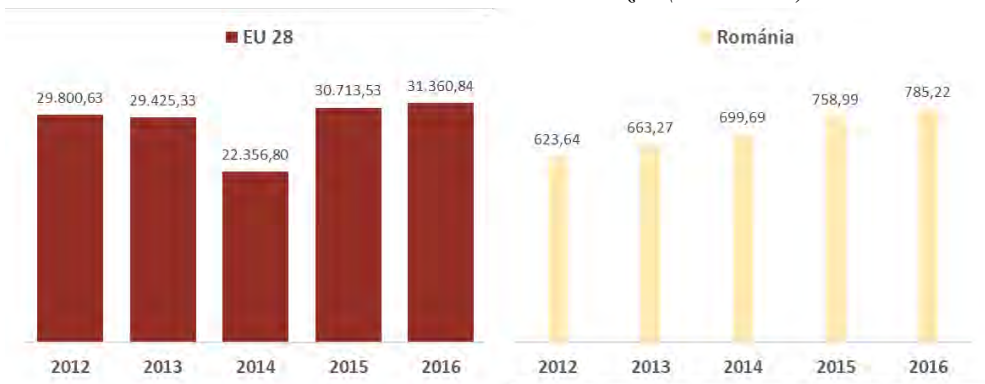


## Húsipar

Hetven százalékkal is nőhet a következő évtizedekben az élelmiszer iránti kereslet, miközben jelentős étrendváltozás történik. A jövőben hús hússal lesz a menü, és a tejtermékek fogyasztása is nő majd.

A világ népességének növekedése miatt kulcskérdéssé vált a mezőgazdaság termelékenységé. Tresó István, a K&H agrárfejlesztési főosztályának vezetője az Agrár Klub rendezvényén azt mondta, a múltban erőforrás-intenzitással, azaz több termőföld, több tőke vagy inputanyagok bevonásával növelték az élelmiszer-gazdaság kibocsátását, az előttünk álló évtizedekben azonban más megoldásokhoz kell folyamodni. Mégpedig azért, mert becslések szerint 2050-ig a világnépesség mintegy harminc százalékkal, az élelmiszer iránti kereslet viszont hetven százalékkal nő majd, miközben a mezőgazdasági termőterületet már nem lehet érdemben növelni.

*A hústermelés alakulása 2012–2016 között (millió tonna)*



*Forrás: Eurostat*

Popp József, a Debreceni Egyetem professzora hangsúlyozta: a következő évtizedekben erőteljes növekedés várható a hús és a tejtermékek fogyasztásában az Európai Unióban. Ez maga után vonja azt, hogy az állattenyésztés takarmányigénye, így a takarmány előállítására felhasznált földigény is jelentősen megnő. Az EU-ban már most is az állattenyésztés használja a mezőgazdasági területek kétharmadát, az étrendváltozás tehát összességében nagyobb hatással lesz a földhasználatra, mint a népesség növekedése.

Egyébként a húsfogyasztás kétszer gyorsabban nő, mint a népesség: míg 1960-ban 22 kg/fő, addig 2015-ben már 42 kg/fő volt az éves globális húsfogyasztás, 2050-re pedig 52 kg/fő mennyiséget jósolnak. A világ hústermelése 1960 és 2010 között 450 százalékkal nőtt. A globális hústermelés legnagyobb részét jelenleg a sertés- és baromfihús adja (38 és 35 százalék). Mivel az ágazatban az egy kilogramm élősúlyra jutó takarmányfelhasználás minimalizálása a tendencia, a közeljövőben a

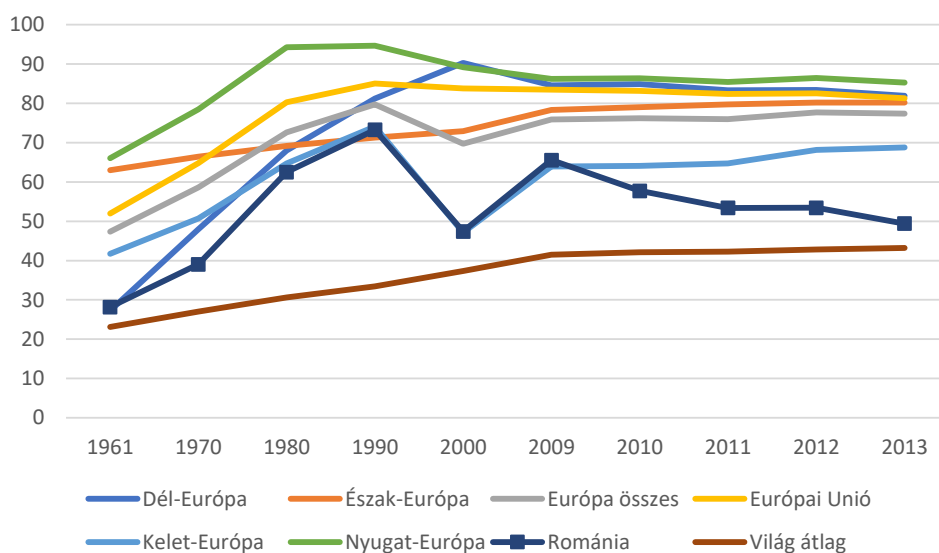
baromfi-hús-előállítás megelőzi majd a sertéshúsét. Popp József hozzáfűzte: a halhústermelésben is van fantázia, hiszen a globális termelés mennyisége már elérte a sertéshúsét, az élelmezési célú tengerihal-fogás mennyiségét utolérte az akvakultúra halhús-előállítása, a jövőben pedig gyakorlatilag csak az akvakultúra jelentősége nő a haltenyésztésben, a tengerihal-fogás volumene már alig változik.

[[http://magyarbirlap.hu/cikk/91103/Drasztikusan\\_megugrik\\_a\\_husfogyasztas](http://magyarbirlap.hu/cikk/91103/Drasztikusan_megugrik_a_husfogyasztas)]

A 2017-es évben a román piacon egy provokatív fejlesztési folyamat indult el, európai szinten is fontosnak mondható beruházások történtek, korszerűsödött a gyártási technológia és növekedett a kapacitás is, és mindezek mellett az is megfigyelhető, hogy a nagy piaci szereplők egyre inkább alkalmazkodnak az új játékszabályokhoz, követik a nemzetközi trendeket.

Letisztult címkék, tudatalatti üzenetek, intelligens címke, átlátható csomagolás, természetes alapanyagok és összetevők, növekvő kereslet a biotermékek iránt, csak néhány elem a változások sűrűjéből. Mind a hústermelés, mind a feldolgozás területén a vita fő témája a fogyasztói bizalom vonzása és megszerzése.

Egy főre eső húsfogyasztás (kg/év)



Forrás: Eurostat

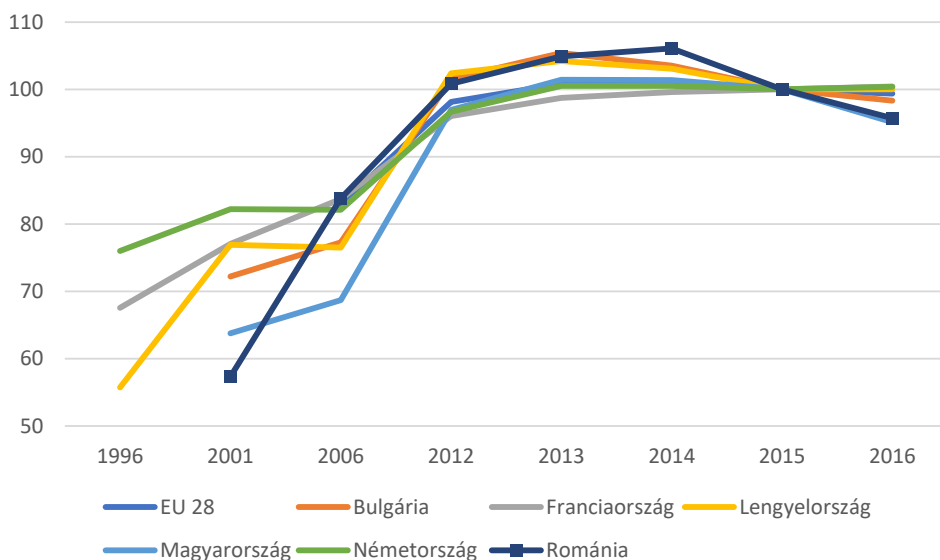
A piaci részesedés növelésének a kényszere egyre erősebb versenyhelyzetet teremthet a piacon, és nem nehéz kikövetkeztetni, hogy akik saját forrásokból tudják biztosítani a nyersanyagot, költséghatékonyabbak lehetnek, diktálhatják az árakat a piacon. Várhatóan erős tőkeinjekció érkezik az állat- és baromfitenyésztésbe. A piacvezetők folyamatos befektetésekkel és új, fogyasztóbarát stratégiával erősítik piaci pozíciójukat.

A húsfogyasztás ugyan Romániában alacsonyabb, mint más európai országokban, de még mindig van lehetőség üzleti növekedésre ebben az iparágban is. Másrészt a GFK 2017. szeptemberi kutatása azt mutatja, hogy Romániában nő a vásárlási hajlandóság, illetve az EU 28 országában is emelkedő tendenciát mutat, az elmúlt kilenc év során most van a legmagasabb szinten.

Függetlenül attól, hogy a helyi piac kiaknázásáról vagy új piacok megtámadásáról van szó, Romániában van potenciál, amit ki kell használni.

[<http://industriacarnii.ro/exclusiv-ic/editorial/4436-creste-consumul-apar-investitiile-strategice-in-industria-carnii>]

A hús árának alakulása



Forrás: Eurostat

Az Európai Unió 2016-ban összesen mintegy 93 millió tonna élelmiszert importált az unión kívülről, amelynek az összértéke mindegy 101 milliárd euró volt. Románia élelmiszer-behozatala hozzávetőleg 1,88 milliárd euró, amiből a hús és hentesáru értéke 276 millió euró. A 2012-es évhez viszonyítva 6%-kal nőtt mennyiségileg és 18%-kal érték tekintetében az import.

[<http://industriacarnii.ro/stiri/top-stiri/4393-in-2016-romania-a-importat-carne-de-pest-276-de-milioane-de-euro>]

A romániai lakosság az egyik legválogatosabb a táplálkozás szempontjából, tekintettel arra, hogy a lakosság 55%-a figyelmesen elolvassa, mit tartalmaz annak a terméknek a címkéje, amit fogyasztani készül. Figyelembe veszi azt is, hogy az adott



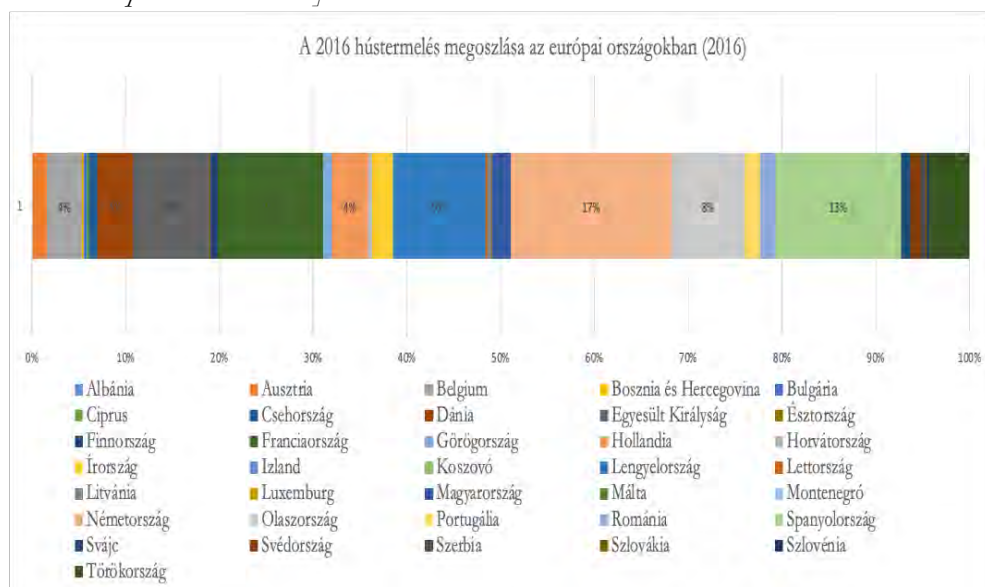
termék mennyi módosított organizmust vagy mennyi zsírt tartalmaz, derül ki egy GFK által 17 országban készített kutatásból.

A kutatásban részt vevők fele azt mondta, hogy elolvassa a fogyasztott termékek címkéjét, és különösen arra figyel, hogy az adott termék cukormentes és génmódosított összetevők nélküli legyen. Ezt követi az alacsony nátrium és só arány fontossága, és vele azonos fontosságú az öko-, zsírszegény termékek, a hozzáadott vitamin és ásványi anyagok megléte.

A romániai megkérdezettek tartották a legfontosabbnak a megjelölt kritériumokat a kutatásban, ez azt jelentheti, hogy itthon fontosabb az átlagnál a tudatos étkezés, a magunk és a családunk egészsége, emeli ki a kutatás. Ahogy az várható is volt, a magasabb jövedelmű háztartások nagyobb fontosságot tulajdonítanak a tudatos étkezésnek, mint az alacsonyabb jövedelműek.

A leginkább tudatos ország a kutatásban Kína volt, de Románia sem sokkal marad el tőle. A kilenc megkérdezett döntési tényezőből nyolcat a kínai válaszadók tartották a legfontosabbnak, egyedül a helyi termék fontosságában végzett az első helyen más ország (Olaszország). Öt tényező esetén is Románia végzett a második helyen: GMO- (génmódosított) mentes, zsiradékmentes, helyi eredetű, probiotikus tartalom és gluténmentesség. Három másikban pedig harmadik helyezett: biotermék, vitaminnal vagy ásványi anyagokkal dúsított és nátriumsómentes, áll a jelentésben. A kutatásban 17 ország 23 000 fogyasztóját kérdezték meg egy internetes felmérés során.

[<http://industriacarnii.ro/stiri/top-stiri/4467-romanii-printre-cei-mai-selectivi-in-privinta-alimentelor-pe-care-le-consuma/>]



Egy iSense Solution által végzett kutatás szerint a városi lakosok közül a romániaiak kedvelik leginkább, ha az általuk fogyasztott élelmiszer helyi eredetű. Egy 14 kategóriából álló listából főként a következő termékeknél volt fontos a helyi eredet: romlandó élelmiszerek (hús, tej, zöldségek, gyümölcsök stb.), magasabb szavatosságú élelmiszerek (konzervek, liszt stb.), édességek, ruházat (beleértve a gyermekruházatot is), alkoholtartalmú italok és bútorok.

A romániai termékeken belül a legnépszerűbb az erdélyi termék (30%), majd a moldvai termék (11%), a válaszadók 43%-ának pedig nem volt fontos, hogy az országon belül melyik régióból érkezik.

A tanulmány szerint a helyi termékek előnyben részesítésének egyik fő oka a helyi kistermelők támogatása (77%), a nemzetgazdasághoz való hozzájárulás (57%), nagyobb a bizalom a helyi termék iránt (48%), jobban érzik magukat, ha helyit választanak (41%), vagy úgy vélik, hogy az a legjobb (40%).

[<http://industriacarnii.ro/stiri/top-stiri/4364-studiu-romanii-de-la-oras-prefera-alimente-de-origine-romaneasca>]

Az európai uniós tagállamok közül Dániában volt a legmagasabb a hús ára, közel 40%-kal volt magasabb, mint az uniós átlag, ezzel szemben a legolcsóbb Lengyelországban volt, ahol 47%-kal volt az uniós átlag alatt az ár. A kedvezőbb ár listáján Lengyelországot Bulgária követte (-44%), majd ezután jött Románia, ahol az uniós átlagnál 41%-kal olcsóbb a hús.

[<http://www.roaliment.ro/piata/pretul-carnii-romania-media-din-ue/>]

## Top tíz 2017-es trend

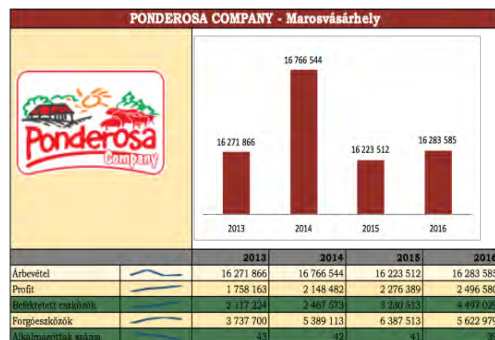
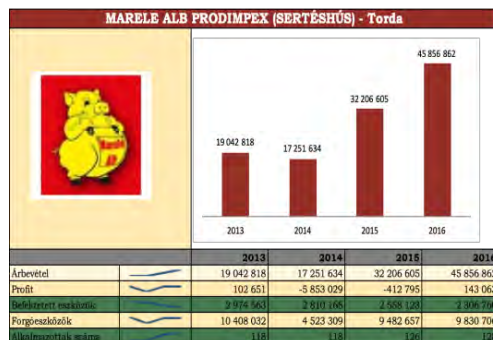
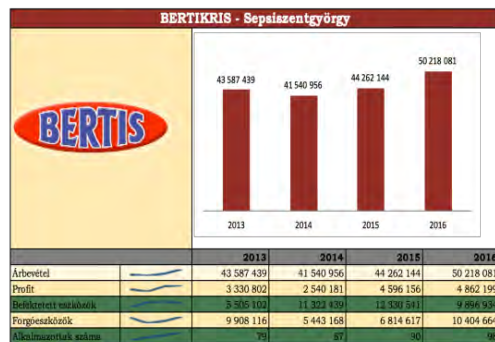
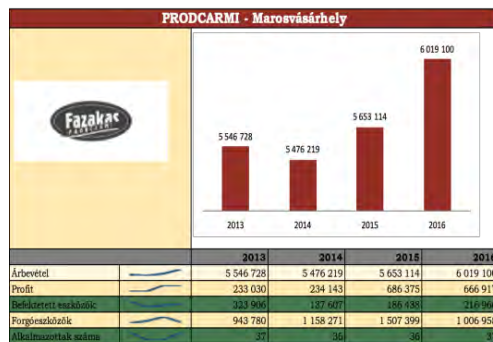
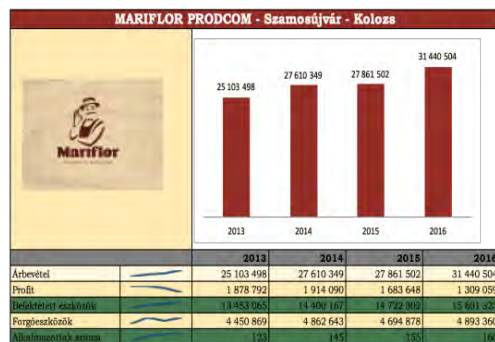
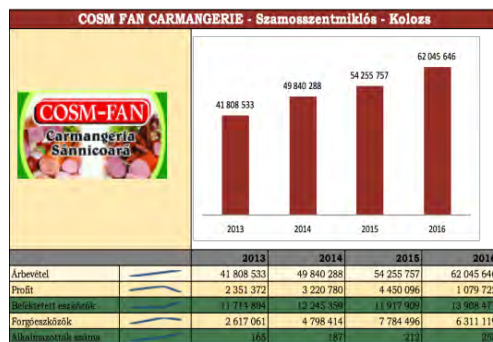
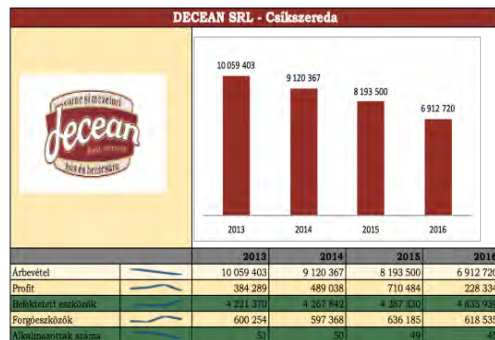
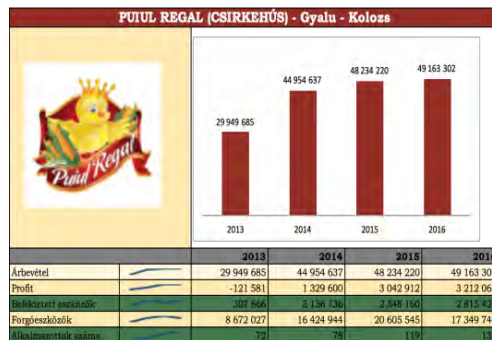
1. **Letisztultság mindenekfelett** – A fogyasztók letisztultságot és átláthatóságot várnak el a termékektől. Egyszerű, érthető címkéket, feliratokat szeretnek, érteni akarják a terméket, amit fogyasztanak, tudni akarják, pontosan mit tartalmaz, vagy hogy hogyan készült.
2. **Bomlasztóan zöld** – A növényi tej, a húshelyettesítők vagy a vegán megoldások gyorsan a gondolkodásunk részévé váltak. A fogyasztók keresik, hogy az innovatív megoldások hogyan válhatnak minél hamarabb a mindennapjaik részévé. Keresik az egészséges gyógy- vagy fűszernövényeket, a mindenféle mentes termékeket.
3. **Az édes egyensúly** – A fogyasztók igénye az íz és az egészségesség kiegyensúlyozására jelentős innovációs nyomást helyezett az élelmiszeriparra. A cukor nyomás alatt van, habár még mindig ez a kulcs hozzávaló, amely a fogyasztók által vágyott édességet vagy a mennyei ízek kiemelését meghatározza. Felértékelődnek a cukormentes termékek, nő a fogyasztók cukortudatossága, és felértékelődnek az alternatív édesítőszerke.
4. **Konyhaszimfónia** – A lazagnán túl már Melanzane Aubergine Al Fornót<sup>5</sup> szeretnénk enni otthon is. Még soha nem volt ekkora választék a világ különböző kultúráinak autentikus ételeiből a közelünkben vagy akár a konyhánkban. A kajásfurgonok vagy street food megoldások gyakran inspirálódnak más kultúrákból az új termék fejlesztésénél. Az otthoni főzés a kényelmes kaja irányából az éttermi minőség felé tolódik.
5. **Harmóniában a testünkkel** – A fogyasztók egyre nagyobb mértékben figyelnek az étkezésükre, annak érdekében, hogy egészségesek maradjanak, jobban érezzék magukat. Egyre nagyobb szerepet kapnak a táplálékban gazdag élelmiszerek, az egészséges életmód. Személyre szabott étrendeket követnek, minél természetesebb módon szeretnék tápanyagot bevinni a szervezetükbe (a hús a proteinbevétel természetes módja). Egyre több applikáció segíti a fogyasztókat a döntéshozásban.
6. **Nyilvánvaló kifinomultság** – A fogyasztók egy kicsivel többet hajlandók fizetni egy kielégítő termékért, ami prémium minőséget és pillanatnyi kilábalást kínál a szürke hétköznapokból. A kézművesmegoldások nem maradnak többé csak a kisfiúk eszközei, a nagy szereplők is elkezdnek kis mennyiségű, magas minőségű kézműves termékkel piacra lépni. Felértékelődik a sztori, az egyediség a termékben.

---

<sup>5</sup> Egy szicíliai helyi étel

7. **Bedobozolt pillanatok** – A különböző pillanatok különböző ízeket követelnek. Egy gyors on-to-go (útközben is fogyasztható) joghurtra van szükséged a rohanó hétköznapokban, vagy egy tartalmas reggelire a nyugodt vasárnapokon? A speciális pillanatok megcélzása erős fegyverük lesz a piaci szereplőknek, felértékelődnek a késztermékek, a gyorsan fogyasztható dolgok, a snack megoldások. A márkák sokkal tisztábban fogják kommunikálni, hogy az adott terméket milyen pillanatokhoz ajánlják. Felértékelődik az énidő és az igény, hogy a termékek támogassák a pihenést, a relaxációt, a feltöltődést.
8. **A hiszti ereje** – A gyerekek jelentős hatással lesznek a család étkezési szokásaira. A gyerekek, fiatalok sokkal nyitottabbak az újra, az egzotikus, kreatív, innovatív megoldásokra az étkezésben is. A gyerekek olyan formában is hatással lesznek a család étkezésére, hogy a szülők szeretnék, ha a gyerek egészségesebben, táplálékgazdagabban étkezne, ezért az egész család étkezése megváltozik.
9. **Elmosódó határok** – A leginnovatívabb termékek két vagy több korábbi termék határán jönnek létre. A termék- és ízhatárok elkezdnek lebomlani, létrejönnek a Mars csoki ízű popcornhoz hasonló termékek. Az édes és savanyú határa elmosódik, a márkák közös termékekkel erősítik egymás értékét (pl. oreoízű Milka csoki), a fogyasztók egyre inkább keresni fogják az egyedi ízeket.
10. **A változás magjai** – A fogyasztók érdeklődése megnő olyan magvak iránt, mint a chia és a quinoa. A magok természetes forrásai az ízeknek és az egészségnek, magas a proteintartalmuk. Az ősi újra modernné válik, és elfelejtettnek hitt magvakat, gabonákat fedezünk fel újra. Ezek a magvak pedig az olajtermelést, olajkínálatot is kiterjesztik, megszínésítik.

## Fontosabb versenytársak



## Street food

A street food<sup>6</sup> elnevezés eredetileg azokat az ételeket fogja össze, amiket az utcán készítenek (így pontosan látjuk, mi kerül bele), menet közben is el lehet fogyasztani, és olcsóbban juthatunk hozzá, mint egy éttermi fogáshoz.

Street food alatt egyfajta készéltét értünk, melyet az utcán vagy más nyilvános helyen árúsítanak. Általában olcsóbbak, mint az éttermi ételek, és kioszkokban, standokban vagy teherautókban értékesítik őket. Az ilyen helyeken kapható ételek gyakran helyi jelleget mutatnak, de sokszor olyan általános fogásokat is megtalálhatunk, mint a hot dog, a hamburger, a szendvicsek stb. Egyes felmérések szerint mintegy 2,5 milliárd ember fogyaszt napi rendszerességgel street foodot.

Azonnal fogyasztható ételeket már a legősibb civilizációk idejében is árúsítottak az emberek. Az ókori görögöknél például kis sült halakat értékesítettek az utcai árusok, míg a rómaiaknál az alsóbb néposztályok táplálása nagyban függött az utcai ételektől, ugyanis nem volt háztartási tűzhelyük, így nem tudtak otthon főzni maguknak. Az ókori Kínában is a szegények fogyasztottak elsősorban street foodot, de néha a gazdag polgárok is elküldték szolgálóikat pár falatért.

A 14. századi Egyiptomban kebabot és rizset árultak az utcán. Még az aztékoknál is működtek utcai ételárusok, ezek atollit (kukoricatésztaból készült kása) és különböző húsokból elkészített tamalest adtak a piacokon. Észak-Amerikában, a gyarmati időszakban osztrigát, pörkölt kukoricát, gyümölcsöket és édességeket lehetett kapni.

Az akkori Európában sem volt ismeretlen fogalom a street food. A 19. századi Párizsban sült burgonyacsíkokat árultak az utcán, ebből alakult ki a sült krumpli. Ugyanebben az időben az erdélyiek sütit, kukoricakrémet és szalonnát kínáltak. A londoniak pacalt, borsólevest, vajas borsóhüvelyt, kürtös csigát, garnélarakot és angolnát vásárolhattak az utcán. Manapság a street food nem ennyire „lokalizált”, az árusoknál általában ugyanúgy megtalálhatók a helyi jellegzetességek, mint a más országokból származó ételek.

És végül néhány street food érdekesség<sup>7</sup>:

1. Indonéziában az utcai élelmiszereket szekerekből és kerékpárokból értékesítik.
2. A lengyelek többek között zapiekankákat is értékesítenek utcáikon, mely egy félbevágott baguette vagy pirított kenyér gombával, sajttal és valamilyen hússal.

---

<sup>6</sup> <https://www.flyerz.hu/magyar-street-food-nyomaban/>

<sup>7</sup> <https://www.flyerz.hu/egyaltalan-mi-az-street-food/>

3. Az utcai árusítók által Olaszországban eladott pizza eltér a pizzériákban sült pizzától. Az alapja vastag, és négyzet vagy téglalap alakban sül, árusítják.
4. Több tanulmány kimutatta, hogy a street foodok szennyezettsége ugyanolyan szinten van, mint az éttermekből származó ételekben.
5. A Taco a legkeresettebb utcai étel az interneten.
6. Bangkok utcai árusai a város lakosságának 40%-át táplálják.
7. Az indiai Mumbaiban több mint félmillió street food árus van.
8. Az Egyesült Államokban a legelterjedtebb utcai élelmiszerek a hot dogok.
9. Sok országnak megvan a saját „hús-kenyér” változata.

Sokáig a magyar közönség nem volt nyitott ezekre az ételekre, mert magukban hordozták a gyenge minőség és egy gyomorrontás lehetőségét, mára azonban ez a tendencia változni látszik, köszönhetően azoknak a törekvéseknek, amelyek a street foodot a minőségi utcai ételek irányába viszik. A hozzávalók egyre frissebbek – sok esetben a termelői piacokról szerzik be őket –, és az ízek mellett az egészség is előtérbe került.

A street food éppen aranykorát éli hazánkban és a világon. A minőség egyre javul és a választék is folyamatosan bővül: gyros, hamburger, tészta, fánk és szendvicsfélék... Az előrejelzések viszont azt mutatják, hogy a következő években beköszönhet az egészséges street food forradalma.

Az Independent szerint, az olajban sült ételek mellett, 2016–17-ben a kínálat bővül a növényi alapú ételekkel. Itthon erre még biztosan várni kell jó néhány évet, de már látni a változást a pusztán olajos hússal tömött street food mellett – amiért egyébként nagyon sokan rajonganak.

Tény, hogy külföldön már több helyen megjelentek vega street foodok, például a kihagyhatatlan olasz pesto trofie, ami bazsalikom, fokhagyma, só, parmezán, olívaolaj és egy nagy adag tészta keveréke, vagy a spanyol calamares del campo, ami úgy néz ki, mint a sült tintahal, ellenben hagymából készül.

Soha nem volt ekkora a hazai street food választék, a food truckok nemcsak megszáporodtak, néhány kocsi igazi ínycsikéket kínál az utca népének. Nem csoda, hogy mesterszakácsokat ejt rabul a műfaj, hiszen az újhullámos street food minőségi, ízletes, gyors és olyannyira változatos, hogy már kategorizálni is lehet. A legfőbb irányzatokról Vad-Horváth Zoltán, a hazai Street Food Egyesület vezetője számolt be.

### **Klasszikus gyorskaja: hamburger, hot dog:**

A street food örület hajnalán ezek az ételek merítették ki a gyorskaja fogalmát. A vízparti büfé műfaj nem tűnt el, viszont alaposan átalakult: a fogások minőségi alapanyagokból, válogatott (legtöbbször magyar) termelőktől érkeznek. A legtöbb városban már nemcsak egy burgerező, hot dogos van, de választani sem csak a sima és a sajtos vagy a majonézes és a ketchupos közül lehet.

### **Utcára került nemzeti ételek:**

Olasz gnocchit, szerb pljeskavicát és mexikói burritot is kínálnak már street food gyanánt a magyar furgonok, sőt a Babuska nevű kocsinál orosz nemzeti ételek közül válogathatunk. Ha egy nap alatt szeretnénk végigenni Európát, a sort érdemes a belga wafel mestereinél, a Lekker! nevű food trucknál zárni.

### **Az elcsábult mesterszakácsok:**

Egyre több az olyan autó, amit a kínálata alapján egyetlen kategóriába sem sorolhatunk. Nincs fő termékük, mégis imádja őket a közönség – ők az úgynevezett guruló séfek, akik szinte ugyanazt művelik egy apró büfékocsiban, mint az éttermek csúcstechnológiás konyháiban. Az ételekre mégsem kell órákig várni, és az utcán elfogyasztva is ugyanolyan finomak, mint a fehér abrosz mellett ülve.

### **Gyorsan és édesen!**

Egyedi street food irányzatot képviselnek a desszertes, édességes truckok, a mozgóagyalatozók, palacsintázók, vattacukroskocsik. Ezt a műfajt a gyerekek, családok kedvelik a leginkább, ezért évről évre többen alakítanak ki erre a célra is furgonokat.

### **Medvekarom és füstölt hús:**

A street food műfajában külön kategóriát alkotnak az úgynevezett smokeresek, akik minimum 12, de vannak, akik 20 órán át is kitartóan füstölik a különböző húsokat. Miután elkészülnek, egy különleges, medvekaromként emlegetett kesztyűvel tépik cafatokra a húsokat, hogy szendvicsekben, salátákban tálalják saját maguk főzte BBQ-szószokkal.

### **Ázsia varázsa:**

Külföldön már hódít, ezért számíthatunk rá, hogy hamarosan nálunk is megjelennek az ázsiai ételeket kínáló büfékocsik. Erre ösztönzi a szakmát az ország első Food Truck Rallyja is, ahol a részt vevő furgonoknak öt meghatározott ázsiai fűszerből kell választaniuk és ebből alkalmi fogást kreálniuk a rendezvényre.



**Mellékletek listája** (mellékletek elektronikusan: <https://t.ly/600O>):

1. Egy főre jutó húsfogyasztás kg/fő/év
2. A hús árának alakulása (árindex)
3. Az éves hústermelés mennyisége (marha, disznó, baromfi és összesen)
4. Boltok alapadatai
5. Boltok listája és elhelyezkedése
6. Lakosságadatok
7. Konkurenciaadatok
8. Részletes terméklista
9. Mérleg
10. Eredménykimutatás

## **Hargita Gyöngye Rt. – Sok kicsi sokra megy**

Szerző: Kádár Beáta, Lázár Ede és Tánczos Levente-József

Csíkban a tél fogai kószolják a tájat, talán már a helyi székelyek begombolják a felső gombot is az ingen, az ősznek lassan vége, és a tél veszi át a természet fölötti uralmat. Ez az az időszak, amelyik egy ásványvíztöltő vállalkozásban kicsit nyugodtabb lehetne, hisz nem kell a maximumon járni a gyártósorokat, nincs az a nagy pörgés, mint a nyári csúc szezonban. A termelésben nincs ugyan akkora hajtás, mint nyáron, de azért a Hargita Gyöngye<sup>8</sup> részvénytársaságnál munka van, hisz lassan befejeződnek az új nagyberuházás munkálatai, és fel kell készülni a jövő évre, most van ideje a tervezgetésnek, számításoknak, a stratégiai irányvonalak kijelölésének.

A csíkszentkirályi irodában Kurkó Árpád vezérigazgató, Dietrich Szilárd ügyvezető és Boér Árpád gazdasági igazgató nem az időjárás változásával van elfoglalva, hanem inkább az épp folyamatban lévő beruházással. A munkálatok már a vége fele tartanak, az időjárás már nem befolyásolja a befejezést, a gépek már megérkeztek a világszinten élvonalba tartozó német Kronos vállalattól, a helyi munkatársak épp most szerelik össze a töltősort. A jelenlegi legmagasabb minőséget, legújabb technológiát képviseli ez a gyártósor, Romániában ez lesz az egyetlen ilyen csúcstechnológiájú töltősor.

A cégnek jó kapcsolata van a gépet szállító német vállalkozással, már az előző gyártósorokat is tőlük vásárolták, ennek köszönhetően, mondhatni, jó áron kapták meg a gépsort, amely Kelet-Európában a német vállalat mintadarabja lesz. Természetesen, a kedvező ár ellenére, még egy ekkora vállalat számára is jelentős beruházást jelent az új üzem megépítése. A gépsor mellett építeni kellett új gyártócsarnokot készáruraktárral együtt, valamint szükség van még különböző kiegészítő berendezések megvásárlására és beszerelésére is, mint például az energiaellátás (trafó), sűrített levegőellátás (kompresszorok), fűtés stb. A magas élelmiszerbiztonság szavatolása és fenntartása érdekében magas minőségű töltősor tisztító berendezést is telepítenek a beruházás során. Mindezek együttes költsége várhatóan eléri a 18 millió lejt.

---

<sup>8</sup> A vállalat hivatalos neve Perla Harghitei S.A.

A beruházás egyfajta előremenekülés a vállalat részéről, az eddig meglévő kapacitást a nyári szezonban csúcsra járatják, hogy ki tudják szolgálni a keresletet. Valószínű, hogy azt ki fogják tudni szolgálni 2017 nyarán is, de ha valamelyik gyártósor meghibásodás miatt leáll 2-3 napra a csúcsszezon közepén, az jelentős fennakadásokat eredményezhet a vállalat életében. Az új beruházásnak köszönhetően 57 millió literrel nő meg a gyártókapacitás éves szinten (a jelenlegi kapacitás 112,5 millió liter). Természetesen a beruházásnak köszönhetően, rövid távon, többletkapacitás képződik (többet tudnak majd gyártani, mint az előző időszak alapján előre jelezhető eladási mennyiség).

A beruházástól nem túl messze, de a meleg iroda csendjében az igazgatók épp az elkészülendő beruházás megtérüléséről beszélgettek. Az új gépsor kapacitása: 18 400 db/óra 0,5 literes palack, 17 200 db/óra 1,0 literes palack és 14 000 db 2,0 literes palack ásványvizet tud előállítani. A palackozóvonal hatékonysága 90%-os. Kérdés, mekkora mennyiséget kellene eladni ahhoz évente, hogy 5 év alatt megtérüljön a befektetés.

A fenti megtérülési idő mekkora eladási növekedést igényel, ha azt feltételezzük, hogy az eddigi kapacitással (ha nincs meghibásodás) ki tudjuk szolgálni az eddigi keresletet? (Tehát feltételezzük, hogy az új gépsor a termelés oldaláról lehetőséget ad arra, hogy növekedjünk, de ennek meg kell találnunk a piacát.)

A növekedés kapcsán rögtön felmerül az a kérdés, hogy melyik csatornán lenne ideális ezt a növekedést realizálni, és ezt a növekedést milyen eszközökkel lehet támogatni. A vállalat jelenleg 3 fő csatornán keresztül értékesíti a termékeit, a nemzetközi láncoknak: hipermarketeknek és szupermarketeknek (Kaufland, Metro, Carrefour stb.), valamint a nagykereskedőknek: regionális szinten tevékenykedő kereskedőcégeknek (olyan vállalkozások, amelyek a vállalatától felvásárolják a termékeket, majd egy megfelelő árréssel továbbadják kisebb üzleteknek, kávézóknak, szállodáknak vagy éttermeknek), és a harmadik a saját értékesítési hálózat (erről majd bővebben lesz szó a későbbiekben). A fentiekén kívül létezik az export is, amely jelenleg hozzávetőlegesen az értékesítés 1%-át teszi ki.

A külföldi értékesítés kapcsán rögtön az ország előnytelen versenyképesség-csökkentő szabályozásairól kezdenek el beszélgetni a vezetők. Ez ugyan nem a mai gyűlés témája, de érzékeny kérdés, és az értékesítés növelése kapcsán is figyelembe kell venni. Két jelentős adó, járulék is csökkenti a romániai ásványvizek versenyképességét a nemzetközi piacon, illetve gátolja a vállalatok fejlődését. Az egyik az államnak fizetendő bányajáradék az általajkincsnek számító ásványvíz után. Ennek jelenlegi szintje 36 lej/m<sup>3</sup> kitermelt ásványvízre vonatkozik, miközben az EU többi tagországában 0,5–4,5 lej/m<sup>3</sup> az ára. A másik a csomagolás begyűjtése/újrahasznosítása függvényében fizetendő környezetvédelmi díj. Jelenleg

minden kilogramm értékesített csomagolás után 2 lej illetéket kell fizetni, ha nem tudja bizonyítani a vállalkozás, hogy begyűjtötte az értékesített mennyiség 60%-ának megfelelő csomagolóanyag-mennyiséget (műanyag palackot, csomagolófóliát, kupakot, fát, kartonpapírt). Ezt még tetézi, hogy csak az állam által akkreditált vállalkozásokkal lehet szerződést kötni a begyűjtésre, amelyek közül a legnagyobb (amellyel a Hargita Gyöngyének is szerződése volt) most ment csődbe, és amely vállalkozások lassan szinte hasonló árért (2 lej/kg) gyűjtik be a hulladékot.

A kis kitérő után vissza is terelik a szót a gyűlés fő témájára, hisz a díjak és járadékok kérdését nem befolyásolhatják, de a helyzetet mindenképp figyelembe kell venniük a tervezésnél. A gazdasági igazgató azt még megjegyzi, hogy annyi jó is van a szabályozásban, hogy a beruházás értéke leírható a profitadóból, vagyis ha kisebb lesz a vállalkozás 2016-os profitja, mint a beruházás értéke, akkor nem kell profitadót fizessen a vállalat.

A témához kötődően még egy dolog vetődik fel kérdésként, hogy megszólítsák-e, és ha igen, milyen módon szólítsák meg a fogyasztót. Jelenleg az értékesítés jelentős része a nagykereskedőkön keresztül történik, 5% alatt van a saját értékesítésen keresztül való eladás, a fennmaradt mennyiség pedig a nemzetközi üzletláncokon keresztül zajlik.

A nagykereskedőkön keresztül értékesített termék fogyasztói két nagy csoportba oszthatók: az egyikbe azok tartoznak, akik valamilyen kereskedelmi egységben vásárolják meg, otthoni fogyasztásra az ásványvizet (90%), a másikba pedig azok, akik valamilyen vendéglátó egységnél fogyasztanak ásványvizet.

A kérdés tehát az, hogy közvetlenül szólítsák-e meg a fogyasztókat, és a HORECA<sup>9</sup>-helyiségek fejlesztésébe fektessenek, ahol magasabb áron lehet értékesíteni a termékeket, vagy inkább a nagykereskedőket támogassák, motiválják különféle eszközökkel, hogy azok hangsúlyozottan a cég termékeit kínálják a kisebb boltoknak megvételre. A láncokkal kapcsolatban éves szinten meghatározott időközökben úgynevezett promóciós tevékenységet folytat a cég, ami azt jelenti, hogy 3-4%-os kedvezmény fejében az illető áruházlánc a cég termékeit mind a saját reklámfüzeteiben, mind az áruházi rádióban hirdeti, illetve sor végi raklapokra kihelyezve kedvezőbb áron kínálja eladásra.

A beszélgetés közben befutott egy telefonhívás, a német beszállító hívta az igazgatót, hogy megbeszéljék, milyen időszakban utazzanak a német szakemberek Csíkszentkirályra elvégezni a végső „finomhangolást” a gépsoron. Lassan alkalmassá válik a gyártásra az új beruházás, ezért ugyan most be kell fejezni a megbeszélést, de a fontos kérdésekre hamarosan meg kell találni a válaszokat.

---

<sup>9</sup> HoReCa – hotelek, éttermek és kávéházak

## **Hargita Gyöngye Rt.**

Csikszentkirályon az ásványvíz palackozása 1952-ben kezdődött és 1974-ben folytatódott, amikor az első nagy kapacitású ásványvízgyár épült, amely ma is a Hargita Gyöngye Rt.<sup>10</sup> alapját képezi. A Hargita Gyöngye Rt. 1990-ben jött létre mint állami cég, és 1995-ben privatizálták.

Az alapításkor három palackozógyár tartozott a Hargita Gyöngye Rt.-hez, amelyből a 90-es évek során két gyár, a KRAITEN IN HARGHITA RT. meg az APEMIN TUSNAD RT. levált és önálló céggként működött tovább, illetve a harmadik cég, mely PERLA CASINULUI gyógyvizet palackozott, felfüggesztette tevékenységét. 2008 és 2009 között a Hargita Gyöngye Rt.-nek sikerült a KRAITEN IN HARGHITA RT. átvétele, és azóta a Tiva Hargita természetes ásványvíz a Hargita Gyöngye Rt. termékportfoliójának részét képezi.

A Hargita Gyöngye Rt. székhelye Csikszentkirályon, Hargita megyében található, 10 km távolságra Csikszeredától, az E578-as nemzetközi úton, Csikszereda és Brassó között. Ez a környék, mely alsíki medenceként ismert, rendkívül gazdag ásványvízforrásokban, csupán Csikszentkirály területén több mint 80 forrás található.

A Hargita Gyöngye természetes ásványvíz PET-palackos kínálata nagyon gazdag a termékek úrtartalmát és szén-dioxid-tartalmát illetően egyaránt. Ezáltal mindenki kiválaszthatja a számára megfelelő terméket a minőség-ár-íz függvényében.

A termékskála a 0,5 l-es PET-palacktól – mely azonnali fogyasztásra alkalmas útközben vagy egy étteremben – az 5 l-es PET-palackig – mely otthonra alkalmas – váltakozik. A szén-dioxid-tartalom függvényében ajánlanak: természetes ásványvizet legkevesebb 3500 mg/l CO<sub>2</sub>-tartalommal, természetes ásványvizet részlegesen szénsavmentesítve, illetve szénsavmentes természetes ásványvizet.

A Hargita Gyöngye ásványvíz a természet csodája: emberi beavatkozás nélkül is teljesen tiszta és kiegyensúlyozott ásványianyag-tartalommal és szén-dioxiddal rendelkezik. Az egyedi minőség megőrzésének érdekében gondosan kezelik a termékeket – a forrástól egészen a palackozásig.

Az ásványvizet a teljes palackozási folyamat ideje alatt – a forrástól a palackozásig – a belső minőségbiztosítással foglalkozó munkatársak felügyelik, akik óránként, naponta, hetente, illetve havonta különböző ellenőrzéseket végeznek. Mielőtt az ásványvíz elhagyná a palackozósort, különböző minőségi vizsgálatokat végeznek, például: a szén-dioxid-tartalom vizsgálata, a pH-érték mérése, az ásványianyag-

---

<sup>10</sup> <http://www.perlaharghitei.ro/index.php?page=home&lang=hu>

tartalom ellenőrzése, mikrobiológiai vizsgálatok stb., melyek által biztosítják a szigorú jogi szabályok betartását. Csak a szigorú ellenőrzés és gondos palackozás mellett lehet a Hargita Gyöngye-termékek konstans és jó minőségét biztosítani.

A folyamatos belső laborellenőrzések mellett külső ellenőrzések is vannak: a külső állami SNAM- labor, a német Fresenius intézet, a Prof. Höll & Co. GmbH. laboregyesület.

A cég termékei kiváló minőségének biztosítása érdekében a Hargita Gyöngye Rt. már 2000-ben bevezette és sikeresen alkalmazza az ISO 9002:1995-ös minőségirányítási rendszert. A minőségirányítási, a HACCP élelmiszerbiztonsági és a környezetirányítási rendszernek az ISO 9001:2008 DS 3027E ill. ISO 14001: 2005-ös szerinti tanúsítványát a Moody International Certification Ltd. hagyta jóvá.

A minőségi és biztonsági szabályok sikeres alkalmazásának további bizonyítéka, hogy már 2005-től, még mielőtt Románia EU-tagállam lett volna, a Hargita Gyöngye természetes ásványvíz az Európai Unió országában elismerésnek örvendett. A tanúsítás Németországban történt. (A tanúsítvány száma: 22-6-212-9, dátum: 21.01.2005)

## **Palackozott vizek piaca**

Egy érdekesítő 2015-ös év után a Rio Bucovina társaságnak a lengyel Tymbarck Maspex általi átvételével a vizek piaca lenyugodott és az évet többlettel zárta, a legfigyelemreméltóbb koordináta a fogyasztás növekedése, főleg a szénsavmentes vagy on-the-go vizek szegmensén. Még optimistábbak voltak a jelek 2016-ra, tudva, hogy már számos termelő jelentett két számjegyű növekedést.

A 2015-ös év kifejezetten jó volt a palackozott víz piacának, a növekedést biztosította egyfelől az áfa arányának a csökkenése, másfelől a kedvező idő. A GfK adatai alapján a palackozott víz 2015. május – 2016. április között 8%-os mennyiség- és 6%-os értéknövekedést jegyzett fel az előző év ugyanekkori időszakához képest. A Nemzetközi Ásványvíz Egyesület adatai is igazolják a piac fejlődését, mivel a SNAM<sup>11</sup>-forrásokból palackozott víz mennyisége 2015-ben körülbelül 959 millió liter, ami növekedés volt a 2014-es évhez képest.

A legjelentősebb növekedést a szénsavmentes víz eladása mutatta (+12% mennyiség) – a szegmens, amely tartalmazza mind a szénsavmentes ásványvizet, mind az asztali és forrásvizet –, mivel a palackozott víz piaca szinte egyenlő részben oszlik a szénsavas és mentes víz között. A fejlődés tulajdonítható a mentes vizet

---

<sup>11</sup> SNAM – SOCIETATEA NATIONALA A PELOR MINERALE S.A. – a romániai ásványvíz-kitermelést koordináló állami vállalat

vásárló háztartások száma növekedésének, illetve a bevásárlókosárba tett nagyobb mennyiségnek, a GfK Consumer Panel Services felmérése alapján, aki elemezte az összes közszükségleti cikk fogyasztását a háztartások szegmensben.

### Milyen növekedést jelentettek a palackozók?

Az első öt vízpalackozó a Romaqua Group, a Coca-Cola HBC Románia, a Rio Bucovina (Tymbark Maspex), a Carpathian Springs és más magántermelők, társaságok, amelyek a Nielsen adatai szerint körülbelül a piac összmenyiségének 70%-át fedik. Számukra, illetve a kisebb termelők számára a 2015-ös év lényeges eladásnövekedést hozott. Például a Rio Bucovina mintegy 40 millió eurós üzletet jegyzett, 18%-os növekedést mutatva a 2014-es évhez képest. Hasonlóképpen, ugyanebben az időszakban a társaság 36%-os nettó profitnövekedést jegyzett, meghaladva a lengyel Tymbark Maspex termelő kétmillió eurós küszöbét.

A borszéki ásványvíz tavaly elérte az évi 350 millió literes termelést és a 26%-os mennyiségbeli összpiaci arányt – a Romaqua Group a Borsec márka termelője, az ásványvízpiac vezetője a research Market Vektor adatai alapján. 2015-ben a társaság 500 millió liter ásványvizet, üdítőitalat és sört palackozott, és 632 millió lejese eladást jelzett, 13%-os növekedést mutatva az előző évhez képest. Másrészt a társaság a múlt évet rekordprofittal zárta, közel 47 millió lejjel, elérve az utóbbi évek legjobb nyereségi szintjét.

A Zizin eladása is jelentős növekedést mutatott a 2014-es évhez képest, mivel a palackozó elérte a körülbelül 9 millió eurós árbevételt. A Perla Harghitei társaságnak, három ásványvízmárka palackozójának (Perla Harghitei, Tiva Harghita, Cristalina) 15%-kal nőtt az eladott termék mennyisége 2014-hez képest, így 20 millió eurós üzlettel fejezte be a 2015-ös évet. „A mi esetünkben a legnagyobb növekedés a HoReCa (330 és 750 ml-es személyre szabott üvegek) ásványvízszegmens esetében mutatkozott, ezzel ellentétben az újrahasznosítható üvegek szegmense csökkent” – pontosítja Puskás István, a Perla Harghitei marketingmenedzsere.

A Vlavis Holding és a Carpatina társaság 2015-ben egyaránt növekedést jegyzett, az Aqua Carpatica palackozó esetében 2014-hez képest 37%-os fejlődésről van szó. „Múlt évben a Carpatina eladásnövekedést jegyzett, birtokolva a Carpatina brandet a sima és szénsavas 2, illetve 0,5 literes szegmenseken” – nyilatkozta Alexandru Vrabie, a társaság kereskedelmi igazgatója.

### Trendek a fogyasztásban

A román lakosság azon kívánsága, hogy egészségesebb életmódot éljen, megmutatkozik a palackozott víz kategóriájában, egyre több fogyasztó a szénsavmentes víz felé orientálódik. „Elsősorban a szénsavmentes (sima) víz

kereslete növekedésének a számairól beszélünk. Konkrétan, nekünk ezen a szegmensen 72%-os mennyiség-növekedésünk volt előző évben 2014-hez képest” – hangoztatja Puskás István (Perla Hargitei).

„A szénsavmentes vizek esetében a meglepetés a kisebb piaci részesedésű szereplők részéről van, akik nagyon jó mennyiség-növekedési dinamikával bírnak, és látványos a növekedés az általuk elért háztartások számában is. A szénsavmentes szegmens növekedéséből jelentős szeletet szakított az Aquatique és a Zizin is, jelentősen hozzájárulva a növekedéshez” – állapította meg a GfK. A Valvis képviselője is további növekedést jósol a szénsavmentes vizek piacán: „2015-ben a szénsavmentes vizek aránya 55% volt. Azt becslem, hogy a következő 2-3 évben ez tovább fog növekedni, és eléri a 65-70%-ot” – mondta Dan Ghejan, a Valvis kereskedelmi igazgatója.

Laura Lazar, a Zizin Apemintől, a fogyasztók üvegcsomagolású szénsavas víz felé orientálódásáról és a palackozott víz vásárlására kiutalt költségvetés növekedéséről beszél.

„Romániában Európa más országaihoz képest a palackozott víz fogyasztásának szintje kisebb, ami minden bizonyossággal egy fejlődő nézőpontot tár elénk. Ehhez hozzáadódik a fogyasztók törekvése egy egészséges életmód felé. Hasonlóképpen javasoljuk a következő időszakra a fogyasztók orientálódását a praktikus »on the go« típusú csomagolás irányába. Ami a vízfogyasztás fejlődését illeti, megelőlegezünk egy értéknövekedést az eladott kis csomagolású termékek esetében, a többi csomagolás típus rovására” – egészíti ki Corina Vlad, a Rio Bucovina marketingmenedzsere.

### Hogyan látják a termelők az innovációt a kategóriában?

Az ásványvíz kategóriájában az innováció a csomagolásban és a brand fogyasztókkal való kommunikációs módjában érhető főként tetten. „Az utóbbi 40 évben a palackozott víz ipara egy 40 milliárd eurós piaccá alakult. A termék reális értéke a minőségében ragadható meg, de az innováció jelentősen befolyásolja a fogyasztók termékkel szembeni viselkedését. Használva a legkorszerűbb technológiákat, amelyek hozzájárulnak a víz állandó minőségének biztosításához, a mód, amelyben palackozva van a víz és a marketingstratégiákat alkotó képesség, amely közli a termék hasznosságát, része a módnak, ahogyan társaságunk innovációt alkot egy kevésbé dinamikus iparban” – hangsúlyozza a Rio Bucovina (Tymbark Maspex) képviselője. Egyébként, a társaság elindított a Bucovina brand számára egy új kommunikációs kampányt, a „legfelső egyensúly a test és az elme számára” ígéret felajánlására



összpontosítva. Ez július 22. óta bontakozik ki, és in-store<sup>12</sup> tevékenységek által is hangoztatott.

A Zizin brand újdonságairól Laura Lazar részletez: „Folyamatosan kapcsolatban vagyunk a modern fogyasztók igényeivel. Emiatt hoztuk létre az 1 literes csomagolást mind a mentes, mind a szénsavas víz számára. A Zizin brand alatt változatos terméktartománnyal rendelkezünk, kezdve a kis (0,5 és 1 literes) kiszerezéstől a businessövezet felé irányuló csomagolásig (19 literes).” Ráadásul idén nyáron a társaság számára számos speciális terv/projektet határoztak meg, amelyek az összes elosztási csatorna felé irányulnak, a fogyasztók számára ezek mind kedvezményeket hoznak.

### A legfőbb fenyegetések a kategóriában

A palackozott kategóriájú vízzel kapcsolatos problémák két fő nézőpontban összegezhetők: az alacsony fogyasztás, illetve a kiskereskedők privát márkáinak a negatív hatása. A múlt évben a palackozott víz fogyasztása elérte a 72 liter/főt, amely Romániát jóval az európai átlag (105 liter/fő) alá helyezi, ami a kategória lehetséges növekedését mutatja.

Így az egyetlen valós fenyegetés a palackozók számára a privát márkák versenye marad, de a jó hír az, hogy ennek a hatása az ásványvizek kategóriájában (a legnagyobb szegmens a piacon) csökkent.

„A privát márkák az asztali és forrásvizekre összpontosulnak, és nem az ásványvizek brandjeivel versenyeznek. Annak ellenére, hogy Romániában sokan a fogyasztók közül még nem tesznek különbséget a palackozási típusok között, mégis az utóbbi években észrevehető egy nagyobb érdeklődés ezen a területen” – magyarázza Laura Lazar, az Apemin Zizin ügyvezető igazgatója. Még kiemeli azt a tényt, hogy egy időben a privát márkák jelentőségének a növekedésével a palackozott vizek piacán szükség lesz a kereskedelmi politika ellenőrzésére a piac e szegmensének a résztvevőin, azért, hogy a privát márkák ne jelentsenek fenyegetést az ipari brandek számára.

Puskás István, a Perla Harghitei képviselője kiegészíti: „A 2016-os év kezdetén, Romániában, az elismert természetes ásványvizek forrásainak listáján 68 kút van, ebből csak hármat birtokol privát kereskedelmi márká (Cora, Saguaro és K-Classic). Csak a természetes ásványvizekről beszélve, a privát márkák még nem befolyásolják érezhető és direkt módon ezt a piacot. A másik típusú palackozott vizek, főleg a forrás- és az asztali vizek esetében a helyzet teljesen más, ezeknél a privát márkák

---

<sup>12</sup> in-store – áruházon belüli marketingakciók (kóstoltatás, felmérés stb.)

nagyobb hatással bírnak, indirekt módon befolyásolva a természetes ásványvíz piacát.”

A Rio Bucovina képviselője felhívja a figyelmet arra, hogy a privát márkák felemelkedése elkerülhetetlen, azonban „a termelőknek megvan a képessége arra, hogy újítsanak; a kiskereskedőktől eltérően, ők használhatják a változatosságot, illetve az új termékek kibocsátását, mint az üzleti stratégia része.”

A privát márkák piacra gyakorolt hatásán túl, nem léphetünk át azon, hogy egy erősen versengő piacról beszélünk, ami lehetővé teszi, hogy ne maradjon fenn minden brand. Egyébként 9 évvel a piacra bocsátása után a Bilbor víz palackozója csődöt mondott.

### Előrejelzések 2016-ra

Hogyha a 2016-os üzleti előrejelzésekről beszélünk, számos termelő optimista, annak ellenére, hogy a május–június hónapok nem kedveztek az eladásoknak a hosszú esős időszakok miatt. „2016 fejlődést mutatott utóidényben is. Igaz, hogy a május hónap nem volt figyelemre méltó eladás szempontjából, de ennek ellenére a Zizin brand körülbelül 20%-os növekedést jegyzett, 2015 májusához képest. Idén 30%-os növekedést tűztünk ki, 2015-höz képest. Bizakodunk annak ellenére, hogy a május hónap a cél alatt volt” – részletezi Laura Lazar.

A Carpatina számára is a 2016-os év jó évnek bizonyul: „Májusban is, illetve az YTD időszakban (január–június) is az eladásaink meghaladják a 2015-ös évet. A növekedések jelentősebbek lehettek volna, ha nincs részünk egy esősebb és hidegebb időszakban, mint 2015-ben” – pontosítja Alexandru Vrabie, a Carpatina képviselője. A Perla Harghitei marketingmenedzsere is azon a véleményen van, hogy a május–július hónapok nem okoznak üzletileg csökkenést 2016-ra, legrosszabb esetben beszélhetünk egy pangásról (stagnálás) a 2015-ös eladásokhoz képest. „Ez év a Perla Harghitei számára 10%-os mennyiségeladás-növekedést okozott, összehasonlítva a 2015-ös teljesítményekkel” – egészíti ki.

A Rio Bucovina eladásai sem voltak érintettek a május–június időszakban: „az alkalmazott marketing- és eladási stratégiák úgy voltak megalkotva, hogy biztosítsák az állandó növekedést, az időjárás-előrejelzésektől függetlenül”. Corina Vlad a lengyel Maspex csoport átvételével a Bucovina brand helyzetének a megerősödését becsüli fel a román piacon. „A Bucovina brand jelentős emelkedő trendet mutat, mint a szénsavmentes ásványvizek kategória egyik vezető szereplője, amely szegmens a legnagyobb a palackozott ásványvizek piacán. Az idei évben elindítottunk egy programot, amely a gyártási sorok fejlesztését és a kapacitás

növelését célozza meg. Emellett a kommunikációs kampányokba is fektetünk, az év során várhatóan elérve a 15 millió lejes beruházási értéket.”

A legoptimistább előrejelzés 2016-ra az Aqua Carpaticától érkezett, amely meg szeretné tartani az előző évek növekedési ütemét. A vállalat képviselője 15-18%-s növekedést jósolt az előző évhez képest, ezt a trendet pedig szeretnék fenntartani a következő két évben is.

*(<http://www.magazinulprogresiv.ro/articole/cum-s-reasezat-piata-apei-imbuteiliate-2015>)*

A román piacon az elmúlt években 1,4 milliárd liter körül stagnált a palackozott vizek piaca (2011: 1,355 mlrd liter | 2012: 1,461 mlrd liter | 2013: 1,398 mlrd liter | 2014: 1,361 mlrd liter). Ebből a mennyiségből 750 millió liter volt szénsavmentes víz, ami azért is érdekes, mert a 90-es évek elején egyáltalán nem gyártottak szénsavmentes palackozott vizet Romániában.

Romániában az első fél évben az 5 legnagyobb ásványvíz-palackozó hozzávetőleg az országos értékesítés 70%-át valósította meg. Az előző év hasonló időszakához képest, a Vektor Marktforschung kutatása alapján, az értékesítés 4,4%-kal nőtt. Az első félévi fogyasztás hozzávetőlegesen 601 millió liter ásványvíz, ami 30 liter fejenként, vagyis 20-30 pohár víz havonta.

<b>PALACKOZOTT VIZEK EU-PIACA</b> Egy főre jutó palackozottvíz-fogyasztás literben 2015		
Rangsor	Ország	2015
1	Ausztria	92
2	Belgium	124
3	Bulgária	69
4	Csehország	48
5	Dánia	23
6	Egyesült Királyság	28
7	Észtország	34
8	Finnország	18
9	Franciaország	114
10	Görögország	95
11	Hollandia	21
12	Horvátország	66
13	Írország	28
14	Lengyelország	84
15	Lettország	51
16	Litvánia	38
17	Magyarország	119
18	Németország	168
19	Olaszország	176
20	Portugália	122
21	Románia	68
22	Spanyolország	113
23	Svédország	23
24	Szlovákia	64
25	Szlovénia	58
<b>EU-átlag</b>		<b>103</b>

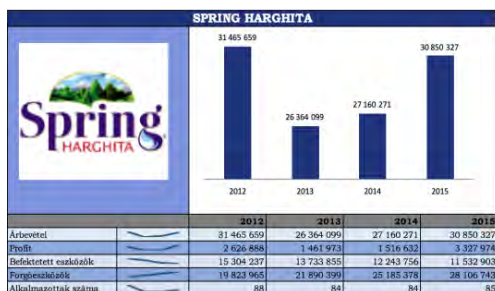
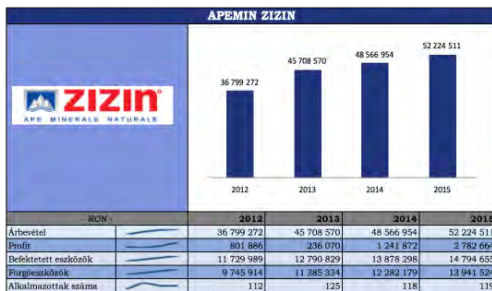
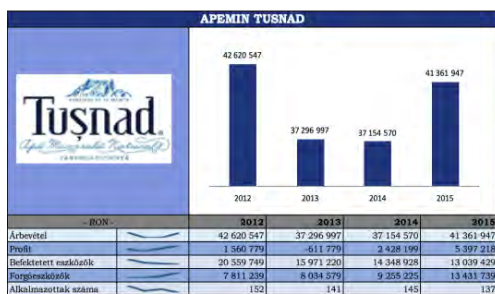
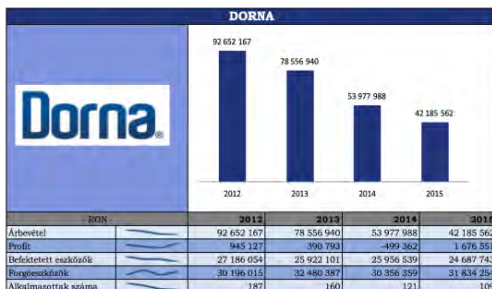
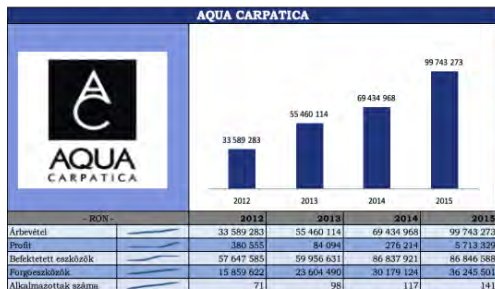
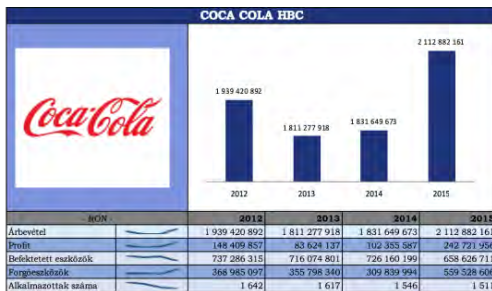
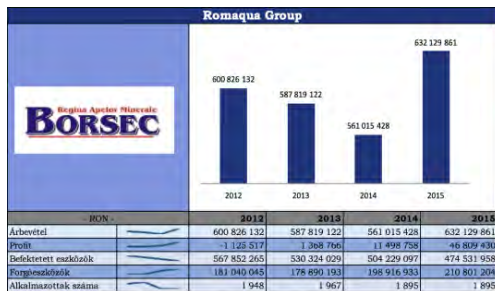
(Forrás: <http://www.efbw.org/>)

## Értékesítési csatornák

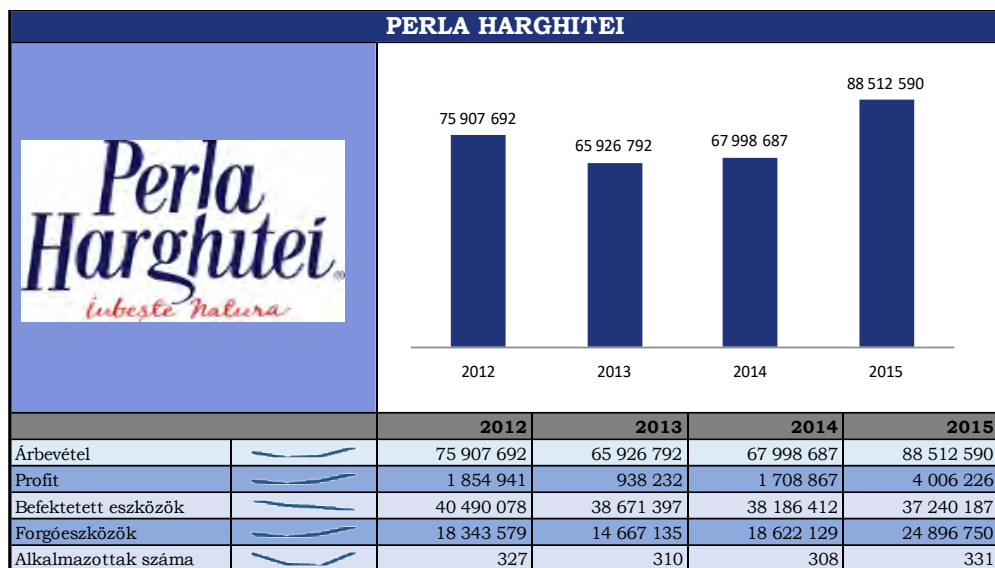
	Előnyök	Hátrányok
Hiper- szupermarketek és	Nagy értékesített mennyiség Kiszámítható kifizetések Megismerik a márkát	Alacsony nyereség (5% <sup>13</sup> ) Gyengébb tárgyalási pozíció
Nagykereskedő partnerek	Jobb tárgyalási pozíció Több étterem/kávézó érhető el a segítségükkel Országos lefedettség	Alacsony nyereség (7%) Magasabbak az egy ügyfélre jutó fix költségek
Saját értékesítés	Magasabb nyereség (12%) Közvetlen kapcsolat a kiskereskedőkkel Információszerzés a piacról	Költséges hálózatfenntartás Csak regionális lefedettség Megnövekedő adminisztrációs terhek

<sup>13</sup> Az árbevételhez viszonyítva

# Konkurencia



## A vállalkozás alapvető adatai (RON)



## Előző évi értékesítés (lej)

		2015	2016		
		IV	I	II	III
<b>Saját értékesítések</b>		<b>107 164</b>	<b>112 801</b>	<b>169 158</b>	<b>183 681</b>
	PET PHR	88 505	93 889	141 449	156 346
	PET TIVA	18 658	18 912	27 709	27 335
<b>Partnerek</b>		<b>6 620 802</b>	<b>7 161 568</b>	<b>11 583 379</b>	<b>15 152 071</b>
	PET PHR	5 003 549	5 474 960	8 681 502	11 361 308
	PET TIVA	1 617 254	1 686 608	2 901 877	3 790 763
<b>Nagy áruházak</b>		<b>8 827 794</b>	<b>11 783 080</b>	<b>14 573 451</b>	<b>17 506 339</b>
	PET PHR	8 037 497	10 627 892	12 884 500	15 328 886
	PET TIVA	790 298	1 155 189	1 688 950	2 177 454
<b>EXPORT</b>		<b>155 406</b>	<b>161 847</b>	<b>238 245</b>	<b>171 892</b>
	PET PHR	135 900	161 847	238 245	171 892
	PET TIVA	19 506	0	0	0
<b>ÖSSZESEN</b>		<b>15 711 166</b>	<b>19 219 296</b>	<b>26 564 233</b>	<b>33 013 983</b>

További adatok elérhetőek az elektronikus mellékletben: <https://t.ly/KpFH>.

## **Bálványos Resort – Több mint hotel**

Szerző: Kádár Beáta, Lázár Ede, Simon Szabolcs és Tánczos Levente-József

Szarvadi Lóránd éppen újságot olvas, amelyben a DOMO áruházlánc átalakulásáról írnak. Az áruházláncról, amelyet Lóránd, a felesége és egy üzleti partnerük indított el három színes tévé eladásával még a kilencvenes évek legelején. Az évek során az áruházláncot az ország egyik legsikeresebb elektronikai áruházává fejlesztették, majd értékesítették a tulajdonrészük jelentős részét. Az áruházláncról szóló hírek nem igazán kedvezőek, ami természetesen zavarja Lórándot, hisz mégiscsak az életének egy jelentős szakaszát képviseli a DOMO, de ahogy kinéz a hotel ebédlőjének az ablakán, és elé tárul a csodálatos őszi erdei táj, újra a feleségével közös álmok és tervek kezdik foglalkoztatni. Ma már nem a DOMO vezetése tölti ki ideje jelentős részét, hanem az új vállalkozáscsemete felnevelése, amely nem más, mint a Grand Hotel Bálványos.

Ilyen hétköznapokon a hotel általában csendes, az erdő közepén, a zajos és zsúfolt nagyvárosoktól távol, de a lakott területektől is több kilométerre szinte már a természet részeként sugározza a nyugalmat. Idén ősszel azonban a hétköznapokon sem a nyugalom és csendesség az úr, hisz javában zajlanak a munkálatok, aminek eredményeként Románia egyik legjobb (ha nem a legjobb) wellnessközpontja nyílik meg a Szent Anna-tó szomszédságában. Az ebédlőből általában a csodálatos tájat lehet látni, most azonban ezt az idillt megzavarja a munkagépeknek, az építőanyagoknak és a szorgos munkás emberek nyüzsgésének a látványa. Lóránd is csak épp azért ült le, hogy igyon egy kávét és felhívja az ország egyik legjobb, nemzetközileg elismert wellnessközpont tervező szakemberét, aki épp nekik dolgozik. Nem zavarja, hogy nem tudja élvezni a természet teljes pompáját, hisz tudja, hogy ezek a zavaró tényezők is az álmukhoz viszik közelebb, hogy újra egy jól működő, az ország élvonalába tartozó vállalkozást hozzanak létre. Az építkezéssel egy időben megvalósított marketingkommunikáció, egy teljes arculatváltás is a váltást hivatott erősíteni, a felújított honlap már a Bálványos Resortot mutatja be, mivel az új név sokkal jobban kifejezi a szolgáltatások komplex jellegét.

A vállalat jelenleg a fedezeti pont környékén működik, vagyis a bevételek éppen fedezik a költségeket, a cél az, hogy a vállalat eredményessége javuljon a beruházások hatására. A hotel kihasználtsága jelenleg 32% (ez egy 75-80%-os hétvégi és egy 8-10%-os hétközi kihasználtságból tevődik össze), a wellnessközpont megépülése,



megnyitása utáni elvárás, hogy a kihasználtság 50% fölé emelkedjen. Lóránd éppen azon gondolkodik, hogyan érhetőek el ezek a célok. Jelenleg jelentős részben (több mint 80%) vállalati megrendelésekhez köthető a kihasználtság (konferenciaturizmus, cégesemények), és csak a nyári hónapokban jelentősebb az egyéni vagy családi látogatók aránya. Kérdés, hogy melyik irányt kellene továbbfejleszteni, melyik irányra kellene fókuszálni. A megnyíló wellnessközpontnak köszönhetően a szálloda már az egyéni turisták számára is vonzóbbá válik. Sőt, várhatóan akár azon vendégek száma is megemelkedik, akik nem szállóvendégek, csak a környező településekről egy napra érkeznek, igénybe venni a wellness-szolgáltatást. A céges rendezvényekhez köthető vendégek előnye, hogy egész hétvégekre nagy kihasználtságot eredményeznek, egyszerre sokan érkeznek, de a hátránya, hogy a nagyobb létszám miatt jelentősebb engedményeket kell tenni. Illetve a másik hátrány, hogy többnyire csak péntek–vasárnap vagy péntek–szombat napokon van kihasználtság. A családi, egyéni turisták esetén más marketingmegoldásokat kell használniuk, a jelenleginél jelentősen több ilyen turistára van szükség, hogy a kitűzött kapacitás/kihasználtság célt elérjék, nagyobb egységnyi fedezet<sup>14</sup> mellett. Természetesen az is megvizsgálendő, hogy kivitelezhető-e, hogy egyszerre szolgáljuk ki a két szegmenst (céges és magánlátogatók), mik a következményei, ha mindkét célszegmenst egyszerre próbáljuk kiszolgálni, és az esetleges negatív következményeket milyen módon lehetne csökkenteni.

Már a wellness kialakításánál is felmerültek ezek a szegmentációs (célcsoport-kiválasztási) kérdések, hisz lehetett volna gyógyászati fókuszú wellness, lehetett volna kényeztető wellness vagy akár méregtelenítő kúrákra specializálódott wellness. A megvalósult beruházás végül a lehetőségekhez képest a legjobban kombinálja ezeket a szolgáltatásokat, de ez nem jelenti, hogy minden típusú igényt ki is elégít egyszerre. A gyógyászati wellness jelentős orvosi felszereltséget, szaktudást és bentlakó orvosi gárdát feltételez, amely nehezen megoldható, hisz jelenleg a helyi egészségügynek is az egyik nagy problémája az orvoshiány. A kényeztető wellness talán a legegyszerűbben kivitelezhető, az országban megvan a megfelelő szaktudás és képzett szakember, de épp ezért ebben a legnagyobb a konkurencia és a legkisebb az árrés, az egységnyi fedezet. A méregtelenítő és aktív sport-wellness szintén szakembereket igényel, és kiegészítő szolgáltatásokat (életmód- és étrendtanácsadás megfelelő szakemberekkel, a mozgáskultúra fejlesztése, sportolási lehetőségek), ezek viszont a Grand Hotel Bálványos esetében rendelkezésre állnak majd. Lóránd és

---

<sup>14</sup> A bevétel és a változó költségek közötti különbség az az összeg, amit a szálloda az állandó működésére költhet, illetve amit profitként realizálhat | A szállodában a változó költségek (fogyóanyagok, mosás, takarítás, karbantartás, villany, víz, egyebek) kb. 30-40 lejre rúgnak/szoba/éjszaka. Ez a szobaár 15–20%-át jelenti.

felesége, Zsuzsanna tehát tulajdonosként a lehető legtovább a tűzben tartott minden vasat a wellness ügyében, most kellene a fogyasztók fejébe látni, hogy melyik irányt kellene erősíteni, mire vannak lehetőségeik, és mire van jelentősebb fizetőképes kereslet. Itt is kérdés, hogy a különböző igények megférnek-e egymás mellett, összeegyeztethető-e a méregtelenítőprogramon lévő, nyugalomra vágyó vendég elvárása a cégével bulizni érkező vendégével, és ha igen, hogyan.

A szállodába a vendégek 92%-a Romániából érkezik, ami természetesen annak is köszönhető, hogy igen jelentős a céges vendégek aránya, a maradék 8% külföldi, két nemzet aránya jelentős, a magyar és a moldovai. Ha a szálloda az egyéni turisták irányába indul el, akkor a külföldi turisták arányán is lehet/kell javítani, Lóránd úgy gondolja, hogy a jelenleg is erős két ország mellett még talán Anglia/Egyesült Királyság lehet egy potenciális célpiac, a Károly hercegnek köszönhető Erdély-szimpatia miatt is. Persze ki kell dolgozni, hogyan érjük el ezeket a piacokat, menjenek-e kiállításokra/vásárokra, ha igen, hova célszerű, milyen eszközök vannak, és milyeneket érdemes használni annak érdekében, hogy több egyéni turista látogassa meg a szállodát.

Lóránd, Zsuzsanna és a teljes vezetés is egyértelműnek találja, hogy megfelelően fel kell térképezni az előnyöket, hátrányokat, illetve a lehetőségeket és veszélyeket, ami azért is érdekes, mert ami előny, ugyanakkor hátrány is lehet egyszerre, végső soron a célpiac dönti el, hogy előnyként vagy hátrányként értékeli az adott tényezőt. Ilyen például az elhelyezkedés, hisz a szálloda az ország közepén helyezkedik el földrajzilag, így egy országos értékesítői hálózattal rendelkező vállalat számára minden munkatársnak hozzátétőlegesen ugyannyit kell utaznia egy céges rendezvényre, senkinek sem kell teljes egészében átszelnie az országot, ez előny. Ellenben hátrány, hogy – az országos infrastrukturális hálózat fejletlensége miatt is – időben távol van Bukaresttől, vagy hogy távol van a jelentősebb repülőterektől. Hasonló tényező az út is, amely jelenleg nagyon rossz állapotban van, és az egyetlen mód, hogy megközelítsük a szállodát, az az autó vagy autóbusz. Pozitívum, hogy az országban jóváhagytak egy törvényt, amely alapján a vállalatok az ételjegyek mellett üdülési jegyeket is adhatnak az alkalmazottaknak, amelyeket kizárólag csak belföldön vásárolhatnak le. Egy veszély pedig, hogy a képzett munkaerő (szakácsok, pincérek, bárosok) a jobb élet reményében, miután a szállodában megtanulták a szakmát, inkább külföldön vállalnak munkát. Lórándnak eszébe is jut, hogy a tavalyi évben is, jelentős szakembereket felkérve, egy erős gyakorlati részt tartalmazó színvonalas (és természetesen ezért is költséges) tanfolyamot szerveztek leendő kollégáknak, ám ezek a kollégák ma már különböző luxushajókon vagy külföldi előkelő szállodákban hasznosítják az itt szerzett tudást. Itt az anyagiakra terelődik Lóránd figyelme, hogy mennyi pénzt is fektettek ebbe a szállodába, hogy minőségi szolgáltatást

nyújthassanak, ez a wellnessberuházás is megközelítőleg 3,5 millió euró, amelyet ugyan jelentős részben európai forrásokból finanszíroztak (70%-ot), de így is az önrészhez jelentős kööttséget kellett vállalni a hitelt adó bank felé. Mikor térül ez meg?

Na de abba kell hagynia a tervezgetést, gondolkodást, mert egy újabb szállítmány érkezett, amely az épp készülő futópálya elkészítéséhez szükséges, és a gazda szeme hizlalja a kocát elv alapján szeretné ő is megnézni a szállítmányt. A hotelt körülölelő többhektáros ingatlanon már multifunkcionális sportpálya, kalandpark, autós offroad pálya vagy éppen miniállatfarm szolgálja a különböző igényű vendégek kikapcsolódását. Újabb, a kulturális turizmushoz kapcsolódó ötleteket ad Lóránd számára a szállodával szemközti völgykatlan, amit „az Isten is amfiteátrumnak teremtett”.

A csodálatosan felújított hallból kilépve arra gondol, lassan az alapot megépítették ahhoz, hogy kiváló szolgáltatást nyújtsanak a különböző igényekkel érkező vendégeknek, most már dolgozhatnak az eredményesség és kihasználtság növelésén, és természetesen azon, hogy milyen célpiacot célozzanak meg, milyen típusú szolgáltatásokat helyezzenek előtérbe, vagy esetleg hogyan tudják elérni, hogy a különböző céllal és igénnyel érkező emberek egymást ne zavarva váljanak elégedett és visszatérő vendégekké.

## **BÁLVÁNYOS RESORT**

A Grand Hotel Bálványos<sup>15</sup> a Szent Anna-tavat körülvevő erdőben helyezkedik el, a Tusnádfürdőt és Kézdivásárhelyt összekötő DN 11C országúton. A szálloda a környező hegyek, erdők nyugalmanak és ózondús levegőjének köszönhetően emlékezetes üdülést kínál vendégeinek. Egyedi belsőépítészete, a művészeti alkotások sokasága, a szálloda minőségi felszereltsége és a személyzet szolgálatkészsége összességében garantálják a felejthetetlen élményt minden idelátogatónak.

A kiváltságos lokációval rendelkező szállodából mennyei kilátás nyílik a Bodok-hegységre, a Grand Hotel Bálványos bármelyik évszakban maradandó élményekkel kecsegtet. Tavasszal, amikor az életet adó napsugarak a fák első rügyeit csalogatják elő, a szerelmi vallomások varázslatos helyszíne lehet szállodánk környéke. A nyár a családi vakációk ideje, emlékezetesek lehetnek a kirándulások a Szent Anna-tóhoz vagy a Mohos-tőzegláphoz. Ősszel az erdő csodálatos színpompáival csalogatja hosszú sétákra a természet kedvelőit, míg télen a forralt bor illatával és a kandalló

---

<sup>15</sup><http://balvanyosresort.ro/hu/>

patogó tüzevel átítatott mesés téli ünnepi hangulattal várják a pihenni vágyó vendégeket.

Várhatóan 2016. január végén nyílik meg az új wellnessközpont, közel 2000 négyzetméter felületen a következő szolgáltatásokkal: wellness- és gyógymedencék, szaunák és gőzfürdő, kezelő- és masszázstermek, fitnessterem kültéri terasszal, 1,7 km-es futókör, mofetta, SPA Café, külső és belső relaxációs terek.

### ÚJJÁSZÜLETÉS, PIHENÉS, VITALITÁS, MEGELŐZÉS, WELLNESS!

A kalandparkban mindenki kipróbálhatja határait és képességeit, természetesen árgus szemekkel vigyáznak mindenkire, és szakszerű utasításokat kapnak a trénepektől, hivatásos alpinistáktól. A pályák különböző nehézségi fokozatúak, többségében csúszó-, kúszó-, mászó- és akadálypályák. Alkalmasak gyerekeknek és felnőtteknek, kezdőknek és haladóknak egyaránt.

A kalandpark egyik legkedveltebb szakasza a csapatszellem fejlesztésére kialakított speciális csapatpálya. Itt az akadályok csak az egymásba vetett kölcsönös hit és csapatmunka eredményeként küzdhetők le.

A medvekamera sötétedés után működik. 18–20 óra között 95% esély van előben megfigyelni annak a két medvecsaládnak a tagjait, amelyek esténként meglátogatják a szálloda parkolója mellett szakszerűen kialakított teret.

## SZOBÁK

### STANDARD DUPLA SZOBA

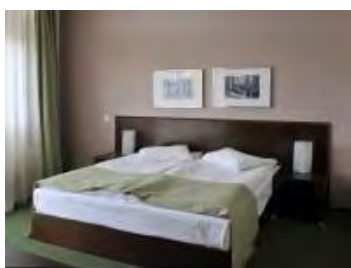
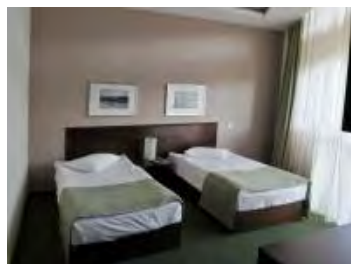
Felületük 22–26 m<sup>2</sup> közötti, és csodálatos kilátást nyújtanak a szomszédos erdőre. Egy vagy két fő számára egyaránt igénybe vehető, pótágyazásra nincs lehetőség. Foglalkor választható franciaágyas vagy kétágyas szoba.

Ár<sup>16</sup>:

egy személy számára: 45 euró; két személy számára: 59 euró.

FELÜLET	22–26 m <sup>2</sup>
ÁGYTÍPUS	2 ágyas vagy franciaágy
MINIBÁR	igen
SZÉF	igen
TV	lcd tv
ILLEMHELY TUSOLÓVAL	igen
PÓTÁGY	nincs lehetőség
ERKÉLY	nincs
INTERNET	wifi és kábeles
INGYENES PARKOLÁS	igen

<sup>16</sup> A szoba árak a hét különböző szakaszainak és a szezonális függvényében változhatnak. Hétvégén és fő szezonban drágábban értékesíthetőek a szobák.



### SZUPERIOR DUPLA SZOBA

Felületük 30–36 m<sup>2</sup> közötti, és csodálatos panoráma tárul az itt lakók elé az erkélyről. Egy vagy két fő számára egyaránt igénybe vehető, lehetőség van egy pótágy bekészítésére is. Foglaláskor franciaágyas vagy kétágyas szobákból választhat a vendég.

Ár:

egy személy számára: 52 euró; két személy számára: 65 euró; pótágy: 15 euró.

FELÜLET	30–36 m <sup>2</sup>
ÁGYTÍPUS	2 ágyas vagy franciaágy
MINIBÁR	igen
SZÉF	igen
TV	lcd tv
ILLEMHELY TUSOLÓVAL	igen
PÓTÁGY	van lehetőség
ERKÉLY	van
INTERNET	wifi és kábeles
INGYENES PARKOLÁS	igen



A két típusú dupla szobából összesen 90 van a szállodában.

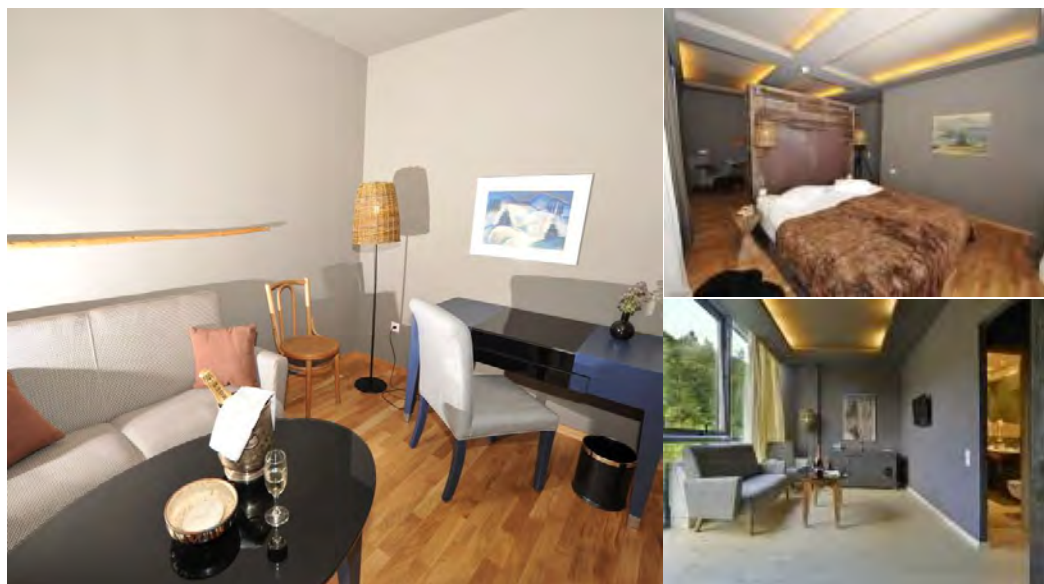
### *JUNIOR SUITE LAKOSZTÁLY*

Tágas lakfelületük 40–45 m<sup>2</sup> közötti, igényelhető 1-2 fő számára. Szükség esetén a kényelmes franciaágy mellett akár 2 személy részére is pótágyazható. 10 darab ilyen típusú szoba van a szállodában.

Ár:

egy személy számára: 59 euró; két személy számára: 68 euró; pótágy: 15 euró.

FELÜLET	40–45 m <sup>2</sup>
ÁGYTÍPUS	2 ágyas vagy franciaágy
MINIBÁR	igen
SZÉF	igen
TV	lcd tv
ILLEMHELY TUSOLÓVAL	igen
PÓTÁGY	van lehetőség
ERKÉLY	nincs
INTERNET	wifi és kábeles
INGYENES PARKOLÁS	igen



## 2 SZOBÁS LAKOSZTÁLY

Szállodánk legnagyobb és legkényelmesebb apartmanja. Felülete 70 m<sup>2</sup> + erkély. Alkalmas két család vagy egy többgyermekes család elszállásolására. Az apartman franciaágyas és dupla ágyas szobáját tágas nappali fogja össze, mindkét szobához külön mosdó tartozik. A lakosztály teljes hosszán húzódó erkélyről mesés kilátás nyílik a szemközti hegyekre. A szállodában 2 darab ilyen szálláslehetőség van.

Ár:

egy személy számára: 115 euró; két személy számára: 115 euró; pótágy: 15 euró.

FELÜLET	70 m <sup>2</sup>
ÁGYTÍPUS	2 ágyas vagy franciaágy
MINIBÁR	igen
SZÉF	igen
TV	3 lcd tv
ILLEMHELY TUSOLÓVAL	igen
PÓTÁGY	van lehetőség
ERKÉLY	25 m <sup>2</sup>
INTERNET	wifi és kábeles
INGYENES PARKOLÁS	igen



## VENDÉGLŐ ÉS BÁR

### VENDÉGLŐ

A 200 fő befogadására alkalmas, hangulatos étterem a magyar és a nemzetközi konyha ételkülönlegességeivel, szezonális és reformételekkel, kímélő fogásokkal biztosítja a kiemelt igények kielégítését. A magas színvonalú gasztronómiai szolgáltatásokat mesterszakácsok garantálják.

### LOBBY BÁR

A lobby bár egy csodálatos társalgóval egészült ki, melynek dekorációja és színvilága a XX. század első felének hangulatát idézi, érdekes keveréke a modern és a hagyományos ízlésvilágnak, relaxációra és társalgásra alkalmas hely, mely bearanyozza minden idelátogató hangulatvilágát.

### HAGYOMÁNYOS FOGADÓ ÉS RENDEZVÉNYTERASZ

Az útszéli hagyományos fogadó és rendezvényterasz szállodánk rusztikus zónája, ahol a nagyanyáink sütőkemencéjéből árad a frissen sült tepertős pogácsa illata, és itt készül a vendégek előtt a helyi kürtőskalács, pityókás házikenyér vagy a kemencében sült kismalac. A forralt bor és a helyi termelők szilvapálinkája mind elengedhetetlen kellékei az esténként lángra lobbanó tábortűzzel egybekötött fogadásoknak. A sikeres grillvacsorák különlegességei a helyi sajt készítmények, a vadmiccs, valamint a ropogásra készült sertésárja és sült szalonna.



## LÁTVÁNYOSSÁGOK

### SZENT ANNA-TÓ

A Csomád-hegység kisebb kráterében kialakult Szent Anna-tó Kelet-Európa egyetlen vulkáni tava. A tó vize tiszta, mondhatni megközelíti a desztillált víz tisztaságát. Oxigénben szegény, ez az oka annak is, hogy nincsenek élőlények benne. A tó mellett található egy római katolikus kápolna, amelynek Szent Anna a védőszentje.

### MOHOS-LÁP

A Csomád-hegység nagyobb kráterében is kialakult egy tó, amelynek mérete háromszor akkora volt, mint a Szent Anna-tóé. Ennek a tónak a hosszú évek során történő tőzeggel való természetes feltöltődése vezetett a mai Mohos-tőzegláp kialakulásához. Ma már csak néhány kisebb tavacska emlékeztet a valaha volt Mohos-tóra.

### BÜDÖS-BARLANG<sup>17</sup>

A torjai Büdös-barlang egy természetes mofetta a Büdös-hegy déli oldalában, Délkelet-Erdélyben. Ez Európa legnagyobb működő mofettája. A barlang 1052 méter magasságban található a Bálványosi-hágón, a Büdös-hegy déli oldalában. A legközelebbi település Bálványosfürdő, a központi szállodától piros ponttal jelölt turistaúton lehet feljutni a barlanghoz.

Az üreg nem természetes módon jött létre, egy kénbánya felhagyott tárnája volt. A fejedelmi kiváltságlevelek tanúsága szerint a kéntermelés kiváltsága valamikor Torjái volt. A büdösbarlang később az Apor család kezébe került, 1892-ben Apor Gábor falaztatta ki faragott kövekkel a 14 méter hosszú üreget, majd ajtót csináltatott rá, melyet naponta csak meghatározott időre, állandó felügyelet mellett nyitottak ki. Az első világháború után a barlangot a környező fürdőteleppel együtt egy tudószanatórium kapta meg, de ezután a mofetta rendszeres használata megszűnt. A századforduló első felében az első magyar szénsavsűrítő gyár az innen kiömlő gázt használta fel. Jelenleg a barlang szabadon látogatható, a bejáratú részt feltöltötték és előtte ismertető táblákat állítottak. Az üreg két oldalán padokat helyeztek el, gázfürdőzők számára pedig kúrákat szerveznek.

A gázok között található szén-dioxid miatt többnapos kúrákat tartanak, melyek a különböző keringési és vérnyomásproblémák, mozgásszervi betegségek gyógyulását segítik elő. A barlangkúrák jótékony hatással vannak még különböző

---

<sup>17</sup><https://hu.wikipedia.org/wiki/B%C3%BCd%C3%B6s-barlang>

bőrbetegségekre és a perifériás idegrendszer zavaraira, valamint ekcémák és allergiás tünetek leküzdésére is. A mofetta mérgező gázainak belégzése ellenben nagyon veszélyes lehet, a barlangban jelölt csík alá hajolva a gáz belégzése néhány perc alatt beálló halált is okozhat.

## BÁLVÁNYOSVÁR<sup>18</sup>

A Bálványosvár egy Bálványos-fürdő fölé emelkedő 1028 m magas hegytető a Torjai-hegység és a Bodoki-hegység találkozásánál, Kovászna megye északi részén. Tetején várrom áll, innen tiszta időben látszik a Lakóca (1777 m) és a Pintilő (1772 m).

Nevét onnan kapta, hogy a vár az ősi magyar vallás egyik utolsó fellelegvárának számított, a vár birtokosai, az Aporok ugyanis a magyarok keresztény hitre térése után is hosszú ideig megmaradtak őseik hitén.

A hagyomány szerint a 12. század legelején tértek át az Aporok a keresztény hitre, a legenda szerint ugyanis a vár akkori ura, Apor Szilamér, egyszer részt vett a torjai vásáron, ahol megpillantotta a Mike családból származó Imolát. Szilamér elrabolta a lányt, amiért maga ellen hangolta a hatalmas Mike családot, amelynek tagjai fegyvert ragadtak és Bálványosvár ostromára készültek, hogy így mossák le a gyalázatot. A lány azonban rávette elrablóját, hogy térjen át a keresztény hitre, így végül is a két család kibékült, a két fiatal pedig összeházasodott.

## BÁLVÁNYOSFÜRDŐ

A régióban történt posztvulkáni tevékenységeknek köszönhetően alakult ki ez a fürdő. Ezek a tevékenységek ahhoz vezettek, hogy számos ásványvízforrás és mofettának nevezett gázkiáramlás alakult ki a térségben.

A kémiai összetételüknek köszönhetően ezek a vizek alkalmasak ivókúrákra, segíthetnek a gyomor- és bélpanaszok esetében. A száraz fürdőként használható gáz, amiket mofettának hívunk, alkalmas arra, hogy természetes tisztítóként, méregtelenítőként hozzájáruljon a szív- és érrendszeri betegségek gyógyulásához.

## BUFFOGÓ-LÁP

Ez egy hozzávetőlegesen egy hektár, keserű vízforrásokban gazdag mocsár, amely a Bálványos patakának bal partján helyezkedik el.

A mocsárban még most is végbemenő posztvulkáni tevékenységeknek köszönhetően gyakran láthatunk gázkitöréseket. Ez egy savas vizű láp, amelyben vöröstőzegmoha-kolóniák találhatók.

---

<sup>18</sup><https://hu.wikipedia.org/wiki/B%C3%A1lv%C3%A1nyosv%C3%A1r>

## GYILKOS-BARLANG

Ez a Büdös-hegy legnagyobb és legveszélyesebb barlangja, mert gyilkos szintű a gázkoncentráció benne, amit nem jelez a sárgakén-lerakódás sem a barlang falán. A hasonló kénbarlangok korábban kénbányaként működtek.

A barlangban a szén-dioxid szintje is magas, köszönhetően a bejáratnál lévő kavics, kő felhalmozódásának.

## MADÁRTEMETŐ

Ez nem más, mint egy kénbányának az aknája, ami beomlott, és ahol felhalmozódott a szén-dioxid.

A madarak, amelyek túl alacsonyan repülnek, és a gáz szintje alá kerülnek, elpusztulva leesnek a földre, innen jön a madártemető név.

## APOR LÁNYOK FEREDŐJE

Ez egy különböző összetételű vízforrásokban gazdag terület, ahol több gázfeltöréssel dúsított ásványvizes medence található.

Az Apor-feredő sajátossága a különös zaj is, amit a hidrogén-szulfidos és széndioxidos kitörések okoznak. Hasonló összetételű források csak Kolumbiában és a Jáva-szigeteken találhatók.

## MIKES-FÜRDŐ

A Mikes-fürdő szénsavas medencéinek mindenike különböző ásványokat tartalmaz, már a IX. század óta használják őket mint gyógyfürdőket.

Található itt 3 kis méretű természetes anyagokból, természetes módon kialakított medence és egy, a régióban egyedi hagyományos mofetta.

## SZOLGÁLTATÁSOK

### FITNESZ

Egészséges életvitelünk megőrzése, jó közérzetünk fenntartása, izomzatunk mozgásban tartása, valamint a fölösleges kilogrammoktól való megszabadulás érdekében ajánlható a Bálványos Resort új fitneszterme, ahol 2016. januártól személyre szabott edzőprogramokkal is várják a sportkedvelőket.

### KOCO GÁS

Erdei ösvényen, fák közt szaladni és közben ózondús levegőt szívni, ez egy időben jelent wellness-t és fitness-t. Nem véletlen az az állítás sem, miszerint „ép testben ép lélek”: a természet adta szépségek felfedezése sportolás közben, a korlátok és a

hétköznapi stressz leküzdése feltöltődést és spirituális örömeket okoz mindenkinek, aki kipróbálja.

## GYALOGTÚRÁK

Lélegzetelállító szépségű, élménydús hegyi túrákra hívják vendégeiket korhatártól, gyakorlattól és fizikai erőnléttől függően:

Rövidebb túrák:

Bálványos Resort – Büdös-barlang – 1 óra

Bálványos Resort – Apor Lányok Feredője – 30 perc

Bálványos Resort – Gyógyfürdők – 1 óra

Bálványos Resort – Mikes-fürdő – 1 óra

Hosszú túrák:

Bálványos Resort – Bálványosvár – 4 óra

Bálványos Resort – Begyenkő – 5 óra

Bálványos Resort – Büdös-barlang, Gyilkos-barlang, Madártemető, Buffogó,

Bálványos, Gyógyfürdők, Apor Lányok Feredője – 8 óra

## OFFROAD

A túrák során felfedezhetik a természet csodáit: ritka fák és növényzet, vadállatok, történelem, legendás helyek és csodálatos tájak a Csomál-Bálványos régióban, mindezt speciálisan a hegyi túrákra felszerelt autókból (Jeep Wrangler, Nissan Patrol, Mitsubishi Pagero, Suzuki Jimny stb.) élhetik át.

## MULTIFUNKCIONÁLIS SPORTPÁLYA

- Tenispálya
- Minifocipálya
- Kosárlabdapálya

ASZTALITENISZ

BILIÁRD

DARTS

MÁSZÓFAL

ÍJÁSZAT

ÁLLATSIMOGATÓ

## SZOLGÁLTATÁSÁRAZÁS

A vendéglői szolgáltatásokból csak a reggeli része a szoba árának, a többi szolgáltatást külön értékesítik felárral. A wellness használat (medencék, szaunák, gőzfürdő, sókamra, fitness-terem) benne lesz majd a kicsit megemelkedő szoba árában (jövőre 15%-os emelést terveznek a wellnessnyitástól kezdve). Ott is lesznek még fizetett szolgáltatások/kezelések is (masszázs, kozmetikai kezelések, fizioterápiás kezelések stb.). Vannak egyéb szórakoztató és sporttevékenységek, amelyek felárasok, de mindeniknél kedvezményben részesülnek a szállóvendégek a külsős vendégekkel szemben.

### KALANDPARK

A kalandparkban kipróbálhatod a határaidat és képességeidet, mindezt úgy, hogy kiváló szakemberektől, alpinistáktól kapsz tanácsokat, ha szükséges. A pályák különböző nehézségi fokozatúak, többségében csúszó-, kúszó-, mászó- és akadálypályák. Közös szabadidős tevékenységet biztosít családok, baráti társaságok, gyerekek és munkaközösségek számára.

Pályáink alkalmasak gyerekek, valamint felnőttek számára, kezdőknek és haladóknak egyaránt: kezdő gyerek (sárga), kezdő felnőtt (zöld), középhaladó (kék), haladó (piros), csapatépítő pálya, tiroli csúszók.

Kalandparkunk egyik legkedveltebb szakasza a csapatszellem fejlesztésére kialakított speciális csapatpálya. Itt az akadályok csak az egymásba vetett kölcsönös hit és csapatmunka eredményeként küzdhetők le.

#### Árak:

<i>Kategória</i>	<i>Egyéni</i>	<i>Család</i>	<i>Iskola</i>	<i>Extra óra</i>
Felnőtt (18 év felett)	39 RON	36 RON	36 RON	15 RON
Felnőttcsoport (10 személy felett)	34 RON	–	–	15 RON
Diák (12–25 év)	34 RON	30 RON	30 RON	10 RON
Gyerekek (8–11 év)	29 RON	25 RON	25 RON	10 RON
Gyerekek (4–7 év)	23 RON	20 RON	20 RON	9 RON

### SZEZONALITÁS

A szálloda látogatottsága nyáron a legmagasabb, de a tavasz és az ősz is átlag fölöttinek mondható, egészen december végéig, amikor majdnem teljes kihasználtság van az év végi céges bulik hatása miatt. Szilveszter telt házas, majd a január–március periódus az év leggyengébb szakasza.

## WELLNESSTURIZMUS

### AZ EGÉSZSÉGTURIZMUS FELÉPÍTÉSE, A WELLNESSTURIZMUS HELYE<sup>19</sup>

„Az egészségturizmus a gyógy- és wellnessturizmust átfogó fogalom, a turizmusnak azon területét jelenti, ahol a turista utazásának fő motivációja az egészségi állapotának javítása és/vagy megőrzése, tehát a gyógyulás és/vagy a megelőzés, és ennek megfelelően a célterületen tartózkodása alatt igénybe is vesz egészségturisztikai szolgáltatás(oka)t.” Forrás: Önkormányzati Minisztérium (ÖM) (2007) Országos Egészségturisztikai Fejlesztési Stratégia, Aquaprofit Rt., Budapest

Forrás: Smith, M. - Puczkó, L.,2008



<sup>19</sup>[http://itthon.hu/documents/28123/7654442/wellness\\_turizmus\\_final\\_20140204.pdf/e8daeead-85e0-4692-9e08-878fcd16ecdc](http://itthon.hu/documents/28123/7654442/wellness_turizmus_final_20140204.pdf/e8daeead-85e0-4692-9e08-878fcd16ecdc)

## **MI A WELLNESSTURIZMUS?**

A wellnessturizmus az egészséges életmód kialakításához, betegségek megelőzésében, testi-lelki harmónia megőrzésében vagy éppen megteremtésében, a fizikai állapot és állóképesség javításában kíván segítséget és útmutatást nyújtani, komplex egészségturisztikai szolgáltatásokkal. Az utazók azonban kifejezetten igénylik a más (kulturális vagy természeti) turisztikai programelemeket is. Az élményfürdőzés is egyre divatosabb, a fürdőkomplexumban nemcsak gyógyulhatunk, regenerálódhatunk, hanem akár családdal, barátokkal szórakozhatunk is (különböző vízi elemek, vizes és más fürdőbeli programok révén).

## **MI MIT JELENT A WELLNESSTURIZMUSBAN?**

**Medical wellness:** gyógyítást kikapcsolódással ötvöző irányzat. Plusz a wellnesshez képest az orvosi kontroll, egészségügyi szolgáltatások, alternatív terápiák igénybevétele.

**Selfness:** a cél önmagunk megismerése, a test és a lélek egyensúlyának és egy egészségesebb énképnek a kialakítása.

**Akvapark:** jelentős zöld területtel és kültéri vízfelülettel rendelkező, különböző élményelemekkel felszerelt (például csúszdák), rendszerint szezonálisan nyitva tartó fürdők. Modern „vízi vidámparkok”.

**Élményfürdő:** egész évben üzemelő, szélesebb célközönséget megszólító, vízi élményelemekben bővelkedő, de nyugodtabb, relaxációs lehetőségekkel is rendelkező fürdők.

Az élményfürdőkben és akvaparkokban kiemelten a család és a fiatalabb generáció kap nagyobb szerepet.

**Gyógyfürdő:** az a létesítmény, amely gyógyvíz, gyógyiszap vagy egyéb természetes gyógytényező (pl. gázelfordulás) felhasználásával fürdőkezelést (balneoterápiát) nyújt, vagy elismert ásványvíz, hévíz, illetőleg melegített közműhálózati víz felhasználásával végzett hidroterápiás kezelések mellett, egyéb fizikai gyógy módok alkalmazásával együtt, teljes körű fizioterápiás ellátást nyújt. (Forrás: Ántsz)

**SPA:** Sanus Per Aquam (gyógyítás víz által)

## **NEMZETKÖZI TRENDEK A WELLNESSZEL KAPCSOLATBAN<sup>20</sup>**

Modern korunkkal, a jóléti társadalommal járó elkényelmesedés (mozgásszegény életvitel), a civilizációs ártalmak, a hajszolt élet által okozott stressz, az elszemélytelenedés, a rendszertelen életmód és a társadalom elöregedése miatt a világ

---

<sup>20</sup> Wellness turisztikai szolgáltatások fejlesztésének lehetőségei a Dél-alföldi Régióban – ÁRPÁSI Zoltán – Doktori értekezés – Szent István Egyetem, Gödöllő.

fejlett országaiban egyre nagyobb hangsúlyt kap az egészségtudatos életmód. Az erre ható fontosabb tényezők a következők (Graf, Tröster 2007):

- a fogyasztók növekvő képzettsége;
- a javuló információellátottság.

Ezek a tényezők önállóan is hatnak, de egymással összekapcsolódva is befolyással bírnak, miután a kutatási eredmények a média útján mindenki számára hozzáférhetővé válnak.

Látni kell azonban azt is, hogy az egészségtudatos életmód elterjedése a szolgáltatók számára óriási üzleti lehetőséget teremtett. Elég csak az egészségturizmus rohamos fejlődésére gondolni, és belátható, hogy a kereslet növekedése új beruházások tömegét igényli. A globális számokat nézve a gyógyászati célú turizmus piaca a 10,5 milliárd dolláros forgalomról, 2019-re várhatóan 32,5 milliárd dollárra fog nőni. Megfigyelhető továbbá, hogy a fogyasztók egyre magasabb minőségi követelményeket támasztanak a szolgáltatókkal szemben, növekvő elvárásaik vannak a szállás, a vendéglátás, a természetes és épített környezet, valamint az egészségturisztikai szolgáltatások személyi és technikai minősége iránt.

Az egészségturizmus fejlődése a nemzetközi tendenciákat vizsgálva kétirányúnak mondható. Egyszerre tapasztalható a komplexitásra és a diverzifikálódásra való törekvés. Előbbi célja az egészségturisztikai szolgáltatások körének bővítése, más turisztikai termékekkel való kombinálása; hajótársaságok, síközpontok, golfpályák egészségturisztikai elemekkel bővítik szolgáltatásaikat. De ide számíthatjuk a mind népszerűbb hivatásturizmus (konferencia- és incentive<sup>21</sup> turizmus) közeledését az egészségturizmus felé. A diverzifikálás a versenyképesség növelését jelenti.

Németország esetében jól látható az egészségturizmus népszerűségének növekedése 2008 és 2020 között. A müncheni Institut für Freizeitwirtschaft (2008) kutatóintézet a német utazók szokásairól 2020-ra az alábbiakat prognosztizálta:

- a health-care utazások száma 2020-ra 40%-kal bővül és meghaladja az évi 8 milliós számot;
- a wellnessutazások ennél is nagyobb mértékben nőnek, és a 2020-as esztendőre az utazások száma megközelíti a 12 milliót;
- az egészségturizmus más formái – anti-aging, wellness, beauty utazások – iránt tovább nő az érdeklődés;
- a német háztartások egészségturizmusra szánt összkiadása 2020-ra elérheti a 6 milliárd eurót.

---

<sup>21</sup> Ösztönző vagy jutalomutazás.



## **WELLNESSMEGATRENDEK**

Az egészségtudatos életmóddal és az ezzel összefüggő wellnesszel kapcsolatban fontos meghatározni azokat a területeket, amelyek magyarázatot adnak a változások irányának, dinamikájának és fejlődésének lehetséges típusaira, valamint fontosabb jellemzőire.

A német Zukunftsinstitut (2010) az alábbi hat megatrendet határozta meg az egészségtudatossággal, illetve a wellnesszel kapcsolatban:

- magas életkor;
- egészség;
- új mobilitás és új munka;
- spiritualitás;
- individualitás;
- nők.

A magas életkorral kapcsolatos megatrend az öregedő társadalommal függ össze. A számítások szerint az OECD tagállamaiban 2020-ra minden harmadik lakos 60 év feletti lesz. A teljes népesség átlagéletkora a jelenlegi 22 évről 2050-re 38 évre emelkedik, s az átlagéletkor ilyen mértékű növekedése nem csak az iparosodott országok sajátja. A rostocki Max-Planck Institut becslése szerint Németországban 2050-re a jelenlegi 82 helyett 85 év lesz a várható életkor, ami azt jelenti, hogy a jövőben az idősebbek is egyre inkább fogyasztói célcsoporttá válnak. Az egészségtudatos életmód legfőbb motivációja – az idősebb korban is – az életminőség javítása és a hosszabb életkor. Az egészséggel összefüggő jövőbeni várakozások tekintetében várhatóan ez képviseli a legnagyobb értéket a különböző társadalmi csoportokban (Berg, 2008).

A wellnesz-szemlélet az egészség fogalmához köthető, sőt bizonyos elemekkel ki is egészíti azt. Ilyen tényezők például:

- az esztétikus és nyugodt környezetben eltöltött idő;
- a testmozgás társadalmi elfogadottsága és természetessége;
- az előrelátó és betegségmegelőző életmód.

A test így a fogyasztók felfogásában nem csak egy külső burokként szerepel, hanem a tudat helye is, ezáltal az „ÉN” középpontja. Az egészségtudatos trend kapcsán már szerepelt a megelőzés, de a hajszolt és stresszes életmód olyan betegségeket, problémákat idézhet elő, amiket a fogyasztók szemléletváltással, fogyasztási szokásaik megváltoztatásával próbálnak megoldani. Ilyen problémák, tünetek például a következők:

- rossz kondíció;
- hátfájás;
- mozgásszegény életmód;
- idegesség, stressz;
- kimerültség;
- túlsúly;
- ízületi panaszok;
- migrén és fejfájás.

Napjaink harmadik jellemző területe, amely megatrenddé válik, és hosszú távon is kifejti a társadalomra gyakorolt hatását, a mobilitás és az új munkahely keresése. A mobilitással összefüggő problémák leküzdéséhez létfontosságú lehet az egészségtudatos életmód követése.

Ez a tényező az alábbi problémákat veti fel (Berg 2008):

- projekt munkák előtérbe kerülésével a csapatok meghatározott feladatra jönnek létre, majd annak elvégzése után újralakulnak, így a munka ritmusa megváltozik;
- job-hopping, a munkaadó és a munkavállaló közötti lojalitás csökken, gyakoribb a kényszerű vagy önkéntes munkahelyváltás;
- a határozott idejű szerződések előtérbe kerülésével bizonytalanná válik a jövő és a folytatás, ami fokozza a stresszérzetet;
- a másodállás vagy akár harmadik munkahely gyakorlata rendszeressé válik;
- folyamatos képzések révén mindenki maga felelős munkahelyi karrierje alakulásáért;
- a technológiai modernizáció miatt egyre kevesebb a munkahely, miközben a növekvő nyugdíjkorhatár miatt nő a munkaképes korúak száma;
- a munkahelyi mobilitás hat a magánéleti kapcsolatokra, és gyakran konfliktusokhoz vezet.

Ezek olyan új keletű problémák, amelyek a megváltozott gazdasági és társadalmi körülmények miatt alakultak ki, és amire az egészséggel való törődés adja meg a „gyógyírt”.

A negyedik megatrend a spiritualitás, amely talán épp az előbb felsoroltak miatt jöhet létre, illetve fejtheti ki jótékony hatását. A megváltozott, stresszes életvitel és az átalakult társadalmi hozzáállás miatt napjaink fogyasztói egyre inkább eltávolodnak a történelmi egyházaktól, és helyüket erőteljesen átveszi a távol-keleti kultúra, valamint a spirituális gondolkodásmód nyújtotta nyugalom, illetve relaxáció. Nagy

szerepet tulajdonítanak a természet erejének, az ember és természet harmóniájának, kapcsolatuk visszaállításának.

A spiritualitás célja nem az igazság, hanem a hatásosság, így a fogyasztó számára végső soron minden megengedett, ami használ, és ami elfogadott.

Az ötödik megatrend, az individualitás lett napjainkban a társas élet legjellemzőbb trendje, mivel egyre elfogadottabb a rövid távú gondolkodás, illetve az egyén saját jólétének előnyben részesítése. Erre utal a válások és az újráházasodók növekvő száma, illetve a már említett munkahelyváltások vagy hivatásváltások rendszeresebbé válása (Berg, 2008). Éppen ezért nehéz meghatározni egy általánosan elfogadott társadalmi normát. Ráadásul a fiatalok egyre később hozzák meg a jövőjüket meghatározó döntéseket (házasság, családalapítás, házépítés), nyitva hagyva a lehetőséget azok esetleges újragondolására. Részben ez a szemléletváltás magyarázza a fogyasztók figyelmének saját egészségi állapotuk felé fordulását is.

A megatrendek sorában a hatodik – a nőkkel mint fogyasztókkal és piaci szereplőkkel kapcsolatos változások – az egyik legmeghatározóbb, mivel a szereplők magatartása és fogyasztási szokásai közvetlenül hozzájárulnak az egészségtudatosság dinamikus terjedéséhez és az ezzel kapcsolatban álló wellness-szolgáltatások bővüléséhez. A nők ugyanis genetikailag fogékonyabbak a harmóniára, és igénylik a kiegyensúlyozottságot, ezért hajlamosabbak a wellness felé való mozdulásra, továbbá jól látható az a folyamat is, melynek során mindinkább átveszik a férfiak munkáját, illetve az ezzel járó stresszt, így igénylik is a felfrissülést és az egészséges életmódra valóátterést.

A wellness és a kozmetikai szereket sok esetben akkor is igénybe veszik, fogyasztják a nők, amikor sikertelenség éri őket; ezzel igyekeznek kárpótolni magukat. Gyakori továbbá, hogy férfi ismerőseiket rábeszélik a termék, a szolgáltatás igénybevételére vagy az életmód követésére.

A női fogyasztók egészségtudatosságának és fogyasztói, irányítói szerepe növekedésének a főbb okai az alábbiakra vezethetők vissza (Berg, 2008):

- csökken azon háztartások száma, amelyekben csak a férfi dolgozik, Európában a háztartásoknak ma már csak alig egyharmadában;
- a nők fizetése mindinkább megközelíti a férfiakét, Németországban például a nők egyötöde már többet keres, mint a férjük;
- egyre több vezető pozícióban található nő, illetve egyre több nő cégtulajdonos.

A fent említett megatrendek jellegzetességeinek alátámasztására számos kutatást és adatgyűjtést végeztek, amelyek segítettek megismerni az egészségtudatos wellnessturista főbb jellemzőit. Ezek bizonyították, hogy a wellnessfogyasztó nagy

hangsúlyt fektet az élvezetekre, egészségtudatos és igényes. Többségük nő, magasan képzett, dolgozó, az átlagnál jobb keresettel.

Jellemzően nagy öntudattal rendelkeznek, aktívak és kreatívak. Amellett, hogy (munkájukban) sikereket akarnak elérni, elkötelezettek szociális, társadalmi és politikai téren egyaránt. A wellnessorientált személyek hajlamosak az exkluzivitásra, fontosak számukra a szép dolgok és a luxus. Igen aktív személyekről van szó, akik szabadidejükben számos elfoglaltsággal rendelkeznek, és széles az érdeklődési körük (Marnka, 1997).

A wellnesssturizmus keresleti oldalát végső soron azok határozzák meg, akik pihenésük alatt „egyéni harmónia program”-ot szeretnének összeállítani maguknak. Ennek során az igénybe vett egészségügyi szolgáltatások köre változhat, de alapjában véve ezek a szolgáltatások képezik az ott-tartózkodásuk alapját (Haug, 1991). Ahhoz, hogy a szolgáltató ezeket az igényeket ki tudja elégíteni, megfelelő infrastruktúrára, valamint a felügyeletet (gondozást) végző egészségügyi szakkompetenciára (szakemberekre) van szükség.

Lanz-Kaufmann meghatározása szerint a wellnessvendégek szűkebb értelemben véve olyan vendégei egy wellness-szállodának, akiknek főmotívuma az egészség megőrzése és „fejlesztése”, és akik igényt tartanak egy terjedelmes szolgáltatáscsomagra, mely magában foglalja a testmozgás, a szellemi megújulás, valamint a kikapcsolódás és az egészséges táplálkozás lehetőségét (Lanz-Kaufmann, 1999).

Míndez természetesen csak azokra a vendégekre vonatkozik, akik speciális, wellness-szállodában pihennek. Tágabb értelemben azokat a turistákat is wellnessvendégeknek tekinthetjük, akik nem wellnesshotelben, hanem egyéb helyeken (apartman, panzió stb.) szállnak meg, és külső wellness-szolgáltatásokat vesznek igénybe termálfürdőkben vagy speciális éttermekben.

A tipikus wellnessvendég azonban előnyben részesíti a „mindent egyben” ajánlat kényelmét és exkluzivitását. Az ezen fogyasztói csoport által igénybe vett vendégéjszakák számát befolyásoló legfőbb tényezők: az általános egészségi állapot javítása és a négy wellnesselem (fitnesz/sport, kiegyensúlyozott étkezés, felfrissülés/kikapcsolódás, szellemi aktivitás). A kevésbé fontos, de általában igényelt tényezők: szépség, gyógyulás/terápia, természet, élményprogramok.

A modern, egészségtudatos vendég nem csak egy egyszerű uszodába szeretne ellátogatni, ahol úszhat, hanem ott szórakozni is szeretne, mindezt pedig kellemes környezetben, ahol szabadjára engedheti gondolatait, és az úszás után szaunázhat is. A wellnessvendégeknek nagy elvárásaik vannak a szállással és a kiszolgálással, nem utolsósorban a vele együtt pihenő közönséggel szemben is.

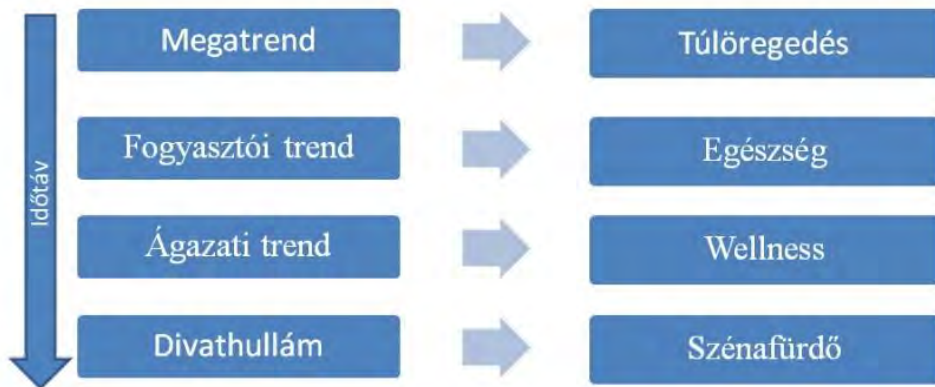
Az exkluzivitás mindenképpen hozzátartozik az „érezd jól magad”-típusú kikapcsolódás hangulatvilágához. A wellnesspihenés további fontos elemei a kényeztető és szépségszolgáltatások, a felüdülésre és a meditációra való lehetőség s egy tökéletes, átfogó szolgáltatásrendszer. A wellnessvendégek többsége partner vagy barát (barátnő) társaságában utazik.

A wellnessturizmusban szerzett első tapasztalatok után a vendégek sokszor egyedül is utaznak, mert a kikapcsolódás lehetősége még nagyobb. Más célcsoportokkal összehasonlítva az egyedül utazók aránya itt igen magas. Az életstílusból következőket levonva érthető, hogy a wellnessutistákat nem az egészen fiatalok körében kell keresni, mivel nyaralási szokásaik még dinamikusak és divatfüggők. Náluk a stresszfaktor hozzátartozik (hozzátartozhat) a nyaraláshoz, új, izgalmas élményekre vágnak. Csak életkoruk előrehaladtával érzik szükségét a regenerálásnak, felépülésnek és egészségük javításának vagy megőrzésének.

Az említett kutatás szerint a legtöbb wellnessvendég 35 és 65 év közötti (72%) (Precht, 2001). Új tendencia van kialakulóban azonban a fiatalabb korosztály körében: míg régebben az alsó korhatár negyvennél volt, manapság a huszonévesek is foglalnak ilyen jellegű üdüleket.

Horx (2005) korunk legnagyobb társadalmi változásának alapját a következő tényezőkben látja:

- individuális gondolkodás megjelenése;
- új női modell kialakulása;
- ezüst revolúció;
- egészség;
- high-tech;
- képzés;
- új munka (new work);
- mobilitás;
- új fogyasztás;
- globalizáció;
- értékrendek változása.



**2. ábra: Trendek időbeni eloszlása és formái**

Forrás: Pikkemat, Weiermeier (2006) 15. o. alapján saját szerkesztés

Pikkemat és Weiermeier (2006) szerint négy dimenzió határozható meg az egészség trendjellegű vizsgálatában. Az első az időskorúak növekvő száma, ezt tekinti megatrendnek (megatrend – túlöregedés).

A másik az egészséghez kapcsolódó trend dimenziója, mely a fogyasztói trend szintjén érvényesül (fogyasztói trend – egészség).

A wellneszirányzatok ezen belül, tulajdonképpen ágazati trendként értelmezhetőek, mivel az egészségturisztikai szolgáltatásoknak egy meghatározóan fontos részét adják, illetve egyben a megatrendhez kötődve életmódot, szemléletmódot is tükröznek (ágazati trend – wellness).

Legvégül, a negyedik dimenzióban jelenik meg a divathullám mint „legkeskenyebb” szint, mely kialakulása mögött az áll, hogy a szélesebb spektrumon értelmezett megatrend belsőbb dimenziói különböző divathullámokat alakítanak ki, amelyek azonban rövidebb életciklussal rendelkeznek a trenden belül (divathullám – szénafürdő).

A nyugati országok lakosságának öregedése – mint megatrend – magyarázatot ad a wellness-szolgáltatások sikerére, hiszen ezek az emberek szeretnék egészségüket megőrizni. Ez az „Aging society” teszi ki tehát a jövőben a turisztikai vásárlók jelentős részét, miközben az egészségi állapotuk jobb lesz, mint a mai időseké. Emellett tapasztaltabbak lesznek az utazás terén, és relatíve több bevétellel rendelkeznek, ami növekvő utazási intenzitást mutat (Horx 2000, Foot 2004, Godbey 2004).

A nők magasabb képzettsége miatt nő a keresők és a családon belüli döntést hozók száma. Ez szintén komoly hatással van az egészségiparra és a wellness választékára

is, hiszen a nők úttörőnek számítanak a wellness-szolgáltatások terén, és a férfiakhoz képest genetikailag jobban érdekeltek az olyan témákban, mint a harmónia vagy a jó közérzet. A családban általában a nők aggódnak jobban a partnerkapcsolat kiegyensúlyozottsága és a családtagok egészségi állapota miatt is (Horx, 2002).

Az „új vevők” minden kétséget kizáróan személyiségzavarban szenvednek, viselkedésük sokszínű és kiszámíthatatlan, jellemző rájuk az individualitás, a sokszínűség és a változatosság. Jellemzőjük, hogy nagyszámú turisztikai lehetőségből és szolgáltatásból kívánják kiválasztani a terméket. Ugyanakkor környezettudatosabbak és sokkal kritikusabbak is, tehát pontosan meg tudják ítélni egy termék „fogyasztói értékét”.

A növekvő időhiány miatt egyre gyakrabban rövid távú és városlátogatásokat részesítenek előnyben, illetve last minute kínálatokat vesznek igénybe. A programban igénylik a mesterséges attrakciók és a természetes szépségek egyensúlyát, vagyis ha mesterséges látványossággal vannak körülvéve, akkor igényt tartanak a természetességre és fordítva. A látnivalók között a dizájn és az építészet fontos kínálati faktorrá vált, a döntésnél meghatározó szempont lehet.

Számukra a minőség és a kiegyensúlyozott ár-érték arány természetes elvárás, amit a modern információs és kommunikációs technológia (internet) útján ellenőrizni tudnak, és összehasonlítani más ajánlatokkal.

A wellness-trend kialakulását elősegítő új viselkedésformákat és trendeket az 3. ábra szemlélteti.



**3. ábra: A wellnessre ható trendek.**

Forrás: Pikkemat, Weiermeier (2006) 17.o., alapján saját szerkesztés

A 3. ábrán szereplő trendek az alábbi jelentéssel bírnak:

- individualitás – a vevők az általuk kiválasztott termékeket a saját elképzeléseik szerint akarják alakítani és megvalósítani;
- multiopcionális – a kiválasztott termékek halmaza egy hotelben (például egy wellnessrészleg) sok választási lehetőséget biztosít;
- pihenés és feltöltődés – az állandó időhiány és a médiumok információáradata miatt megnőtt az igény a stressz legyőzésére;
- érzékelés – a vevők az ingersokaság (színek, formák, illatok) miatt egy terméket (szolgáltatást) több különböző érzékszervvel is érzékelnek;
- túlóregedés – az „új szeniorok” egyre agilisabbá válnak, mert tudatában vannak annak, hogy időskorban az életszínvonal összefüggésben van a magas életkor kilátásaival;
- egészség – a testi jóllét új értelmet nyert a társadalom szemében.

Ezen viselkedésformák ismeretében érthető, hogy a német Tourismus analyse már 2005-ben a következő turizmustípusokat prognosztizálta nyerőnek: természetturizmus, wellness-turizmus, vásárturizmus, témaparkturizmus, hajóturizmus, eseményturizmus és városlátogatás.

E turizmusfajták mindegyike a fent említett viselkedési formák közül legalább egyet, de inkább kettőt visszatükröz.

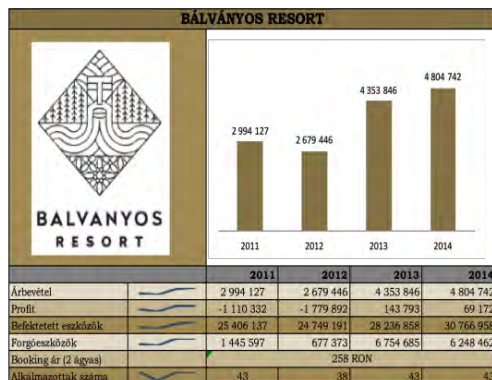
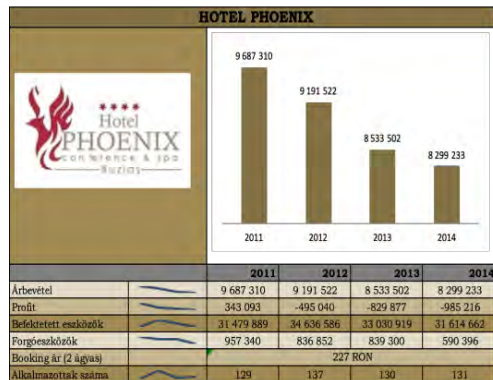
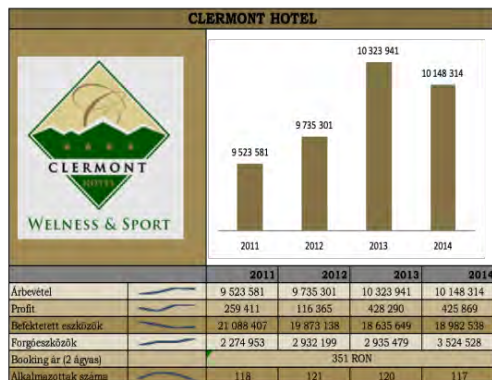
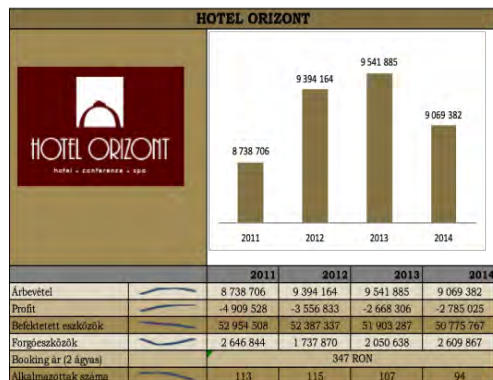
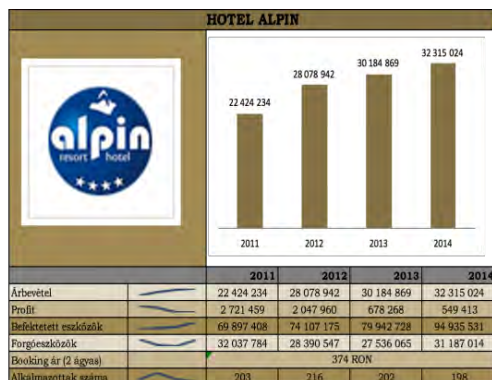
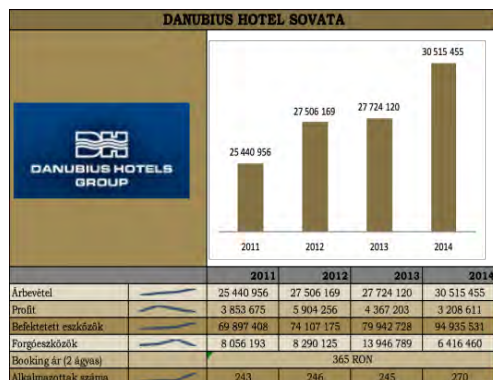
## **HELYI WELLNESSLEHETŐSÉGEK**

Jelentős a nem szállóvendég wellness-igénybevevők piaca is. A környéken (Tusnádfürdőn) nemrég nyílt meg a wellnessközpont, amely a város tulajdonában van, és nem kötődik egyik szállodához sem, és igen népszerű a környező települések lakói között.

A közeli városokban Tusnádfürdőn és Kovásznán van jelentősebb wellnesskapacitás, de a Bálványos Resort jövőben induló szolgáltatása színvonalasabb és tágabb körű lesz. Székelyföldön az utóbbi időben megszorodtak a wellnesslehetőséget kínáló helyek, és várhatóan még tovább emelkedik a számuk. A tavalyi évben adták át a parajdi wellnessközpontot, és Sepsiszentgyörgyön is tervezik egy hasonló célú beruházás elindítását.



## JELENTŐSEBB VÁLLALATOK (közvetlen versenytársak)





## FELJÖVŐBEN A ROMÁNIAI/SZÉKELYFÖLDI TURIZMUS

Romániában csaknem 16 százalékkal nőtt a vendégéjszakák száma az első háromnegyed évben a tavalyi hasonló időszakhoz képest.

A január–szeptember időszakban 18 millió 602 ezer vendégéjszakát jegyeztek a kereskedelmi szálláshelyeken, ami 15,9 százalékkal haladta meg a tavalyi hasonló időszakban jegyzett adatokat. A román turisták töltötték el a vendégéjszakák több mint 80 százalékát.

A kereskedelmi szálláshelyeken összesen 7 millió 707 ezer turista fordult meg, ami tavalyhoz képest 17,3 százalékos növekedés. Az első háromnegyed évben 1 755 900 külföldi turista vette igénybe a kereskedelmi szálláshelyek szolgáltatásait, ami 18,5 százalékkal haladja meg a tavalyi első kilenc hónapos adatokat. A külföldi turisták 3 millió 476 ezer vendégéjszakát töltöttek Romániában, ami 18,9 százalékos növekedés. Átlagban a külföldi turisták 2 vendégéjszakát, a román turisták 2,5 vendégéjszakát töltöttek el.

A legtöbb külföldi turista Németországból (mintegy 215 ezer), Izraelből (171 ezer), Olaszországból (mintegy 159 ezer), Franciaországból (mintegy 106 ezer) és az Egyesült Államokból (101 ezer) érkezett.<sup>22</sup>

<sup>22</sup>[http://erdely.ma/turizmus.php?id=194851&cim=feljovoben\\_a\\_roman\\_turizmus](http://erdely.ma/turizmus.php?id=194851&cim=feljovoben_a_roman_turizmus)

A Kvantum Research felmérése szerint legtöbben Romániából érkeznek a térségbe, akik sokkal elégedettebbek a kapott szolgáltatásokkal, mint a magyarországi vendégek. Kovászna, Szováta és Tusnádfürdő a legnépszerűbb célpont.<sup>23</sup>

A vizsgálat keretében a 2011-es évben Székelyföldön megszálló turistákra reprezentatív 2000 fős mintát készítettek, amiből kiderült, hogy kik látogattak a térségbe, mennyi pénzt költöttek, mivel voltak elégedettek, és mivel voltak elégedetlenek. Kiss Tamás a Pénzcsinálók megkeresésére elmondta, egy éven keresztül a különböző szálláshelyeken az odautazó vendégeket véletlenszerűen kiválasztott időpontokban, magyar, román, illetve angol nyelven kérdezték meg.

Elvégeztek egy statisztikai elemzést is, ami a már meglévő központi adatok alapján vizsgálta a székely turizmus helyzetét. Emellett fókuszcsoporthozos beszélgetést folytatattak a székelyföldi vendéglátókkal és készült egy lakossági felmérés is, ami arra vonatkozott, hogy miként látják a székelyföldiek a helyi turisztikai potenciált, és szerintük milyen szimbólumokat lehet és kell használni a turisztikai marketingben.

A cél az volt, magyarázta Kiss, hogy egzakt képet nyerjenek arról, hogy kik érkeznek Székelyföldre, és miért. Az eddigi szociológiai, turisztikai szakirodalom leginkább kisléptékű, helyi, antropológiai minőségű vizsgálatok alapján próbált a székelyföldi turizmusról képet adni, és elsősorban az etnikai turizmus jelenségére koncentrált. Ezek a tanulmányok leginkább azt a vezérvonalat követték, hogy a magyarországi turisták az autentikus nemzeti lét megtapasztalása érdekében érkeznek Székelyföldre, holott a kutatásvezető szerint régóta nyilvánvaló, hogy a székely turizmust leginkább a belföldi román piac tartja fenn. Nyilvánvaló, hogy egy román turista nem feltétlenül a magyarság élménye miatt keresi fel a magyarlakta erdélyi helységeket. A tanulmány készítői ezért arra akartak választ adni, hogy a különböző régiókban a turisták milyen arányban képviseltetik magukat.

Az eredmények azt mutatják, hogy a Székelyföldre látogatók 24%-a magyarországi, de ez az arány a különböző turisztikai célpontok esetében nagyon nagy mértékben különbözik. A legfontosabb desztinációk Kovászna, Szováta és Tusnádfürdő. A gyógyturizmusról nevezetes Kovásznán gyakorlatilag nincsenek magyarországi turisták, de Szováta is meglehetősen kevesen látogatnak. Ezzel szemben például Udvarhelyszéken, Zetelakán, Parajdon, Székelyudvarhelyen, a Gyergyói-medencében többségben vannak az anyaországi kirándulók.

A belföldi turizmus számára elsősorban Havasalföld, Bukarest, a déli megyék és Moldva jelenti a legfőbb küldőpiacot. Az eredmények szerint 2011-ben a turisták 5,5%-a érkezett más országokból, viszont a kérdőívek csupán 2,6%-át kérdezték le

---

<sup>23</sup><http://penzcsinalok.transindex.ro/lokalis/20120608-350-lejt-koltenek-a-turistak-egy-nap-alatt-szekelyfoldon>

angol nyelven. Ez Kiss Tamás szerint arra enged következtetni, hogy az ausztriai, ausztráliai vagy dél-afrikai vendégek is inkább az identitástudat miatt utaznak Székelyföldre. A német, angol turisták, ha kis számban is, de jelen vannak. A miklósvári Kálnoky turisztikai központot például elsősorban a nyugat-európai turisták látogatják, de ez statisztikai értelemben majdnem kimutathatatlan, ha a székelyföldi turizmus egészét vesszük alapul.

A tanulmány szerint tavaly egy turista egy nap alatt átlagosan 350 lejt költött, ebbe a szállás, étkezési és egyéb költségek is beletartoznak, viszont az utazást nem foglalja magában. Az üdülő- és gyógyközpontokban ez az összeg jóval kevesebb, mint a nagyvárosokban, például Székelyudvarhelyen, Csíkszeredában vagy Sepsiszentgyörgyön. Ennek oka, hogy az előbbieket leginkább idős, nyugdíjas személyek látogatják, akik többnyire belföldről érkeznek, és az állam által biztosított üdülőjegyekkel fizetnek. Ezzel szemben a városokat több külföldi látogatja, akik magasabb kiadásokat is megengedhetnek maguknak.

Kiss Tamás elmondta, hogy a vizsgálat során arra is kitértek, hogy a turisták honnan szerzik információikat Székelyföldről, illetve minek hatására látogatnak el a térségbe. „Legfontosabb az ismeretség, a baráti hálók. Nagyon kevesen vannak azok, akiket valamilyen célzott turisztikai marketing fog meg” – emelte ki. Emellett a magyarországi vendégek nagyon gyakran turisztikai irodák által szervezett kirándulások keretében érkeznek ide.

A kutatásból kiderült, hogy a térségbe látogatók majdnem 60%-a ismerősöktől, barátoktól értesül, 18%-uk turisztikai irodáktól, 22% az internetről, míg a klasszikusnak számító szórólapok, prospektusok, rádió-tévé műsorok és újságcikkek csak a vendégek minimális, 2% alatti részét vonzották ide.

A tanulmányban a visszajelzéseket különböző küldőpiacok szerint bontották fel. A hazai küldőpiacról érkező turisták sokkal elégedettebbek a magyarországiaknál. „Ez mindenre vonatkozik: a szolgáltatások minőségére, ételekre, italokra, a kiszolgálásra. Általánosságban minden küldőpiacról érkező ember elégedett a tájjal, az emberek kedvességével, a csenddel, a nyugalommal. A szolgáltatások minőségével a Romániából érkező turisták elégedettebbek, mint a más országokból érkezők” – emelte ki a kutatás vezetője.

Negatívumként az útviszonyok jelennek meg az első helyen, ezek dominálnak, más tényezők csak pár százalékos említést kapnak. Ilyen például a szállás felszereltsége, minősége, de volt, aki az időjárásra panaszkodott, a magyarországiak közül sokan azt is nehezményezték, hogy nem volt elég magyar felirat. „Az útviszonyokból adódó nehézségeket elsősorban a magyarországi turisták emelték ki. Nyilván a romániai turistáknak sem jelent ez pozitívumot, de a magyarországiaknál sokkal hangsúlyosabban jelenik meg ez a probléma” – fogalmazott Kiss.

A kutatás vezetője elmondta, hogy a tanulmányt közzéteszik, és az adatokhoz is bárki hozzáférhet majd, emellett kiadnak egy értelmezést arról, hogy milyen kitörési, fejlesztési lehetőségeket látnak a székelyföldi turizmus terén. „A román piac jelenti a legfontosabb küldőpiacot, és ez tartogatja a legnagyobb növekedési lehetőséget is. Itt azonban nem is feltétlenül létezik Székelyföld mint egységes turisztikai régió, úgy, mint, mondjuk, a Prahova völgye” – mondta Kiss Tamás, aki szerint a tanulmánynak nagy szerepe lehet ennek a képnek a megteremtésében.

Első helyre sorolja világranglistáján Erdélyt a Lonely Planet a jövő évben meglátogatandó régiók között. A világ egyik legelismertebb útikönyve a *Best in Travel* 2016-os turisztikaicélpont-ajánlási kiadványának *Régiók* fejezetében hívja fel a figyelmet Erdély városaira, épített örökségére, csodálatos tájaira.<sup>24</sup>

Bár a világszerte ismert és népszerű útikönyv szubjektív értékelésen alapul, véleményére sok utazó odafigyel. Anita Isalska szakíró, újságíró, az útikönyvek szerkesztője Erdélyt bemutató cikkében több városról is ír, amit véleménye szerint érdemes meglátogatni. Felsorolja Kolozsvárt, Brassót, Nagyszebent, Segesvárt, Marosvásárhelyt, és a Brassó környéki hegyi üdülőközpontokat is a kihagyhatatlan turisztikai célpontok között emlegeti.

A térségek közül azért vitte el Erdély a pálmát, mert a régió a szokásos sztereotípiák helyett egyre több művészeti galériájával, olcsó síközpontjaival és festői természeti helyeivel vívta ki az útkönyv szerzőinek elismerését.

Isalska szerint a Brassó megyei, Károly brit trónörökös által gyakran látogatott és kedvelt Szászfehéregyházát és a Szeben megyei Berethalmot is feltétlenül érdemes meglátogatni, hiszen több száz éves, gyönyörű szász erőtemplomok csodálhatók meg a településeken. A CNN-en is megjelent rangsorban a régiók versenyében Erdélyt Nyugat-Izland, majd a kubai Viñales-völgy követi.

A ranglista első tíz célpontja között szerepel még többek közt az olaszországi Friuli borrhéglója, a franciaországi Auvergne és az egyesült államokbeli Hawaii.

Az országokat rangsoroló lista első helyén az afrikai Botswana szerepel, az első tíz között foglal helyet többek közt Japán, az Egyesült Államok, Lengyelország és Lettország. A legjobb ár-érték arányt kínáló helyek közül az első jövőre meglátogatandó hely Észtország lett a Lonely Planet szerint.

A több mint negyven éve népszerű Lonely Planet nem először írt elragadtatással Erdélyről, korábban az Erdélyi-szigethegység, Máramaros vidéke, Brassó és Gyulafehérvár szépségeire is felhívta a figyelmet.

További adatok elérhetőek az elektronikus mellékletben: <https://t.ly/6K-Vs>.

---

<sup>24</sup><http://www.kronika.ro/szines/elseo-helyre-sorolja-erdelyt-vilagranglistajan-a-lonely-planet-utikonyv>

## **A keresztúri tejgyár – A tej színe-vaaja**

Szerző: Kádár Beáta és Tánczos Levente-József

Boros Csaba, a Szuper üzletek és Merkúr áruházak tulajdonosa éppen a helyi érdekeltségű híreket olvasta, amikor rátalált a keresztúri „vajgyár” problémájára vagy lehetőségére, mert ugye az egyik magában hordozza a másikat is. A térségbeli tejtermelő gazdák megélhetését biztosító tejgyár bezárta kapuit, több száz családnak véve el az állandó jövedelmét, de egy reményteli kezdeményezés kezdett el körvonalazódni, mégpedig az, hogy a gazdák összefognak és felvásárolják a bezárt gyárat.

Az összefogás sikeresnek bizonyult, és a sikert Csaba is támogatta a saját eszközeivel: a Merkúr áruház az elsők között vette fel termékkínálatába az újraalakult gyár termékeit, amelyek a Tárnalact márkanévet viselték. Mindenki boldog volt tehát, de csak felszínesen és kis ideig. A termék értékesítése nem érte el a várt értéket, a vállalat nagy veszteségeket termelt, a majdnem 600 tulajdonos nem érezte kellően magáénak a gyárat. Elvárták, hogy a saját gyáruk jó áron, kiszámítható módon és folyamatosan felvásárolja az általuk kínált tejet, de a másik oldalon ők már nem voltak lojálisak az elkészült termékek iránt, nem járultak hozzá az értékesítés ösztönzéséhez a megfelelő mértékben.

Természetesen Csaba is látta ezt a problémát, és mivel szívéen viselte az újraalakult tejgyár ügyét, elkezdett azon gondolkodni, hogyan lehetne a legjobban segíteni az ügyet. Felhívta több, a régióban vezető beosztást betöltő, véleményformáló barátját, ismerőst, akik politikában, gazdasági életben és szakmai téren értek már el sikereket, hogy közösen lendítsenek egyet a keresztúri tejgyár szekerén.

A keresztúri gyár termékeit „góbésították”, a termékeket a Góbé termék márkanév alatt is elkezdtek értékesíteni, a régi márka mellett. A gyár vezetésére pedig egy új csapat állt fel, amely új irányt hozott, és elkezdte lefaragni a felhalmozott veszteséget. A keresztúri Góbé termékek jól fogytak, a fogyasztók szerették azokat a természetes és valódi ízeket, amelyek a gyárból kerültek az áruházak polcaira. Természetesen ez a két hatás (a góbésítás és az új vezetőcsapat) meghozta eredményét, és megjelent a fény az alagút végén, megnőttek a vállalat túlélési esélyei.

Az új vezetés a szervezeti átalakítások mellett, az értékesítés növelése érdekében, brandváltáson is gondolkodik. Az új brand előkészítő, tervezési munkálatait már el is készítették, most épp egy egyeztető gyűlést hívtak össze a véleményformálókkal,

hogyan megbeszéljék a további működés részleteit, egyeztessenek az elkészített tervekről.

A megbeszélés egyik fő témája az új brand volt. A vezetőség nagyon szeretné, ha ilyen módon is megújulna a vállalat, azt várják a változtatástól, hogy a saját márkás értékesítésüket is jelentősen megnöveli. A gyűlésen néhányan nem értettek egyet a javaslattal, és fölösleges költségnek gondolták a brandváltást. Azt gondolják, hogy a Góbé termék márkanev alatti értékesítés elégséges a tejgyár számára. A Góbé márkanevvel ki tudják elégíteni a székelyföldi vásárlókat, de akár határon túlra is eljuthatnak a Góbé márka népszerűségének köszönhetően.

Az új márka támogatói ezzel ellentétben nagyon jónak találták az elkészült dizájnelemeket, és már azon gondolkodtak, hogy milyen költségvetés szükséges a brand felépítéséhez, és milyen akciókat kell szervezni, hogy az emberek fejébe égensék a Keresztúri márkát.

Ugyan a brand körül kialakult beszélgetés miatt kevesebb idő maradt rá, de két másik fontos kérdés is terítékre került, mégpedig a tulajdonos-gazdák tudatosságának befolyásolása és a növekedés mértékének a megállapítása. Az első problémára mindenképp szeretnének valamilyen gyors és költséghatékony megoldást találni, hisz amellet, hogy pozitív hatása lenne az értékesítésre, ha a közel 600 tulajdonos-gazda és családja a cég termékeit fogyasztaná tudatosan, fontos imázsépítő hatása is lenne, ha a gyár szűk környezetében található településeken jelentős lenne a keresztúri termékek fogyasztása.

A növekedés kérdésében pedig elsősre azt gondolnánk, hogy a gyors a jó, a még gyorsabb pedig még jobb, azonban meg kell fontolni, hogy mivel jár együtt a gyors növekedés, és hogyan finanszírozható. A gyűlésen néhányan szeretnék, ha radikális növekedés lenne tapasztalható a termék gyártásában és értékesítésben, míg mások az organikus fejlődést részesítenék előnyben, még ha ez a növekedés gyorsaságának csökkenésével is jár.

Csaba néhány véleményformálóval együtt utazott visszafelé Udvarhelyre, és beszélgettek a kialakult helyzetről, hogy vajon kinek van igaza, kell-e az új brand, ha kell, akkor hogyan lehetne a legmegfelelőbbben felépíteni ezt, mit kellene tenniük, hogy a gazdák a másik oldalon is teljes mértékben sajátjuknak érezzék ezt a gyárat. Természetesen a növekedés témája is terítékre került, meg kellene határozni, hogy milyen tényezők befolyásolhatják ezt a növekedést, mi az a növekedés, ami még nem veszélyezteti a vállalat stabilitását, milyen területeket/piacokat/régiókat kellene megcélozni, és természetesen az is, hogy főként milyen termékekkel.

## **A történet a saját szemével**

Székely tehéntartók fogtak össze

Székelykeresztúron hozták létre az ország első és máig egyetlen tejszövetkezeti keretben működő tejfeldolgozó üzemét. Az ötszáz tejtermelő gazda részvételével megalapított szövetkezet egy év alatt Székelyföld-szerte bejáratta kiváló minőségű termékeit, a gyár tejbegyűjtő területén jelentősen nőtt a szarvasmarha-állomány.

Mintegy ötszáz gazda és több tíz gyári alkalmazott részvételével tavaly tavasszal kezdett el termelni a székelykeresztúri Nagy-Küküllő Mezőgazdasági Szövetkezet tejfeldolgozó üzeme. Az egymillió eurós befektetéssel elindított tejgyár az első szövetkezeti tulajdonú tejfeldolgozó cég a rendszerváltás utáni Romániában. Másik két társa – egy kolozsvári és egy Nagybánya környéki tejszövetkezet – tejbegyűjtéssel és értékesítéssel foglalkozik, feldolgozóüzeme azonban egyedül a keresztúrinak van.

A tavaly télen történt gyáratatóról nem csak a székelyföldi lapok, hanem a magyarországi közmédia is beszámolt: a gyár indulása az erdélyi és a magyarországi összefogás kiemelkedő példája. Az ötletgazda Hargita Megye Tanácsának elnöke, Borboly Csaba volt. A keresztúri tejgyárat egy külföldi ingatlanspekuláns vásárolta meg: a rövid ideig tartó működtetés után bezáratta, és amikor értékesíteni akarta, a megyei tanács elnöke szólt a gazdáknak, hogy itt a lehetőség a gyár újbóli beindítására. A megyei önkormányzat arra ösztönözte a tejtermelőket, hogy hozzanak létre szövetkezetet, gyűjtsenek pénzt, amit a megyei tanács kiegészít a vételárhoz szükséges összeggel. Egy részvénycsomag ára 800 lej volt: három részletben legkevesebb 3 csomagot kellett egy szövetkezeti tagnak vásárolnia, de a legnagyobb tejtermelők 40 csomagot is kifizettek. Az addig példa nélküli, székelyföldi szövetkezeti projekt két év alatt készült el. A közös vállalkozás sikerét agrárszakemberek és lelkészek alapozták meg, akiknek volt elegendő elszántságuk ahhoz, hogy a szövetkezésből kiábrándult gazdatársadalmat meggyőzzék az összefogás szükségességéről.

Az új tejszövetkezet nem csak a gazdáknak, hanem a cégbíróság alkalmazottainak is újdonság volt: hetekig tologatták a dossziét, míg a kezdeményezés sikerrel járt. A Keresztúr vidékéről és az Udvarhelyi-medencéből összegyűlt szövetkezeti tagságról kisebb tájegységenként egy-egy vezetőtanácsi tag felel, aki folyamatosan tájékoztatja és információkkal látja el a termelőket. A szövetkezet tagjai érdekeltek abban, hogy a dolgok jól haladjanak: a gazdák által a közösbe adott 100 ezer euró befizetéssel egymillió eurós tejüzem társtulajdonosaivá váltak. Az összberuházás fennmaradó kilencven százalékát Hargita Megye Tanácsa, a budapesti Vidékfejlesztési Minisztérium és kisebb befektetők teremtették elő. A gyár modern felszerelésének a



megvásárlásához és az induláshoz így is egy jelentősebb bankhitelre volt szükség, amit a Transilvania Banktól igényeltek.

„Az elején az indulás nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket, mert időbe telt, amíg termékeinket bejártattuk a piacon” – magyarázza a szövetkezet vezetőségi tagja, Szócs Béla szentábrahádi agrár vállalkozó, Gagy menti megbízott. Pár hónap alatt 70 tonna jó minőségű tehénsajt gyűlt raktárkészleten, mert nem tudták értékesíteni. Pénzügyi zárlat keletkezett, a gazdáknak több hónapos késéssel fizették ki a beszállított tejet. Volt, akiben megingott a szövetkezet iránti bizalom. A tejszövetkezet elnöksége ekkor döntötte el, hogy meneszteni kell a tejgyár vezetőségét: a tavaly ősszel beiktatott új menedzsment egyenesbe hozta a vállalat pénzügyeit, és decembertől már minden beszállító naprakészen megkapta a tej ellenértékét. Szócs Béla agrárszakember szerint a Tárnalact néven bejártatott tej és tejtermékek lassan ismertté váltak: kínálatuk mintegy fele a Góbé márkanév alatt fut, Marosvásárhelytől Háromszékig mindenhol megvásárolható, de eljutnak Erdély más régióiba is. Most van napirenden a Tárnalact lecserélése a Keresztúri tejtermékre, amit kiváló minőségű székelyföldi terméként akarnak forgalmazni. A napi 8 ezer liter tejet feldolgozó tejüzem a megrendelés függvényében ma már minden tejterméket gyárt.

„Számunkra nagyon fontos, hogy a gazdálkodók elégedettek. A tej literenként kifizetett 1,20 lejes alapárára a minőség és a mennyiség függvényében bónuszok jönnek. Ezzel a környékbeli felvásárlóknál jobb árat tudunk fizetni” – magyarázza Szócs Béla. A zömében hegyvidéki kategóriába sorolt tejtermelők évente 900-1000 lejes tehenenkénti EU-s támogatást is kapnak, ami a földalapú támogatással összeadva Székelyföldön egyre vonzóbbá teszi a teheneltartást. A szentábrahádi agrár vállalkozó 100 fős szarvasmarhatelepen gazdálkodik, ehhez 140 hektár mezőgazdasági területen termeli meg az abrak- és a szálastakarmányt. A hatvan fejőstehéntől napi 900 liter tejet ad át a szövetkezetnek. Szócs egyben a helyi Szarvasmarha-tenyésztők Egyesületének az elnöke is: a törvény szerint idéntől már csak szervezeten lehet a kisgazdák tejét értékesíteni. Az egyesület a község hat falujában eddig három darab ezerliteres új hűtőtartályt vásárolt, további három kisebb faluban használt tartály jut a tejszarnokokba.

Jakab Zsolt újszékelyi unitárius lelkész a környék falvaiban segédkezett a szövetkezet elindításában. Maga is elégedett az eddigi eredménnyel. „Amikor lesz profit, év végén a szövetkezeti tagok is részesednek belőle. A legfontosabb mégis az, hogy a szövetkezeti háttér biztonságot jelent a tejtermelő gazdák számára: nem kell attól tartaniuk, hogy valami ürüggyel a gyár egyik napról a másikra nem veszi át többé a tejet” – magyarázza a szövetkezés előnyét a lelkész, aki maga is gazdálkodik: 15 tejelő marhát, üszőt és borjút tart, a takarmányföldeket az egyházközségtől és híveitől bérlí.

Miért nem népszerű a szövetkezés?

A székelykeresztúri tejszövetkezet példája egyelőre azért nem kapós, mert Romániában semmi támogatás nem jár egy szövetkezet beindításához – világosít fel Szócs Béla. Az első félévi mérleg után lehet pályázni uniós támogatásra, de addig önerőből eljutni nagyon nehéz. A gazdák bizalmatlanok: ha sikerül is meggyőzni őket a szövetkezés fontosságáról, amikor pénzzel kell betársulniuk, a kezdeményezőnek vesztett ügye van. Szócs szerint a román államnak kellene támogatás formájában megfinanszíroznia a szövetkezetek indulását, akár úgy is, hogy ezt később a szövetkezet visszafizesse.

Hírek szerint a székelykeresztúriak útját azonban többen is követnék Hargita megyében.

*<http://www.erdehynaplo.ro/gazdasag/szekely-tehentartok-fogtak-ossze> 2014 április 11.*

Keresztúri tejgyár: kiöntötték az első évet

Jutottak már csödközzelbe, a nehézségek sem kímélték, de mindezt igyekeztek kapun belül megoldani az egy éve közösségi összefogással újraindult székelykeresztúri tejgyárnál. Most új szelek fújnak arrafelé, amely kifelé fújja őket a válságból.

Egy évvel ezelőtt vágták el a szalagot a székelykeresztúri tejgyárnál, majd begurultak az első tejesautók a gyárkapun. Az elmúlt tizenkét hónap alatt nemcsak jelentős mennyiségű tejet dolgoztak fel itt, de a tapasztalatokból is jócskán feltarisznyálhattak a gazda tulajdonosok és működtetők egyaránt.

Hargita megyében mindeddig ez az egyetlen gazdakézben lévő tejgyár. A szövetkezeti rendszerben szervezett egységben a nehézségek egy részét igyekeztek gyárkapun belül tartani az elmúlt évben, és vigyáztak arra, hogy ne legyen mindenből hír, ami egyébként címlapon követelt volna teret magának. A Székelyföldi Akadémia idei zárórendezvényén ezekről a nehézségekről is nyíltan beszéltek. Az egy év alatt ugyanis csödközzelbe is került már a feldolgozó. Válság volt, de ebből kifelé tartanak – állítják azok a szakemberek, akiket a válság kezelésével bíztak meg.

Tankó László, a Nagy-Küküllő Mezőgazdasági Szövetkezet megbízott ügyvezető igazgatója, az Élő Szövet Alapítvány gazdasági munkacsoportjának vezetője ismertette elsőként az elmúlt időszak tapasztalatait. Mielőtt átvette a feldolgozó vezetését, átvilágították a gyárat, és ennek tükrében próbálták újrászervezni a működést az elmúlt hetekben. Az átvilágítás pillanatában 40 százalék esély volt arra, hogy a szövetkezet túléli a válságot, és 60 százalék arra, hogy nem – mára ez az arány megfordult, fogalmazott Tankó László.

Az első lépések között a gyár költségeit próbálták csökkenteni 25 százalékkal, ami havi 50 ezer lejt jelent. Az elmúlt időszakban „tejkaraván” során a gazdák körében igyekeztek tudatosítani, hogy tejtermelőkként maguk kell nagykövetei legyenek a

gyárnak. Tankó László szerint téves volt a kezdeti elképzelés, amely az itt előállított termékeket az országos piacon akarta versenyeztetni és értékesíteni. Erre sem anyagilag, sem logisztikailag nem volt felkészülve a gyár – hangsúlyozta Tankó. A megbízott vezető szerint a tévedések között volt a névválasztás is, amely kezdetben Tárnalact néven próbálta piacra vinni a keresztúri tejgyár termékeit. Az ügyvezető szerint ma a keresztúri termékek 60 százalékát Góbé márkanevvel adják el.

Kezdetben nagy mennyiségű áru maradt készleten, amit nehezen lehetett értékesíteni – ezzel is összefüggésben áll, hogy 3,5 hónapos késést halmozott fel a gyár a tej kifizetésében a gazdák felé. A bizalom megingott – fogalmazott Tankó László, aki szerint az év végéig egyenesbe kerülnek a tejpénzekkel.

*<http://www.7hatar.ro/hu/hatarkerulo/736-kereszturi-vajgyar-kiontottek-az-also-ebet.html>*

*2013 december 17.*

Százhuszféle gyógynövény a tejben

„Abból kiindulva, hogy az itteni tejben több mint százhusz gyógynövény összetevői találhatóak meg, a híres holland sajt viszont génmanipulált takarmányból származó tejből készül, a mi tejünk sokkal értékesebb, biominőségű. Tehát úgy gondoltuk, el lehet adni magasabb áron az itteni tejtermékeket, és azt javasoltuk a Keresztúr térségi gazdáknak, vásárolják meg a gyárat. A megyei tanács mindvégig mellettünk állt, és ma már úgy léphettük át az üzem kapuját, hogy az a helyi termelők tulajdona, amivel közel száz munkahely létesült, és több mint ötszáz család megélhetése biztosított. Ez a lentről építkezés kiváló példája, amely, bízom benne, ragadós lesz, és Székelyföld más térségeiben is elérjük, hogy a tejfeldolgozók a termelők kezében legyenek – fejtette ki Borboly Csaba.

A gazdák beleszólhatnak a gyár alakításába

Varga-Nagy László beszámolt a gyár megvásárlásának körülményeiről, és a jövőről is beszélt: magyarországi üzletlánc jelentkezett partnernek, állandó megrendelője lenne az itt készülő termékeknek. Sajtfélétet, joghurtot, túrót, zacskós tejet állítanak majd elő, amint meglesz az új berendezés. (A meglévő gépeknek csak egy része használható, ezért szükség van újakra is.) Napi 35 ezer liter a gyár kapacitása, de egyelőre 10 ezer literrel számolnak, ez a minimum ahhoz, hogy nyereséges legyen az üzemeltetés. (Eredetileg napi 15 ezer literrel terveztek indulásból, de a szárazság negatív hatással volt a takarmánytermésre, következésképpen a tejmennyiségre is, aminek következtében egyelőre a napi 10 ezer liter az optimális.) Varga-Nagy szerint, Hargita Megye Tanácsán kívül, a magyar Vidékfejlesztési Minisztérium is további támogatást ígért az üzemnek.

A szövetkezet vezetője azt is elmondta, hogy mostantól a gazdák szabják meg a tejárat, beleszólásuk van annak alakításába, így a szövetkezeti tagoknak 1,20–1,50 lej

közi összeget fizethetnek majd literenként. Akik nem tagok, azoktól is elszállítják a tejet, de csak a piaci árért, azaz 80-90 banit adnak literéért.

„Két hete dolgozunk az újraindításon. Amit gyártani tudunk majd, arra a piacon igény van, már egyeztettünk cégekkel” – mondta bizakodva Varga-Nagy.

Nagy esemény a kisváros életében

Rafai Emil polgármester különleges eseménynek nevezte a gyár újraindítását, hiszen ez új munkahelyeket jelent.

„A környék állattartói a gyár két évvel ezelőtti bezárásakor arra ébredtek, hogy nincs kinek eladniuk a tejet. Ezt nem hagyhattuk, és így létrejött egyfajta új összefogás. Székelyföldön ilyen típusú új összefogásokra van szükség, mert hosszú távú hatásuk lehet a térség lakóinak életére. A polgármesteri hivatal, mivel a törvényes lehetőségei ezen a téren korlátozottak, a gazdáknak szervezett szakmai felkészítőket támogatva a szövetkezeten keresztül” – nyilatkozta a városvezető.

Tudatos vásárlókra van szükség

Zsigmond Barna Pál főkonzul a vállalkozókedv és a tudatos vásárlás fontosságát hangsúlyozta.

„Válság idején nagy ünnep egy olyan létesítménynek az avatása, amely munkahelyeket teremt, és amely által az emberek élete könnyebbé válhat. Az első fontos lépés megtörtént, nagyon sok munka van mögötte, ezért gratulálok a szövetkezet és a megyei tanács elnökének, illetve a polgármester úrnak. Sokszor azt látjuk, hogy ötlet van, de a megvalósítás során elakadnak az ügyek. Ez a gyárvásárlás azért nagyszerű, mert előtte sok embert kellett meggyőzni arról, hogy ennek van értelme, és sikerült új egységet teremteni. Ez összefogás eredménye, és közös a felelősség is, hogy a terv további része megvalósuljon. Ne hagyjuk, hogy ez az egység megbomoljon, amikor majd menet közben problémák merülnek fel” – mondta a főkonzul, aki szerint a helyi áruk fontosak, és a piacuk megteremtéséhez tudatos vásárlókra van szükség.

Márton István, a megyei tanács vidékfejlesztési egyesületének igazgatója arra hívta fel a figyelmet, hogy a tulajdonosoknak ezután az lesz a szerepük, hogy jó minőségű tejet állítsanak elő, olyat, amely helytáll a nemzetközi piacon is. Márton István, aki egyben a Hargita Megyei Szarvasmarhatartók Egyesületének elnöke is, elmondta, hogy már a kétezres évek elején felismerték azt, hogy a tejet csak feldolgozott állapotban érdemes értékesíteni. Nem sokkal azután, hogy a csíkszeredai tejipari vállalat eladásra kínálta a gyimesközéploki tejüzemet, felmerült a kereszttúri megvásárlása is. Végül a gazdáknak, Gyimesben és a Küküllő mentén is, szövetkezetbe tömörülve sikerült megvásárolniuk mindkét gyárat.

„Ilyen összefogásra még nem volt példa az országban, ennek nagy visszhangja lesz – jelentette ki az egyesületi vezető. – Reményeink szerint szeptembertől beindul a keresztúri, a gyimesközéploki pedig egy-másfél éven belül, pályázat segítségével. Bízom benne, hogy kiváló minőségű termékeket fogunk előállítani, és jó áron tudjuk majd értékesíteni.”

Sófalvi László, a megyei tanács nemrég leköszönt alelnöke ismertette a gyár történetét, és sikernek nevezte, hogy a rendszerváltozás után ismét sikerült elültetni a fejekben a szövetkezetek újralakításának gondolatát. A beszédeket követően felvonták az épületre a kék-arany színű székely zászlót – amely 2009 óta egyben Hargita megye hivatalos lobogója is –, miközben a fúvószenekar az Örömdát játszotta. Utána a jelenlevők elénekelték a Székely himnuszt, majd a résztvevők belülről is megtekintették a gyárat.

Híres volt a keresztúri tejtermék

A székelykeresztúri vajgyár 1937-ben épült, '38-tól üzemelt. Az 1948-as államosításig szövetkezeti tulajdonban működött, és termékeit külföldön is értékesítették. Az államosítás után megnövelték a kapacitását, és a rendszerváltásig a csíkszeredai Hargita Tejipari Vállalat alegységeként működött, napi 40 ezer liter tejet dolgoztak fel. 1989 után privatizálták, és az évek során a fenti tejmennyiség egyre csökkent. Az új tulajdonos eladta a gyárat egy multinacionális cégnek, amelynek nem az előállítás volt a célja, hanem az ingatlan értékesítése, így a termelés fokozatosan leállt, majd 2010. április 1-jén bezárták a feldolgozót.

A Nagy-Küküllő Mezőgazdasági Szövetkezet

A Nagy-Küküllő Mezőgazdasági Szövetkezet 2011 februárjában alakult, de az alapítói már 2010 júniusában elkezdtek szervezkedni.

„Hosszú, keskeny és göröngyös utat jártunk be, de végül elértük a sokszor láthatatlannak tűnő célt: a gyár megvásárlását” – nyilatkozta Varga-Nagy László.

A szövetkezet a 2–5 tehenet tartó kistermelők érdekében alakult meg, akikkel egyéneként nem szívesen tárgyalnak a tejfeldolgozók, ezért volt szükség a szervezkedésre. A szövetkezet elnöke szerint a környék tejtermelő gazdái többé nem kényszerülnek arra, hogy a felvásárlóknál kilincseljenek azért, hogy pár banival többet adjanak a tej literéért, hanem mint tulajdonosok bele tudnak szólni az ár alakításába, a szövetkezet sorsába, a döntéshozatalba. Minimum három vagyონrész megvásárlása volt a feltétele a szövetkezeti tagságnak; egy vagyónrész értéke 800 lej, és összesen 2964 vagyónrész van a szövetkezetben.

„Miután felújítjuk a gyár gépparkját, reményeim szerint a vagyონrész értéke egy éven belül a duplájára nő, a későbbiekben pedig tovább növekszik, ami beépül a tagoknak járó év végi osztalékba” – magyarázta Varga-Nagy László.

*<http://www.maszol.ro/index.php/gazdasag/1110-szekely-gazdak-birtokaban-a-szekelykereszturi-tejuzem-2012-augusztus-5>*

Szerdán, azaz december 19-én indul be Székelykeresztúron a tejfeldolgozó üzem. A régi vajgyárat közel 500 Hargita megyei tejtermelő gazda szövetkezetbe tömörülve hitelből, valamint belföldi és külföldi támogatók segítségével ezen a nyáron vásárolta meg. Az augusztusi ünnepélyes átadót követően az elmúlt néhány hónapban a tejfeldolgozóban kicserélték a gépsorokat, illetve új tejszállító autókat is beszerettek. A feldolgozó ünnepi megnyitójára szerdán délelőtt 10 órakor kerül sor.

Idén februárban írtunk első alkalommal a székelykeresztúri volt vajgyár felvásárlásának tervéről. Ezek szerint egy évvel korábban, vagyis 2011 februárjában azzal a céllal alakult meg a Küküllő–Keresztúr Tejfeldolgozó és -értékesítő Szövetkezet – mára már Nagy-Küküllő Mezőgazdasági Szövetkezet –, hogy a kereskedőket kihagyva a gazdák direkt módon tudják értékesíteni a tejből előállított termékeket.

Mint arról korábban írtunk, Székelykeresztúron 1948-ban indult be a vajgyártás, melyben egy akkori szövetkezet száz szakemberei segédkeztek. Az akkori üzemben a vaj mellett sajtféléket is gyártottak, melyekből a szomszédos megyékbe, sőt külföldre is szállítottak. 1961-ben bővítették, majd a rendszerváltást követően magánosították az üzemet, 2008-ban pedig egy kanadai cég tulajdonába került. 2010 áprilisában leállt, majd ugyanabban az évben derült ki, hogy eladó az üzem, ekkor a környékbeli tejtermelő gazdák elhatározták, hogy szövetkezetbe tömörülve kicsivel több mint 2 millió lejért megvásárolják a régi vajgyár épületét. A megvételhez és beindításhoz idén a gazdáknak 1,6 milliós banki kölcsönt kellett felvenniük, a fennmaradó 400 ezret a tagok befizetéséből, valamint Hargita Megye Tanácsának, a román és magyar mezőgazdasági, illetve vidékfejlesztési minisztériumnak, a CBA üzletláncnak és egyéb alapítványoknak a támogatásából tették össze.

Augusztusban a tejfeldolgozó üzem kulcsának ünnepélyes átadására is sor került. Azóta két új tejszállító autót vásároltak, és több gépsort szereltek fel a székelykeresztúri tejgyárban, valamint a régi járművek közül is felújítottak hármat. Így december 19-étől 42 udvarhelyszéki csarnokból naponta öt tejszállító autó gyűjti majd be a tejet és szállítja a keresztúri feldolgozóba. Az elmúlt hónapokban a tejfeldolgozásához szükséges új gépeket szállítottak Németországból. A hűtőberendezés, homogenizáló, tejpreparáló és pasztörizálóberendezés mellett egy csomagológépet is üzembe kellett helyezni, valamint az automata mosórendszert és

egy jégvíztárolót is szakembereknek kellett összeszerelniük. A feldolgozóban előállított termékeket hűtőkamrával ellátott autóval viszik a megrendelőkhöz – mondta el korábban Varga-Nagy.

Szerdától a szövetkezetbe tömörült tejtermelő gazdák maguk dolgozzák majd fel és értékesítik a termékeket. Korábban beszámoltunk arról is, hogy a tejgyár maximális feldolgozási kapacitása napi 25 ezer liter tej. Mivel a szövetkezethez tartozó jelenlegi 500 tagtól – akik Hargita megye tejtermelő gazdáinak majdnem egyharmadát jelentik – naponta 10-12 ezer liter tejet tudnak majd begyűjteni, természetesen olyan gazdáktól is átveszik majd a tejet, akik nem tagok. Mindezek mellett a szövetkezetbe ezek után is be lehet lépni. Varga-Nagy azonban arra is felhívta a figyelmet, hogy míg korábban 800 lejes vagyონrésszel lehetett beszállni a szövetkezetbe, ez az összeg mostanra 1500 lejre nőtt. A tagoknak 1,20–1,50 lejt fizetnek a nyers tej literéért, amihez év végén a leadott mennyiségű tejnek megfelelő profit 50 százalékát is visszaosztják majd, más gazdáknak pedig 90 bani és 1 lej között tudnak fizetni.

A szövetkezet elnökétől az elmúlt hetekben azt is megtudtuk, hogy a naponta előállított friss tejtermékeken kívül – mint az aludttej, joghurt és kefir – ötféle sajtot, telemeát és túrót is készítenek majd a kereszturni üzemben. Tavasztól juhtejet is gyűjtenek majd, és feltehetően jövő nyártól beindul a zacskós tej előállítása is. A kereszturni tejgyárban előállított termékeket a CBA üzletláncon kívül Hargita megyében előreláthatólag 10-12 cég forgalmazza majd, de a termékek iránt már Brassó, Maros és Szeben megyéből is érdeklődtek.

*<http://www.szekelyhon.ro/aktualis/udvarhelyszek/beindul-a-kereszturni-tejfeldolgozo> 2012 december 17.*

## **A Góbé termék**

Az alábbi néhány gondolat rávilágít arra, hogy mitől is más a Góbé termék. Története 2010-ben kezdődött Székelyudvarhelyen, amikor még sokan másként gondolkodtak az értékeremtésről. A székelyföldi termelők kisebb-nagyobb gondokkal küszködve próbálták értékesíteni a hagyományosságuk mellett egészséges termékeiket, a kereskedők felvették a harcot a globalizációval járó multi világasodással, míg a vásárlóközönségre nagy választék és megannyi információ zúdult. Ekkor jött a felismerés, a termelőkben, kereskedőkben és a vásárlókban ekkor tudatosodott, hogy ez így nem fenntartható.

Mi is az a Góbé termék? Egy ízig-vérig helyi összefogás eredményeként létrejött kezdeményezés, amely alternatívát kíván mutatni a székelyföldi termelőknek, kereskedőknek, ugyanakkor válasz a vevők abbéli igényére, mely szerint felértékelődött bennük a természethez való visszatérés érzése. A szeretet, a gondosság, a háziasság és a székely összefogás valódi íze mind-mind érezhető a

Góbé termékekben. Minőségük minden igényt kielégítő: köztük megtalálhatók az uniós minőségi szabványoknak megfelelő készítmények és a hagyományos, értékeinket őrző gyártásmóddal készült termékek, amelyek egy része a prémium kategóriás „házi” jelzõt is kiérdemelte.

A termelőkkel karöltve arra törekszenek, hogy a lehetőségek függvényében színezék- és tartósítószer-mentes termékekkel szolgáljanak, amelyek házias ízvilággal és nagobbbrészt manufaktúrák termelési módon készülnek.

Amikor a vásárló Góbé terméket vesz le a polcra – és ugyanígy a kereskedõ is, akinél megtalálhatók a Góbé termékek –, ezzel hozzájárul sok helyi ember munkahelyének biztosításához, dolgozzon ez akár a termelõnél, akár a kereskedõnél. Amikor vásárlása által helyi emberek munkahelyét biztosítja, azzal erősíti a szociális hálót is. Jusson eszébe, hogy a termelõ is fenntartható gazdasági tevékenységet tud folytatni, a kereskedõ is elégedett, mert a vásárló is elégedett.

Az összefogás konkrét fizikai formát is ölt az Élõ Szövet Alapítvány képében, amely megteremteni hivatott azt a társadalmi, szociális és gazdasági légkört, amelyben egy úgynevezett Góbé Világ létrejöhet. Az alapítvány nap mint nap azon dolgozik, hogy a Góbé-ideológiát gyakorlatba ültesse, összeszõje a szervezeteket – legyen az civil vagy gazdasági –, érdekképviselőket, kezdeményezőket. Ezen „szövési” folyamat eredménye kell legyen egy erős, összetartó, öntudatos Székelyföld. A Góbé termék márka a jövőben nem csak egy gazdasági folyamatot szolgál, hanem a közösséget szolgálja. Ennek érdekében, hogy ezt a feladatot hitelesen ellássa, a márka átalakul közösségi márkává és közösségi termékeké. Ez a Góbé termékek víziója.

### **Mi a brand?**

A brand az Amerikai Marketingszövetség meghatározása szerint: „Egy név, kifejezés, jel, szimbólum, dizájn vagy ezek kombinációja, amelynek célja, hogy egy eladó vagy eladói csoport termékét vagy szolgáltatását azonosítsa, és megkülönböztesse a versenytársakétól.”

A marketing szakirodalma újabban brandingként emlegeti a márkázást, vagyis azt a folyamatot, amelyben egy jel imázst kap, és önmagánál távolabb mutat: jelképezi a terméket (szolgáltatást) és/vagy az egész vállalatot. Fontos tudnunk, hogy a brand egy olyan kép, amelyet a fogyasztó az érzelmi alapján alkot a szervezet egészéről.



A brand legfontosabb elemei:

- márkanév (brand name): a márkának verbálisan visszaadható, azaz kimondható része
- márkajel (brand mark): a márkának felismerhető, de verbálisan vissza nem adható része
- Védjegy (trade mark): az a márka, illetve a márkának az a része, amely törvényes védelmet (jogi oltalmat) élvez.

Fontos tudni, hogy míg a márka közgazdasági fogalom, addig a védjegy jogi fogalom. Adott márka egy vagy több védjegy formájában is oltalom alatt állhat egyidejűleg. Márkapolitikai szempontból fontos a brand tudatos kiépítése, figyelniük kell arra, hogy a termék milyen minőségi színvonalat jelképez, mennyire standardizált, illetve differenciált, milyen a versenyhelyzete, milyen piaci szegmensek kiszolgálását célozza.

### **A Nagy-Küküllő Mezőgazdasági Szövetkezet szervezeti sajátosságai**

Magánszövetkezetként működik, meghatározatlan számú természetes és jogi személy lehet tagja, ha az a szövetkezeti tagok érdekeit szolgálja és előzetesen hozzájárulnak a tagok. A szövetkezet gazdasági tevékenységet folytat, alaptervékenysége a tej begyűjtése, feldolgozása és értékesítése.

A cél elérése érdekében a szövetkezet a következőket kívánja betartani:

- egy olyan piaci stratégia kidolgozása, amely a keresletet és kínálatot egyensúlyba hozza, a nagy piaci áringadozásokat stabilizálja és a szövetkezeti tagokat gazdasági előnyhöz juttatja;
- a termékkála megfeleltetése a piaci igényeknek;
- a feldolgozás technológiai hátterének biztosítása, hogy a termékek a piaci standardoknak megfeleljenek;
- a feldolgozás során nyert termékek értékesítése;
- a tej gyűjtésére és feldolgozására olyan standardok felállítása, amelyet minden tag betart, a magas termékminőség érdekében;
- a tej begyűjtése a szövetkezeti tagoktól és más szerződött felektől, betartva a standardokat;
- a feldolgozást és az állattartást segítő szükséges eszközök vásárlása és azok értékesítése a tagok és mások számára;
- technikai, gazdasági és marketingtanácsok szolgáltatása a tagok számára;

- minden olyan más tevékenység, program szervezése, amely a tagok érdekeihez fűződik;
- a vidéki és városi közösség gazdasági- társadalmi fejlesztése

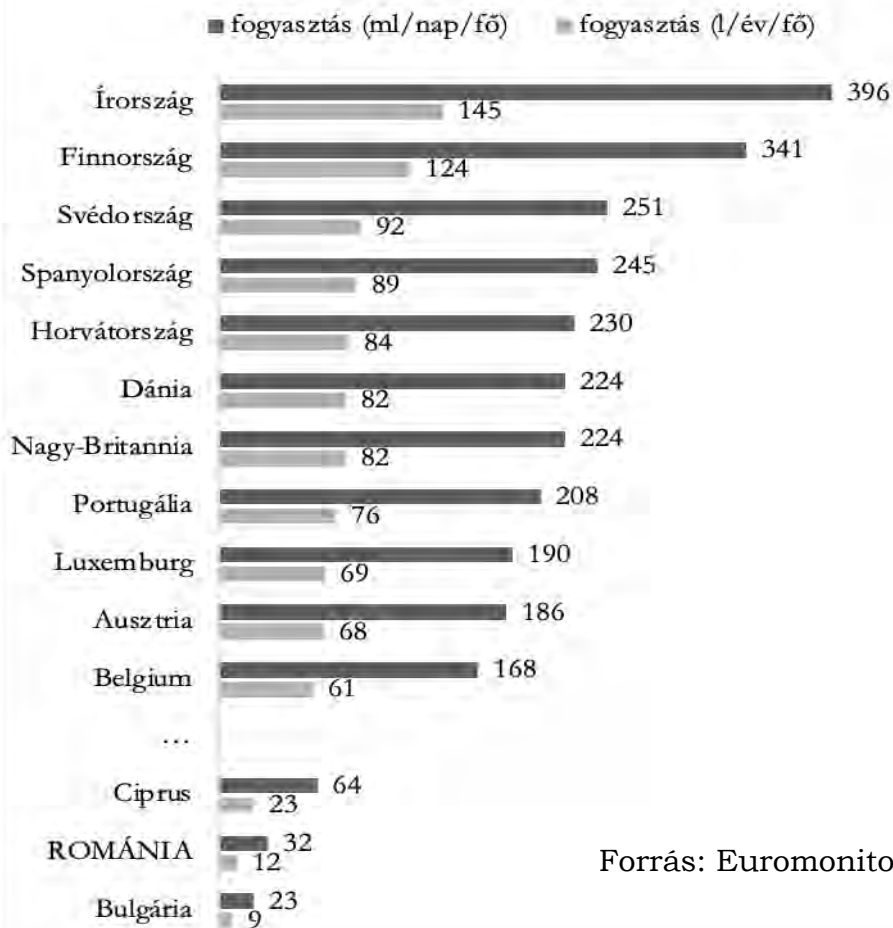
### **Tejfogyasztás az Unióban**

Románia az Unióban utolsó előtti helyet foglal el a tejfogyasztást illetően, fejenként 32 millilitert fogyasztunk, ami gyakorlatilag 12 liter személyenként évente. A tejipar stratégiai fontosságú, a húsipar után a második helyet foglalja el nemzetgazdasági szempontból. A tejipar romániai piaca megközelítőleg 1,5 milliárd liter.

A romániai tejpiac legnagyobb szereplői: Albalact, FrieslandCampania, Lactalis, Covalact.

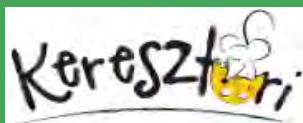
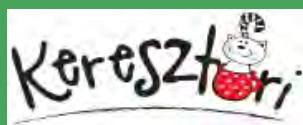
Egy ezerfős 2011-es 360 Insights-kutatás szerint Románia lakosságának 48%-a fogyaszt reggelit, és ennek csak 43 százaléka teszi ezt otthon.

### Tehéntejfogyasztás az Unióban

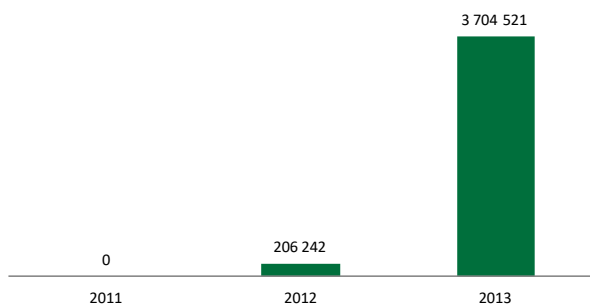


Forrás: Euromonitor

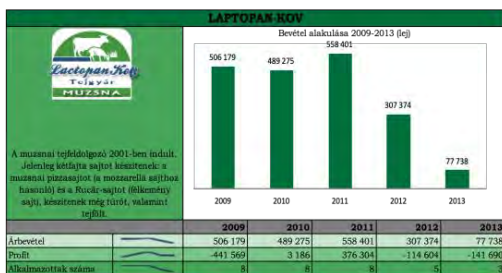
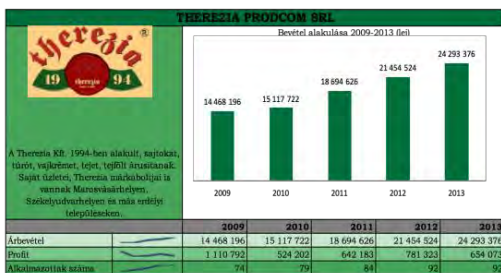
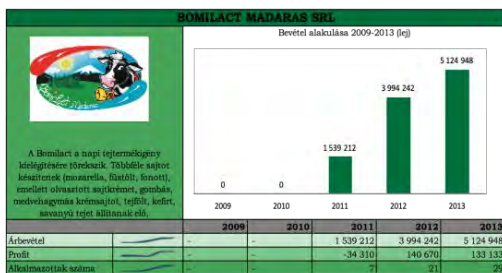
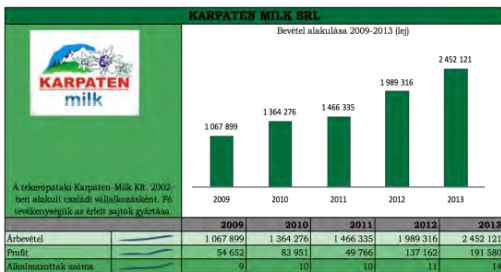
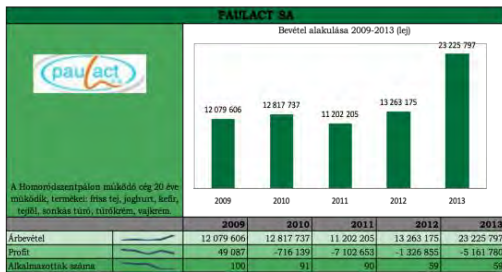
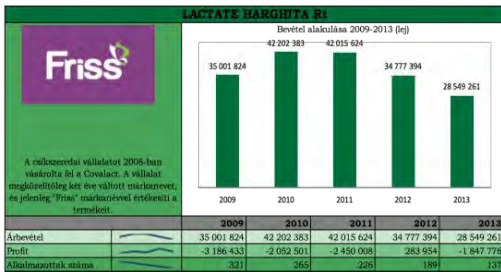
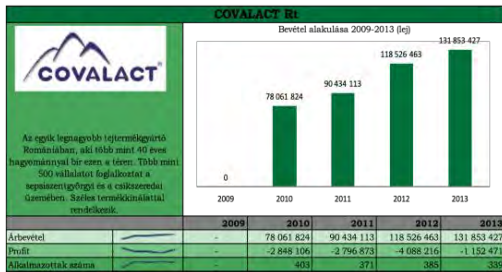
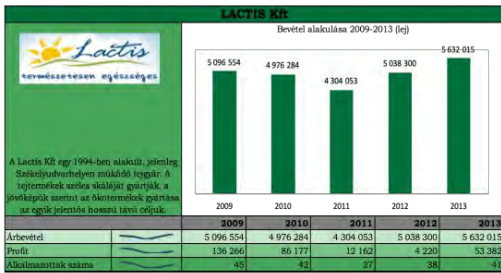
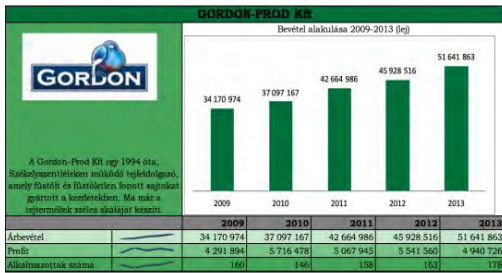
### NAGY-KÜKÜLLŐ MEZŐGAZDASÁGI SZÖVETKEZET



Bevétel alakulása 2009-2013 (lej)



	2009	2010	2011	2012	2013
Árbevétel	-	-	0	206 242	3 704 521
Profit	-	-	-2 523	21 592	-1 571 426
Alkalmazottak száma	-	-	0	9	41



A Merkúr áruházakban a tejtermékek értékesítése a következőképpen alakult az elmúlt években (az adatok csak azokat a tejtermékeket tartalmazzák, amelyeket a helyi gyártók is gyártanak; ki vannak szűrve tehát a gyümölcsös joghurtok és a nagyon speciális sajtok):

	2011	2012	2013	2014
Össztejtermék	9.801.609	11.393.900	12.517.728	13.143.614
Ebből helyi termék	6.932.899	8.165.314	9.712.490	10.392.364
Helyi termékek aránya	71%	72%	78%	79%

Az adatok RON-ban vannak.

A Merkúr áruházakban az elmúlt hónapokban a következőképpen alakult a kereszttíri gyár termékeinek az értékesítése:

	2013. január	2013. február	2013. márcus	2013. április	2013. május	2013. június	2013. július
GÓBÉ	4.094	3.133	6.468	19.229	35.750	52.777	103.845
TÁRNALACT	0	0	12.113	38.861	72.238	111.214	111.588
<b>Összesen</b>	<b>4.094</b>	<b>3.133</b>	<b>18.581</b>	<b>58.090</b>	<b>107.989</b>	<b>163.991</b>	<b>215.433</b>
	2013. auguszt us	2013. szept mber	2013. október	2013. novemb er	2013. decemb er	2014. január	2014. február
GÓBÉ	118.970	115.179	122.930	131.991	152.362	126.717	136.426
TÁRNALACT	138.692	94.612	106.628	84.897	116.542	116.357	151.646
<b>Összesen</b>	<b>257.662</b>	<b>209.791</b>	<b>229.558</b>	<b>216.888</b>	<b>268.904</b>	<b>243.074</b>	<b>288.072</b>
	2014. márcus	2014. április	2014. május	2014. június	2014. július	2014. auguszt us	
GÓBÉ	146.120	146.492	119.777	112.005	119.026	119.159	
TÁRNALACT	141.343	198.021	147.645	182.528	197.631	171.969	
<b>Összesen</b>	<b>287.463</b>	<b>344.513</b>	<b>267.422</b>	<b>294.533</b>	<b>316.658</b>	<b>291.128</b>	

Az adatok RON-ban vannak.

A vállalat néhány adata havi átlagokban:

Néhány adat a vállalat életéből			
	2013 havi átlag	Terv, havi átlag, 2014	Tény, havi átlag, 2014*
<b>Tej, napi átlag (liter)</b>	7906	10000	10536
<b>Árbevétel</b>	309	685	515
<b>Jövedelem</b>	309	689	675
<b>Működési költségek</b>	368	582	595
<b>Üzemi eredmény</b>	-59	107	80
<b>Kamat + jutalékok</b>	40	40	40
<b>Amortizáció</b>	32	33	33
<b>Eredmény</b>	-131	34	7

Az adatok 1000 RON-ban vannak.

\*Az átlag októberig tartalmazza a hónapokat.

Romániai 2012-es népszámlálási adatok megyei bontásban	
megye	lakosság száma
ALBA	342.376
ARAD	430.629
ARGEȘ	612.431
BACĂU	616.168
BIHOR	575.398
BISTRIȚA-NĂȘĂUD	286.225
BOTOȘANI	412.626
BRAȘOV	549.217
BRĂILA	321.212
BUZĂU	451.069
CARAȘ-SEVERIN	295.579
CĂLĂRAȘI	306.691
CLUJ	691.106
CONSTANȚA	684.082
COVASNA	210.177
DÂMBOVIȚA	518.745
DOLJ	660.544

GALAȚI	536.167
GIURGIU	281.422
GORJ	341.594
HARGHITA	310.867
HUNEDOARA	418.565
IALOMIȚA	274.148
IAȘI	772.348
ILFOV	388.738
MARAMUREȘ	478.659
MEHEDINȚI	265.390
MUREȘ	550.846
NEAMȚ	470.766
OLT	436.400
PRAHOVA	762.886
SĂTU MARE	344.360
SĂLAJ	224.384
SIBIU	397.322
SUCEAVA	634.810
TELEORMAN	380.123
TIMIȘ	683.540
TULCEA	213.083
VASLUI	395.499
VĂLCEA	371.714
VRANCEA	340.310
MUNICIPIUL BUCUREȘTI	1.883.425

*Tánczos Levente-József*

**Tárnalact**



**Góbé**



**Keresztúri**



További adatok elérhetőek az elektronikus mellékletben:

<https://tinyurl.com/yckybbpx>.



## **Vitos Kerámia – Hagyományos eszközök a modern háztartásban**

Szerző: Tánczos Levente-József

A csíki tél már kezdte mutogatni a foga fehérjét, László munkatársaival épp a központi fűtés modernizálásán dolgozott, amikor jelezték, hogy egy e-mail érkezett, másfél kamionnyi terméket kell szállítani a magyarországi Auchan áruházba, természetesen, mint mindig, most is szűkös határidővel.

A hűvös időjárás miatt már így is átlag fölötti gyorsasággal dobogott a szíve, de a hír hallatán még tovább fokozódott az izgalmi állapot, mert ez a rendelés természetesen jó hír, de újabb feladatok elé állít. Ilyen szűkös határidőre lehetetlen lenne legyártani ezt a mennyiséget, még jó, hogy előre gondolkodtak, és a megfelelő termékekből készletre is gyártottak korábban, amelyeket most lehet is előkészíteni a szállításra. A vállalatnak van már tapasztalata a „multikkal” való üzletelésben, hisz már több mint három éve, hogy állandó beszállító partnerei az Auchan áruházaknak.

A kapcsolat a Székely termék védjegy megszerzésével indult, amely mozgalom keretein belül a Vitos Kerámia is részt vett a Székely Hetek kezdeményezésén, amikor is több Székely termék védjeggyel ellátott terméket szállítottak magyarországi áruházakba. Az akció során az áruház és a vásárlók is megismerték a vállalat kerámia használati eszközeinek kiváló minőségét, és most már több mint három éve tartó sikeres kapcsolatról számolhatnak be. Ez az együttműködés is sok erőt és lendületet adott az utóbbi években a vállalat 1990 óta tartó töretlen fejlődéséhez. A kis kézművesműhelyből mára már egy 20 főt foglalkoztató, több mint 1 millió lejes forgalmú vállalat lett.

Az Auchan-partnerség sikere is vezetett oda, hogy László ma már azon gondolkodhat, hogy hogyan lenne ideális a Kaufland-lánc kínálatába is betenni a cég termékeit. A vállalatnak már van romániai áruházláncokkal is közvetett kapcsolata, hisz egy közvetítő segítségével néhány áruházban már megtalálhatók a termékei. A közvetítőn keresztüli értékesítésnek az az előnye, hogy a közvetítő a termékeket elszállítja a vállalattól, tehát szállítási/logisztikai költségek nem merülnek fel, ezen a csatornán azonban csak nagyon alacsony áron (átlagosan 26 lej/db) lehet értékesíteni a termékeket. A másik lehetőség az lenne, hogy a vállalat közvetlen beszállítója legyen a Kauflandnak, és a kiszemelt 20 (Csíkszereda, Sepsiszentgyörgy, Székelyudvarhely, Marosvásárhely, Brassó, Torda, Kolozsvár, Nagyvárad, Szatmár,

Temesvár, Arad, Ploiești, Craiova, Iași, Bákó, Galac, Konstanca, Bukarest – utóbbiban 3) üzletbe ő maga szállítsa el a termékeket. Ebben az esetben lehetne a legjobb árat kapni a termékért (31,5 lej/db), viszont itt jelentené a legnagyobb gondot a logisztika. Egy köztes állapot is felmerülhet még megoldásként, hogy a vállalat csak a Kaufland központi raktáraiba szállít (Torda és Ploiești), onnan majd a Kaufland a saját eszközparkját használva szórja szét a termékeket a saját áruházai között. Az utóbbi esetben átlagosan 28 lejt kaphatna a vállalat egy termékért.

László már rég szeretne leülni és számítást végezni, hogy az egyes megoldások milyen pénzügyi/költség jellemzőkkel írhatók le, illetve hogy áruházanként milyen várható forgalom mellett érné meg belevágni a forgalmazásba, de sajnos a rengeteg egyéb sürgős feladat mellett még nem jutott rá idő. De jó is lenne, ha valaki elvégezné helyette ezeket a kalkulációkat...

Természetesen nem csak a kauflandos témában keresi folyamatosan az új ötleteket a vezető, hanem több érdekes téma is fel-felötlik a gondolkodásai során. Az egyik kedvence, hogy mindig valami új terméket találjon ki, akár valami új felhasználási területét a kerámiának, amivel dolgoznak, mindig nyitott szemmel jár-keel a világban, és keresi/várja az új ötleteket.

Egy érdekes ötletet/kezdeményezést épp nemrég hallott egy baráti beszélgetés során, amikor épp arról társalogtak, hogy egyre népszerűbbek lettek a székely motívumok, zászlók, és hát végtére ők is gyártanak székely nap és hold díszeket. Jó lenne, ha a hét legalább egy nappal többől állna, mert akkor talán arra is jutna ideje, hogy gondolkodjon az ötleten, hogyan lehetne minden székely házba a vállalat termékeivel díszíteni a falat, hogy az oda betérők láthassák, hogy a család a hagyományos székely értékek mentén éli az életet. De igazából a teljes kínálat értékesítésének a növelésén is érdemes lenne gondolkodni, hisz a jelenlegi árbevételhez képest még fejlesztések nélkül is van egy plusz 30%-os kapacitásfölösleg a vállalatnál, amelyet ki lehetne használni.

Na de ebben a hideg időben elég is a filozofálgatásból, mert a központi fűtési rendszer beszerelését minél gyorsabban be kell fejezniük, és az új Auchan-megrendelést is meg kell vizsgálni alaposan, hogy melyik termékből van meg a szükséges készlet, és melyiket kell még a napokban kipótolni, hogy a vállalat ki tudja elégíteni a kérést. Még az a kósza gondolat futott át László fején, hogy de jó is lenne, ha az angyal karácsonyra hozna néhány megoldási javaslatot, azokra a problémákra, amelyek őt most éppen foglalkoztatják.

## **A vállalatról**

A vállalat a csíki fazekasság tradíciójának szellemében dolgozza fel a hagyományos formákat, amelyeket a nép a maga szüksége és szépérzéke szerint teremtett, alkotott évszázadok során, aminek valamilyen formában bele kell épülnie a mi mai modern életünkbe.

A csíki fazekasedények tűzálló agyagból készülnek, vörös és fekete színben. Az agyaguk nagyon gazdag vas-oxidban, természetes állapotában. Így a termék kellemes vörös színt kap kiegészítés után, ami 1000 Celsius-fokon történik automata elektromos kemencékben. A fekete kerámia hagyományos parasztkemencékben égetődik redukciós égéssel, fa helyett földgázt használva.



A hagyományos formák mellett a piac igényei szerint a vállalat igyekszik folyamatosan új modelleket készíteni. A centrikus formák kézi korongolással, az aszimmetrikus termékek öntési technológiával készülnek. Ezen fázisok után szintén kézimunkával történik minden munkálat. A csomagolás natúr papírba, valamint a vevő igénye szerint dobozba történik. A vállalat 1990-től működik, folyamatosan bővül és modernizálódik, nagy hangsúlyt fektetve a termékek minőségére és az ügyfelek megelégedettségi szintjére.

A vállalat termékei elnyerték a Székely termék és a Transylvania Authentica védjegyek használati jogát is.

A vállalat termékei három nagy kategóriába sorolhatók: használati tárgyak, párologtatók és fali díszek/dísztárgyak, ám a vállalat termelésének legnagyobb részét (majdnem 90%) a használati tárgyak gyártása teszi ki. A használati tárgyak közül is a három legnépszerűbb termék a római tál, a káposztafőző fazék és a tojássütő.

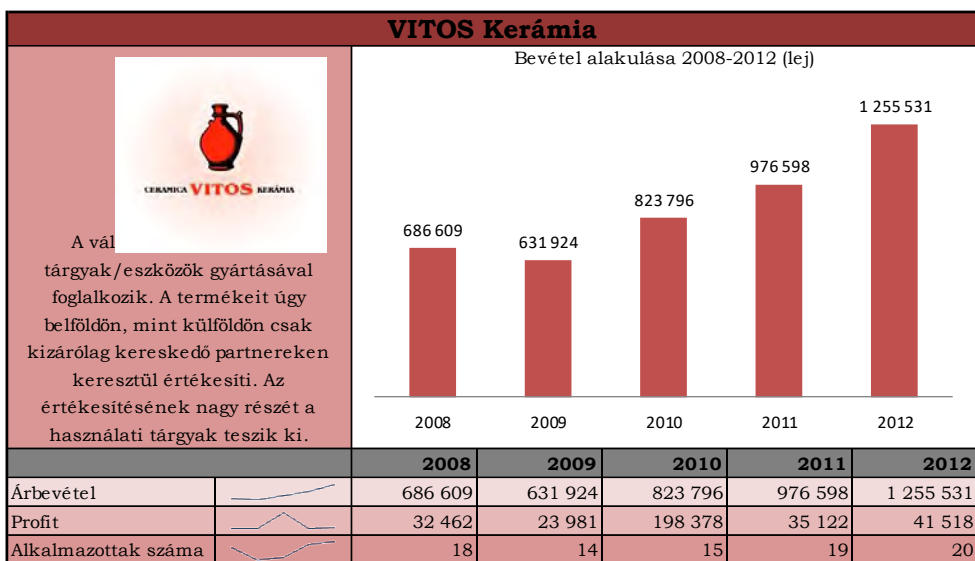


Ezek közül is a legnépszerűbb talán a római tál, amelynek a forgalmazását a vállalat most tervezi elindítani a Kaufland-lánc keretein belül. Egy ilyen tál előállítási költsége 23 lej.

Szintén a kauflandos döntéshez köthető információ, hogy egy Kaufland üzlet átlagosan 150 darab terméket rendelne havonta, a szállítás pedig havonta kell hogy megtörténjen. A szállítást két autótípussal is meg tudja oldani a vállalat, az egyik esetében 33 raklap terméket tud szállítani egyszerre, míg a másikkal csak 8-at (egy raklapra 64 darab termék fér el).

A szállítás költségére is van egy becslése: ha a nagyobb autóval szállít, akkor 1 km megtétele 4 lej, míg ha a kisebb autót választja, akkor 1 km megtétele csak 2 lej.

A vállalat többnyire kereskedőknek értékesíti a termékeket, nagyon kevés az az arány (1% alatti), amikor végső felhasználónak értékesítenek terméket. A környező városok mindenképpen több üzletben is jelen vannak a vállalat termékei, de sehol sem saját kereskedői hálózatban, hanem kereskedő partnerek boltjaiban, lerakataiban. A termelés nagy része három településre megy tovább, a bukaresti partnernek 25%, a nagyváradi partnernek 25% és két korondi lerakatnak még 25%. Emellett jelentős még az udvarhelyi lerakatok vásárlása (15%), a fennmaradt termékeket pedig kisebb üzleteknek szállítják ki. Ez a kimutatás természetesen a romániai partnerek felé történő értékesítésre vonatkozik.



## Székely termék védjegy



A Székely termék védjegy megkülönböztető minőségi jel, amelyet elsősorban Székelyföldön gyártott termékek kaphatnak meg.

A védjegy hozzájárul a versenyképesség növeléséhez, minőségi garanciát nyújt a fogyasztónak a termék hitelességéről és jogi védelmet biztosít az előállítónak a tisztességtelen piaci versenyzőkkel szemben, ugyanakkor a vidék fenntartható fejlesztésének hatékony eszköze. A termékvédjegy tulajdonosa

Hargita Megye Tanácsa.

A védjegy használati jogát olyan jogi személy vagy termelési engedéllyel rendelkező kistermelő szerezheti meg, akinek Székelyföldön van működési engedélye, és itt is fejt ki tevékenységét, célja a hagyományok ápolása és továbbvitele, jellegzetes helyi terméket vagy szolgáltatást kínál, rendelkezik a megfelelő tulajdoni jogokkal, közvetlen felelősséget vállal a termékek minőségéért, és több helyi alapanyagokból készíti a termékeit.

A védjegy igénylése és megszerzése semmilyen anyagi költséggel nem jár.

## Transylvania Authentica



A Transylvania Authentica program a Polgár-Társ Alapítvány egyik programja, amely Erdély gazdag mezőgazdasági kultúrájának, hagyományos vendéglátóiparának és konyhájának, valamint sajátos kézműves termékeinek fennmaradását kívánja támogatni a vidék kistermelői és kézművesei közötti kapcsolatok kialakítása és megerősítése által.

A program egy minősítési kritériumrendszer alkalmazásával a Transylvania Authentica védjegyet ítéli azon termékeknek/szolgáltatásoknak, amelyek hagyományokban gyökerező eredetiséget, kifogástalan minőséget és környezetbarát jelleget képviselnek.

Küldetés: a Transylvania Authentica program Erdély egyedi természeti és kulturális örökségét kívánja ápolni a helyi közösségek fenntartható fejlesztése által.

A védjegyhasználati jogot hároméves időtartamra lehet elnyerni, ha a pályázó vállalja az éves ellenőrzéseket és a kritériumoknak való megfelelés megtartását. A három év

lejárta után a védjegyhasználati jog meghosszabbítható, ha az ágazati követelményrendszereknek továbbra is megfelel a védjegyhasználó.

### Távolságok

KM	Arad	Bacău	Brassó	Bukarest	Konstanca	Craiova	Csikszereda	Galac	Iași	Kolozsvár	Marosvásárhely	Nagyvárad	Ploiești	Sepsiszentgyörgy	Szatmár	Székelyudvarhely	Temesvár	Torda
Arad	-	606	423	557	788	371	442	803	640	270	342	118	530	448	250	391	56	290
Bacău	606	-	180	287	384	520	145	185	127	351	256	507	247	158	473	191	605	330
Brassó	423	180	-	184	396	259	99	292	306	272	171	418	108	34	414	107	423	241
Bukarest	557	287	184	-	226	228	264	240	383	448	343	596	61	199	638	279	563	417
Konstanca	788	384	396	226	-	460	489	220	440	680	569	828	288	424	869	504	794	649
Craiova	371	520	259	228	460	-	356	475	617	400	340	484	244	291	590	368	334	369
Csikszereda	442	145	99	264	489	356	-	294	269	242	150	401	205	67	371	51	442	224
Galac	803	185	292	240	220	475	294	-	220	532	446	693	194	270	658	330	809	517
Iași	640	127	306	383	440	617	269	220	-	392	320	546	344	285	472	273	640	406
Kolozsvár	270	351	272	448	680	400	242	532	392	-	108	155	385	279	174	192	321	32
Marosvásár	342	256	171	343	569	340	150	446	320	108	-	256	283	176	244	103	341	79
Nagyvárad	118	507	418	596	828	484	401	693	546	155	256	-	532	426	131	352	174	190
Ploiești	530	247	108	61	288	244	205	194	344	385	283	532	-	138	525	218	528	353
Sepsiszentg	448	158	34	199	424	291	67	270	285	279	176	426	138	-	420	117	446	247
Szatmár	250	473	414	638	869	590	371	658	472	174	244	131	525	420	-	321	306	204
Székelyudva	391	191	107	279	504	368	51	330	273	192	103	352	218	117	321	-	391	173
Temesvár	56	605	423	563	794	334	442	809	640	321	341	174	528	446	306	391	-	293
Torda	290	330	241	417	649	369	224	517	406	32	79	190	353	247	204	173	293	-

További adatok elérhetőek az elektronikus mellékletben:

<https://tinyurl.com/ynku97ew>.

## **Tutto Mobili – Van egy kis szék háromlábú, három lába...**

Szerző: Tánczos Levente-József

Épp egy beszélgetés kellős közepébe csöppenünk bele, ahol helyi vállalkozó barátok beszélgetnek a Székelyföldön kialakult gazdasági helyzetről. Néhány gazdasági mutató is előkerül a téma alátámasztására, de talán a legjobb a gazdaság változásának a leírására az, hogy a régebbi bankok által bérelt központi fekvésű ingatlanokban jelenleg turkálók működnek. A lakosság vásárlóereje csökkent, ez pedig természetesen hatással volt a helyi vállalatok eredményességére is, főként azokra, amelyek közvetlenül a lakosságnak értékesítenek, de természetesen a többi vállalat is érezte a változások hatását. Csíkszereda, mint megyeszékhely, azért is van érdekes helyzetben, mert a lakosság nagyon nagy része az állami szektorban alkalmazott, ahol ugye a válság jutalmaként 25%-kal csökkentették a béreket.

Márk Csucsi Róbert is a beszélgető társaság tagja, aki egy helyi bútorkészítő vállalat tulajdonos-vezetője. A Csíkszeredában kialakult gazdasági helyzet őt is személyesen érinti, sőt kettős szerepben is érinti, hisz amellett, hogy egy helyi vállalat fenntartható működéséért felel, a helyi közéletben is szerepet vállal. Róbert természetesen a válság hatásait a bútoriparban érzékeli a legjobban. Az iparágak közül a legnagyobb ütést talán az építőipar kapta a válság során, és természetesen a bútoripar ezer szállal kötődik hozzá mint beszállító vagy mint kapcsolt terméket szolgáltató. A vállalat statisztikái alapján 2009-ig az intézményi, céges megrendelések a teljes forgalom több mint 50%-át tették ki, mára azonban jó, ha eléri a 20%-ot. A vállalat fenntartását jelenleg főként a helyi lakosságnak való értékesítés teszi lehetővé, amely több költséggel és ügyintézással jár, mint ha céges ügyfeleknek értékesítenének.

A bútoriparban több üzleti modell alapján is irányíthatjuk a vállalatunkat, a fő irányok a következők lehetnek: sorozatgyártás lakosságnak, sorozat/félsorozat gyártás intézményeknek, cégeknek, egyedi megrendelések alapján való gyártás lakosságnak, egyedi megrendelések alapján való gyártás cégeknek. Természetesen ezen kategóriákon belül még a minőség is megkülönbözteti a különféle üzleti modelleket. A „sorozatgyártás lakosságnak” modellen azt értjük, hogy a vállalatok nagyobb mennyiségű ugyanolyan bútort gyártanak le, amelyet majd egy nagy értékesítési hálózat segítségével próbálnak értékesíteni, több áruházzal rendelkeznek országosan vagy világszinten, illetve időszakos katalógusokban népszerűsítik



termékeiket. Természetesen ez az üzleti modell épülhet gyengébb vagy kiváló minőségű termékekre, az IKEA modellje a jó minőségű termékekre és az intenzív márkaépítésre épül, míg a Csíkszeredában is jelen lévő Lem's az átlagos minőségű termékekre és a nagy üzlethálózatára építi a saját üzleti modelljét. A „felsorozatgyártás intézményeknek-cégeknek” modell azt feltételezi, hogy a vállalatnak olyan partnerei vannak, akik kiterjedt üzlethálózattal rendelkeznek, és ezekbe hasonló berendezést kívánnak vásárolni. Ilyen partnerek lehetnek gyógyszerláncok, bankfiókhálózatok, benzinkúthálózatok vagy hasonló olyan vállalatok, amelyeknek több hasonló kirendeltségük van országszerte, és ezek berendezése is hasonló módon történik. Ez nem teljesen sorozatgyártás, de sok egyforma elem van, emiatt az egy termékre eső költségek alacsonyabbak, illetve az értékesítés során is kevesebb partnerrel kell a kapcsolatot tartani. Természetesen itt is lehetnek minőségbeli különbségek, de ezeket a különbségeket már főként az ügyfél határozza meg. Az „egyedi megrendelések” alapján való gyártás esetén a lakossági és céges megrendelések modell szempontjából nem teljesen térnek el, hisz általában a tervezés, a gyártás-előkészítés és a konkrét értékesítési munka is egyetlen helyiség/lakás/tér berendezéséhez kötődik. Ebben az esetben az ár egyértelműen magasabb, és a minőségi elvárások is magasabbak, ezen a piacon viszont sokkal fontosabb a megbízható partner, vagyis a visszatérő kliensek értéke és a szájmarketing hatása sokkal magasabb.

A Tutto Mobili bútorgyár, amelyet Róbert vezet, a következő módon határozza meg önmagát:

### ***TUTTO MOBILI Kft.***

*„Madarat tolláról, embert bútoráról.”*

*A cégünk célja a magas szintű vevőkiszolgálás és a vevői elégedettség elérése azáltal, hogy modern, megfizethető árú, egyedi tervezésű, méretre szabott, kiváló minőségű bútorokat tervezünk és gyártunk, valamint minőségi alapanyagot forgalmazunk a bútorgyártáshoz.*

*Azon dolgozunk, hogy egy folyamatos fejlődéssel megteremtjük vásárlóink számára azt a lehetőséget, hogy választhassanak a faporgácslapokból való bútorgyártás piacán megjelent legújabb technológiák közül.*

*A mi ügyfeleink azok az igényes emberek, akikkel közös munkával, lépésről lépésre tervezzük meg a bútorzatot és a belső terek kialakítását.*

*Gyártunk irodabútorokat, konyhabútorokat, nappali- és hálószobabútorokat, gyermek- és ifjúsági bútorokat, tolaajtós beépített szekrényeket, előszobabútorokat. Vállaljuk üzletek, iskolák, napközi otthonok bebútorozását. A helyszíni felmérést követően készülni el a rendelt bútor rajza és látványterve. Speciális szoftverek használatával, számítógépen prezentáljuk az elkészült rajzokat,*

## *Tánczos Levente-József*

*terveket. E szolgáltatásunknak köszönhetően a terveink közelebb kerülnek a megrendelőhöz, így ezáltal is segítjük a megrendelői döntések folyamatát.*

*A professzionális gépek és a minőségi munkaerő biztosítja az igényesen elvégzett munkának és a zökkenőmentes áruforgalomnak.*

*Az import német, olasz és magyar faforgácslapok, az olasz konyhai munkalapok, valamint megbízható vasalatok és vonzó, legújabb divatirányzatokhoz illeszkedő díszítő és kiegészítő elemek biztosítják a kiváló minőséget és az elérhető árat.*

*Jelenleg közel 200 színben kínálunk bútorlapot és 150 színben konyhai munkalapot, forgalmazzuk a magyarországi Forest Hungary cég termékskáláját.*

A Róbert cége alapvetően az „egyedi gyártású bútorok” üzleti modellt követi, és főként lakossági ügyfeleket szolgál ki. Az ügyfelek területi megoszlása jelenleg eléggé fókuszált a megyére, pontosabban az ügyfelek 70%-a a városból vagy Csíkszereda vonzáskörzetéből érkezik, a vásárlók további egynegyede a megyéből van, míg csupán a vevők 5%-a van más megyékből. Ez főként az értékesítési módszerből is adódik. Az értékesített termékek 90%-a saját gyártású bútor, míg a fennmaradt 10% a kereskedelem, de ez főként bútoripari alapanyagokból áll össze, amelyeket kis „maszek” asztalosműhelyek vásárolnak fel. Az egyedi tervezésű saját gyártású bútorok értékesítési folyamata megköveteli, hogy előzetes megbeszélés történjen a vevővel. A Tutto Mobili esetén ez a megbeszélés általában a berendezendő lakás/tér meglátogatásával kezdődik, és a bútor mellé társul egy lakberendezési tanácsadás és tervezés, vagyis a gyár képviselője felméri a terepet, és a tulajdonossal, megrendelővel közösen tervezik meg a szükséges berendezést. Ha az ügyfél a cégnél gyártatja le a megtervezett bútorokat, akkor ez a tanácsadás ingyenes a számára, jelenleg főként ilyen esetek fordulnak elő. Van olyan kérés is, hogy csak a tanácsadást kéri az ügyfél, és ezt hajlandó külön megfizetni is, de ez nagyon ritka, ezért a vállalat még nem dolgozott ki árpolitikát vagy értékesítési megoldást külön a tanácsadás értékesítésére. Ez a tanácsadás/tervezés inkább egy kiegészítő szolgáltatása az egyedi bútorértékesítésnek.

A beszélgetés közben Róbert megemlítette, hogy milyen hasznos lenne, ha egy kis tanácsadói csapat segítené a munkáját, és tanácsot adna, hogy ebben a gazdasági helyzetben, a szűkülő piacon milyen módon tudná fenntartani, sőt növelni az értékesítését. Az ügyfelek jelenleg vagy valamelyik ismerősük ajánlására (szájról szájra), vagy a hirdetések alapján látogatják meg a céget, de hasznos lenne egy egységes eladási stratégia, amellyel elérhető az a fizetőképes ügyfélkör, amelyek fenntartják a vállalkozást. A reklámtevékenység jelenleg újsághirdetésekre és néhány rádióreklámra korlátozódik, de ezek ötletességével vagy figyelemfelkeltő voltával sincs teljesen megelégedve a vezető, szeretne valami egységes és hatásos értékesítési

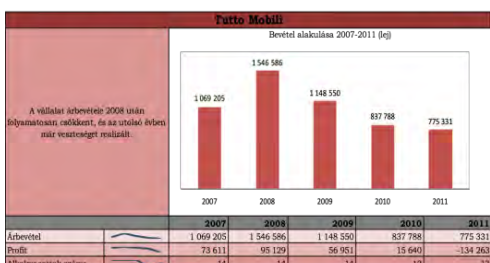
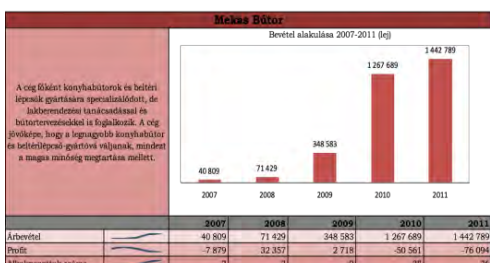
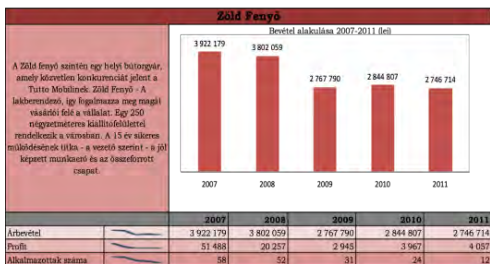
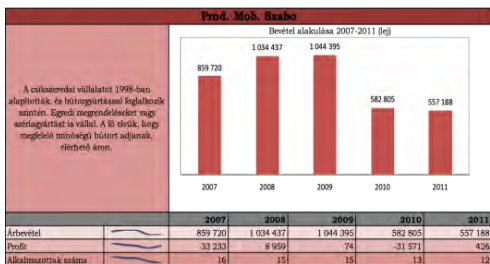
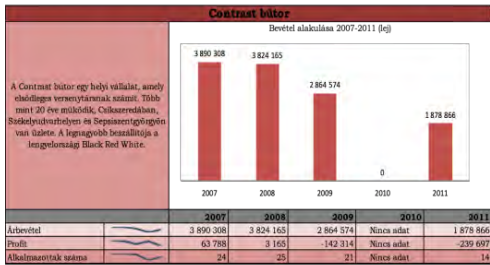
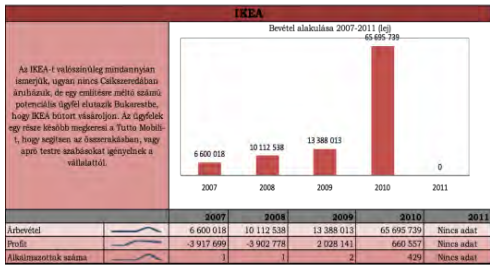
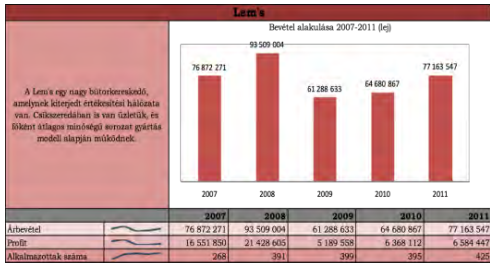
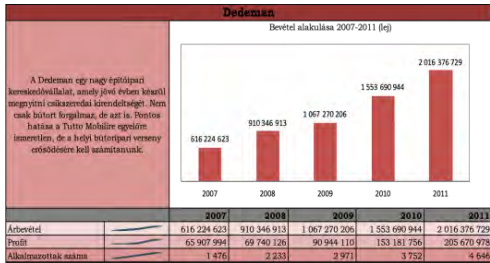
stratégiát megalkotni, amelyben egy külső tanácsadó csapat talán nagy segítséget tudna nyújtani. Vezetőként azt is fontosnak tartja, hogy lehetőleg olyan megoldásokra adjon ki pénzt, amelyek hatása mérhető és kimutatható, ne legyen kidobott pénz, hisz ebben a gazdasági helyzetben ezt egy vállalkozás sem nagyon engedheti meg magának.

Az értékesítés egy modern útjának a kipróbálása is furdalja a vezető kíváncsiságát, hisz egyre többször találkozik a különböző online megoldásokkal, de a saját vállalatánál még nem alkalmazzák ezeket. Született egy döntés, hogy létre fognak hozni egy céges honlapot, de a honlap tartalmi felépítése és információtartalma még nincs teljesen kitalálva. A kis tanácsadócsapattól jó lenne kérni, hogy dolgozzanak ki egy tervet a vállalat online megjelenésére és egyáltalán arra, hogy a cég hogyan használja a modern kor adta lehetőségeket.

A beszélgetés után Róbert fejében tovább pörögtek a gondolatok, és eszébe jutott, hogy jó lenne, ha a cég vásárolna egy, a bútorlapok szélének véglegesítésére, befedésére használható gépet, amit nemrég körülbelül 90 000 lejért látott. Egyrészt hasznos lenne a saját termékek gyártásánál is, de egyre több kis műhely keresi meg a gyárat azzal az igényével, hogy segítsenek a szélek beragasztásánál. Hasznos lenne egy szám, hogy hány méter ilyen szolgáltatást kell értékesítsenek ahhoz, hogy a gép ára csak szolgáltatások során megtérüljön, mert ha eléri a vállalat ezt a szintet, akkor a saját gyártás során már ingyen használhatnánk az eszközt.

Egy másik gondolat is újra-újra előkerül a cégről való elmélkedések során, mégpedig a visszatérő vevőinek valami módon való jutalmazása, illetve a több székegyföldi városban működő közösségi kártyás rendszerbe való valamiféle bekapcsolódás. Ezzel kapcsolatban azt kellene tudni, hogy egy 1-3%-os általános kedvezmény mennyi profitcsökkenéssel járna, illetve hogy mennyivel kellene többet értékesítsenek, hogy ne legyen profitcsökkenés. Ha ezek a számok megfelelőek, nem túl megterhelőek, akkor ennek a folyamatnak az elindítása is szerepelhetne a következő év tervei között.

Piaci adatok



Bútorszél-véglegesítéshez kötődő számok

Egy méter szél véglegesítésének munkadíja 1,5 lej, az ehhez kötődő energiaköltség pedig 0,75 lej. Az ügyfelek általában a Tutto Mobiltól veszik a szükséges anyagokat is, amelynek méterenkénti átlagára 0,85 lej, és a vállalatnak 30% profitja van ezen az áron.

## GDP-előrejelzés millió lejben

	2012	2013	2014
Teljes gazdaság	599.060	659.429	722.918
Északkeleti régió	60.815,5	66.809,7	73.120,0
Délkeleti régió	63.131,3	69.487,3	76.165,1
Déli régió	80.374,8	88.445,7	96.879,9
Délnyugati régió	46.452,6	51.080,4	55.929,5
Nyugati régió	59.593,4	65.525,5	71.737,4
Északnyugati régió	68.991,1	75.932,6	83.221,6
Közép régió	67.240,4	73.912,2	80.878,9
Fehér megye	10.375,2	11.389,9	12.443,2
Brassó megye	20.474,7	22.580,2	24.781,3
Kovászna megye	4.357,2	4.759,9	5.184,3
Hargita megye	6.791,3	7.443,0	8.128,3
Maros megye	11.740,2	12.882,9	14.081,0
Szeben megye	13.501,9	14.856,4	16.260,7
Bukarest – Ilfov	151.967,9	167.708,8	184.423,8
Régióon kívüli	492,6	527,0	561,8

Forrás: Országos Előjelzési Bizottság, 2011. március,

[http://www.cnp.ro/user/repository/prognostica\\_regiuni\\_2011\\_2014.pdf](http://www.cnp.ro/user/repository/prognostica_regiuni_2011_2014.pdf)

## Havi nettó átlagfizetés előrejelzése lejben

	2012	2013	2014
Teljes gazdaság	1.546	1.622	1.697
Északkeleti régió	1.351	1.413	1.474
Délkeleti régió	1.423	1.490	1.556
Déli régió	1.471	1.547	1.618
Délnyugati régió	1.478	1.551	1.623
Nyugati régió	1.466	1.545	1.622
Északnyugati régió	1.275	1.332	1.388
Közép régió	1.353	1.412	1.470
Fehér megye	1.280	1.345	1.410
Brassó megye	1.464	1.534	1.604
Kovászna megye	1.150	1.203	1.256
Hargita megye	1.259	1.328	1.394
Maros megye	1.294	1.332	1.367

	2012	2013	2014
Szeben megye	1.456	1.517	1.577
Bukarest – Ilfov	2.086,0	2.185,0	2.281,0

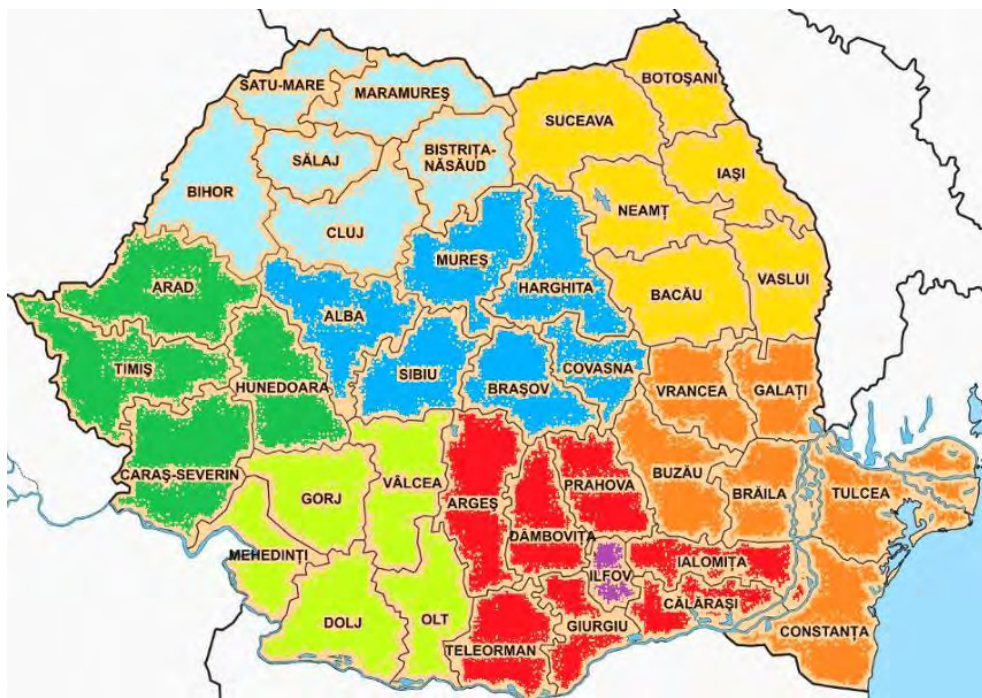
Forrás: Országos Előjelzési Bizottság, 2011. március,

[http://www.cnp.ro/user/repository/prognostica\\_regiuni\\_2011\\_2014.pdf](http://www.cnp.ro/user/repository/prognostica_regiuni_2011_2014.pdf)

### Lakosság száma régiónkénti/megyéenkénti bontásban 2012-ben

	2012
Teljes lakosság	21.355.849
Északkeleti régió	2.712.188
Délkeleti régió	2.791.190
Déli régió	3.239.247
Délnyugati régió	2.220.224
Nyugati régió	1.907.653
Északnyugati régió	3.700.695
Közép régió	2.519.787
Fehér megye	370.083
Brassó megye	599.706
Kovászna megye	221.419
Hargita megye	323.820
Maros megye	578.578
Szeben megye	426.181
Bukarest – Ilfov	2.264.865,0

Forrás: Országos Statisztikai Hivatal, [insse.ro](http://insse.ro)



További adatok elérhetőek az elektronikus mellékletben:

<https://tinyurl.com/5bc6zrca>.

## **Kovopan Rt. – A mindennapi kenyér**

Szerzők: Imreh Zsolt-Attila és Tánczos Levente-József

Tamás éppen új szenvedélyének hódolt, és elindult egy könnyed tereplovaglásra. Úgy tűnt, lovaglásra épp alkalmas idő lesz, de ahogy lovagolt, a hegyek fölött sötét felhők kezdtek gyülekezni, a lova is nyugtalankodni kezdett jelezve a vihar közeledtét. Szereti az új szenvedélyét, mert annak ellenére, hogy sokszor lovaglás közben is a mozgalmas munkanapokon felgyülemlett gondolatokat rendszerezi, néha sikerül teljesen kikapcsolni. Hát ez most nem egy ilyen nap. A hegyek fölött tornyosuló felhők akarva-akaratlanul az iparágat várhatóan felkavaró vihart juttatták eszébe.

A napokban olvasott olyan előrejelzéseket, hogy Romániában a kenyérpiac, követve az európai/globális trendeket, csökkenni fog, illetve struktúrájában is átalakul. Csökken a kenyérfogyasztás, a környéken jelenleg nagyon népszerű fehér kenyér hátrányára elkezdett növekedni a fekete kenyér aránya. Ez a növekedés még nem túl jelentős, de egy felhőcskének az iparág egésze már beillik.

Az eső vészjósló érkezésére kezdett kiürülni a táj, az ott dolgozó emberek beültek traktorjaikba és hazafelé indultak. Érdekes, gondolta Tamás, manapság egyre kevesebben járnak a mezőre lovas szekérrel. Régen egész családok jártak a legelőre szekérrel, és művelték kis területeiket. Ma alig marad pár gazda falvanként, és ők már traktoron ülnek, és sokkal nagyobb területeket művelnek. Erről is a saját iparága jutott eszébe Tamásnak. Arra számít, hogy ott is hasonló konszolidáció várható. Jelenleg a román pékipar nagyon sok szereplős, rengeteg kis pékség működik a piacon, arra lehet számítani, hogy a szereplők száma csökken, és csak néhány szereplő marad talpon, kérdés, hogy kik lesznek ezek, és milyen stratégiával tudnak majd talpon maradni.

Ahogy mondani szokás, késő a lovat a hegy alatt abrakolni, de Tamás tudja, hogy ha a ló általánosan jó erőben van, akkor a hegy alatt abrakolás sokszor csodákra képes. Legalábbis eddig. Voltak még borús/esős idők, és azokat is átvészelte a vállalat száraz bőrrel. Jelenleg is stabil, van egy állandó ügyfélköre. A múltban jöttek új hullámok a piacon, csökkent az értékesítés, de a minőség iránti elkötelezettségük és munkájuk gyümölcseként mindig visszaszerezték a piacukat. Ám vajon most mekkora lesz ez a hegy, elég lesz-e a reaktív viselkedés, vagy most proaktívan kellene hozzáállni?



Most, amikor még csak kevésbé borús az ég, néhány bátor lovas előrelövegol, hogy felfedezze a tájat, hogy később ő uralkodhasson. Vajon bátorság vagy vakmerőség előremenekülni? És ha előremegy a vállalat, mi legyen a földrajzi és vásárlóköri fókusz? Az ismert vidékies piacon próbáljon növekedni, vagy térképezzen fel egy új tájat, a nagyvárosi piacot? Lehet esetleg mindkettőre fókuszálni? Mi legyen a hamuba sült pogácsa, amit magukkal visznek a csatába, milyen termékstruktúra felelne meg a legjobban a jövő kihívásainak? Mennyire gyorsan kell váltani? Karcsúsítani vagy bővíteni kellene a kínálatot?

Az előremenekülésben pedig milyen utat kövessünk, hogyan lehetne optimalizálni az értékesítési csatornáinkat? Kell-e fókuszálni csak valamelyik csatornára, vagy esetleg lemondani valamelyik csatornáról? Milyen stratégiával kellene előrehaladni az egyes értékesítési csatornában? Melyek az egyes csatornában a fő sikertényezők, ezeket hogyan lehet a megfelelő módon kiaknázni? Elég-e a jelenlegi csapat, vagy jó lenne egy dedikált értékesítési/marketinges ágat felépíteni?

Észre se vette Tamás, és a ló a már jól megszokott útvonalon elindult hazafelé. Ő is a szokások rabja, amelyek oly sokszor képesek megkönnyíteni jelentősen az életünket, néha viszont a fejlődés, az új felfedezések legnagyobb kerékkötői. A viharfelhők gyülekezése ellenére Tamás bízott benne, hogy meg fognak felelni ennek a kihívásnak is, ahogy oly sokszor másnak a múltban.

### **Romániában magasan az EU-s átlag fölött fogyasztanak kenyeret az emberek**

Romániában a lakosság jelentős része el sem tudja képzelni az étkezést kenyér nélkül. Az európai átlag 63 kg/fő éves szinten, ennél kissé magasabb a kelet-európai fogyasztás (69 kg/fő), a romániai érték ennél is mintegy 20%-kal nagyobb, vagyis 84,2 kg/fő éves szinten. [Euromonitor]

A román Országos Statisztikai Hivatal adatai szerint a teljes kenyér- és egyéb péktermékfogyasztás meghaladja a 100 kg/fő éves értéket. [INSSE.ro] Ha az adatok dinamikáját vizsgáljuk, akkor azt tapasztaljuk, hogy az elmúlt 10 évben azért csökkenő tendenciát mutat ez az érték, 2003-ban még 121 kg/fő volt az éves fogyasztás.

A szomszédos Magyarországon is jelentős csökkenés volt tapasztalható a kenyérfogyasztásban, 2012-ben már 40 kg/fő/év alatt volt a mutató a KSH adatai szerint. [mti.hu]



A romániai pékipar, azon belül is a kenyérgyártás, nemcsak azért jelentős, mert nagy az egy főre jutó fogyasztás, hanem azért is, mert az EU hetedik legnagyobb lakosságú országa, a piac becslült nagysága eléri a kétmilliárd eurót, több mint 5500 szereplővel, amelyek között sok hagyományos technológiát használó pékség van, ugyanakkor az ipari technológiákat használó pékségek is jelentős számban megtalálhatók a piacon. Egy nagy pékipari szövetség becslése szerint (Rompan) a kenyérből származó árbevétel nagyságrendileg egymilliárd euró Romániában (a teljes pékipari érték mintegy fele), és a következő években értékben várhatóan 10% körüli növekedés lesz, míg mennyiségben egy 3-5%-os visszaesés. Otilia Stanciu (a Dobrogea Grup PR-menedzsere) szerint „az európai normáknak és az európai piacon tapasztalható trendeknek megfelelően a jövőben a jó minőségű, csomagolt termékek térnyerése lesz jellemző. A fogyasztók a legjobban az adalék- és tartósítószer-mentes egészséges termékeket fogják keresni.” Stanciu véleménye szerint 2009-ben a fogyasztás jelentős részét a hagyományos kenyér tette ki, de erőteljesen növekedik a szeletelt/csomagolt kenyér és különböző magos/más gabonából készült kenyerek értékesítési aránya. [startups.ro]

Amellett, hogy a kenyérfogyasztás mértéke csökken, várhatóan a fogyasztási szokások is átalakulnak a közeljövőben, csökkenni fog a fehér kenyér fogyasztásának aránya, és növekedni a barna/fekete kenyerek aránya.

Az elmúlt két évben jelentősen nőtt a fekete kenyér (teljes kiőrlésű, graham, rozsvagy félbarna) eladása. „Az emberek kezdtek rájönni, hogy ez a fajta kenyér jót tesz a szervezetnek, és egyre gyakrabban vásárolják” – mondta Aurel Popescu, a Rompan kenyérgyártóiipari munkáltatói szövetség elnöke. Az évi kenyérfogyasztás 7%-át a fekete kenyér teszi ki, a becslések szerint pedig a jövő évben a piac 10 %-át fogja kitenni – nyilatkozta a Rompan elnöke. Rámutatott: más EU-tagországokban a fekete kenyér fogyasztása meghaladja a piac 20 százalékát. [szabadsag.ro, 2014. október]

Székelyföldi sajátosság, hogy jelentős a hagyományos „pityókás házikenyér” (krumplival, hagyományos technológiával készülő kenyér) aránya más régiókhoz képest. Ez a kenyér méretre és súlyra is nagyobb, mint az átlagos kenyerek.

Egy, a Sapientia egyetemen készült felmérés szerint [Lázár E., Tánczos L.-J.] a székelyföldi fogyasztók a vásárlásaik során egy 5-ös skálán a legfontosabb szempontokként a minőséget, a márkát és az árat jelölték meg, míg kevésbé fontos volt az újdonság és az egészségesség. (Szempontok és az 5-ös skálán mért fontosságuk: minőség 4,64 | márká 4,38 | ár 4,10 | ismertség 3,40 | ismerős ajánlás 2,99 | egészség 2,93 | újdonság 2,74.) Szintén ez a kutatás kitért arra is, hogy miért választják a fogyasztók a helyi termelők által gyártott Góbé termékcsaládot, amely vizsgálat eredménye, hogy a két legfontosabb szempont, hogy ezzel támogatják a helyi termelőket, és hogy minőségi termékeket szeretnének vásárolni. A legkevésbé volt szempont, hogy ez olcsó legyen. Vagyis a vizsgálatban részt vevő székelyföldi fogyasztók hajlandóak egy kevéssel többet költeni annak érdekében, hogy minőségi és helyi terméket vásároljanak. A kutatás nem mutatott ki szignifikáns kapcsolatot a vásárolók költségvetése és a vásárolt helyi termékek aránya között.

### **Milyen lesz a jövő a pékiparban?**

A fogyasztók vásárlási szokásainak átalakulása miatt várhatóan tovább nő az ipari/csomagolt termékek részaránya a teljes kenyérfogyasztásból. Romániában a hagyományos kenyér nagy népszerűségnek örvend/örvendett, ami főként a vidéki/falusi környezetben ma is igaz, de a nagyvárosi vásárlók már a kényelmi szempontok alapján is döntenek a vásárlásaik során. Ez is a szeletelt/csomagolt termékek arányának emelkedését támasztja alá.

Egy másik hosszú távon várható trend, amely az egészséges életmód fontosságának előretöréséből is származtatható, a kenyérfogyasztás mennyiségének a csökkenése, viszont ezen belül az egészségesebbnek számító termékek részaránya nőni fog. Ezen

termékek romániai aránya még nem jelentős, de várhatóan ez átalakul, és akár új, eddig nem jelen lévő termékek is meg fognak jelenni a piacon.

A román pékiparról készült előrejelzés [Euromonitor: Baked Goods in Romania] szerint is Romániában nagy jelentősége van a kenyérnek a lakosság étkezésében. Ez várhatóan meg is marad, főként a falusi környezetben. Egy érdekességre is rávilágít a tanulmány, hogy ugyan a hivatalos statisztika szerint is kb. 1 kilóval több kenyeret fogyasztanak a vidéki lakosok, de ezt a képet tovább árnyalja, hogy az országban a falusi lakosság (Moldva és Havasalföld térségében főként) emellett még jelentős mennyiségű puliszkát is eszik (kukoricalisztból készült, házi készítésű étel).

A tanulmány készítői arra számítanak, hogy az egészséges életmód hatására való változás elsősorban a nagyvárosokban, főként Bukarestben lesz erőteljes, majd hosszú távon az egész országban hatással lesz a fogyasztási szokásokra. A csomagolt/ipari termékek arányának növekedése is elsősorban a nagyvárosi lakosság körében lesz jelentős.

Habár a válság miatt megtorpant a csomagolt/ipari termékek arányának növekedése, a jelentős mennyiséget értékesítő szuper- és hipermarketek, valamint a nagyvárosi lakosság körében is ez jelentős tényező fog maradni. Mindemellett a tanulmány azt jósolja, hogy Romániában, a nagyvárosokon kívül, a legtöbb fogyasztó a hagyományos kisebb pékségek fehér kenyereit fogja főként vásárolni, jellemzően kisebb méretű áruházakból vagy pékségekből.

Romániában a pékipar töredezettsége nagy, még regionális viszonylatban is. Sok pékség termékei közül választhatunk, főként Székelyföldön alig jellemző az országosan nagynak számító pékségek jelenléte. (Persze ez a folyamat kezd megváltozni, hisz Brassó vonzáskörzetében már kezdenek erőteljes jelenlétet mutatni a nagy piaci szereplők is.) Minden régióra jellemző, hogy van 2-3 nagyobb gyártó és nagyon sok kis „kézműves” pékség. A helyi piac érdekessége, hogy annak ellenére, hogy széles a piaci kínálat, és sok a szereplő, úgy tűnik, hogy az egyes szereplőknek még vannak fedezeti tartalékaik, vagyis még lenne lehetőség a költségek akár jelentős csökkentésére és a kedvezőbb áron való kínálatra is. Emellett nem jellemző, főként Székelyföldön, a szereplők erőteljes marketing/PR tevékenysége. A nagyobb gyártók természetesen nagyobb erőfeszítéseket tesznek e téren is, de a piacra nem jellemző úgy általában.

### **A kiskereskedelem alakulása Romániában**

A legtöbb elemzés azt említi, hogy Romániában a kiskereskedelemben jelentős bővülés várható, és az átalakuló piac nagy lehetőség a nagy piaci szereplőknek. A Roland Berger tanácsadó cég egy tanulmánya szerint [rolandberger.ro] a román kiskereskedelem struktúrája az elkövetkező években sokat fog közeledni a nyugat-

európaihoz, legfőképpen a romániai fogyasztók érzékenysége miatt. A számításaik szerint 2015-re a modern kiskereskedelmi megoldásokat követő szuper/hipermarketek forgalma eléri a teljes forgalom 57%-át. Ez a változás várhatóan a városi környezetben lesz erőteljes.



A gyors és nagymértékű változás ellenére Romániában a piaci penetráció még a bulgáriaitól is elmarad, vagyis további modernizáció várható. Jelenleg Romániában az 1000 lakosra jutó modern kiskereskedelmi felület 90 m<sup>2</sup>, míg a szomszédos Bulgáriában 140 m<sup>2</sup>, illetve Magyarországon, Lengyelországban vagy Csehországban 250 m<sup>2</sup>-nél több (Magyarországon megközelítőleg 400 m<sup>2</sup>). Az EU-s átlagban az értékesítés 70-80%-a az ilyen modern kiskereskedelmi egységekben történik. [doingbusiness.ro]

A kisebb településeken várhatóan nem nyílnak szupermarketek, de a konszolidáció ott is megfigyelhető lesz. Néhány sikeresebb kis üzlet felvásárolja a versenytársait, és kisebb láncokat hoz létre. Egy családnak egy faluban lesz 2-3 üzlete, vagy a szomszédos falvakban is lesz üzlete. A hatékonysági nyomásnak köszönhetően pedig ebben a kis láncban is egységesedhet a megrendelési folyamat, ehhez pedig az ösztönzési rendszerünknek is alkalmazkodnia kell.

## **KOVOPAN, hagyomány és minőség**

A pékség a 1950-es években kezdte meg működését, és a közel 60 év alatt, megszakítás nélkül, különböző nevű és érdekeltségű vállalatok égisze alatt folytatta tevékenységét, és biztosította a régió lakosainak asztalára a mindennapit.

A termékkála legfontosabb eleme a messze földön ismert és keresett vert pityókás kenyér, de a kiváló szakemberekkel büszkélkedő egység még sok ízletes terméket állított és állít elő mind a mai napig, beleértve a kifli, zsemle, kalácsok és péksütemények több fajtáját.

A cég bemutatkozó marketinganyagai jól tükrözik a cég múltját és jelenét: „Hosszú ideig ez volt az egyetlen sütőipari vállalkozás a környéken, és elmondhatjuk, hogy generációk nőttek fel a kenyérünkön. Az évek során a régmúltban alkalmazott módszer alig változott, hasonlóképpen cégünk filozófiájához, amit napjainkban is a természetes kenyérral szembeni alázat és a minőség iránti teljes elkötelezettség határoz meg. Pékjeink ma is ízletes, friss kenyérral és egyéb péktermékekkel örvendeztetik meg a medence és a környék apraját-nagyját.”

A pékség ma is hagyományos módon, adalékok nélkül készíti el a termékeket, kovászt és tradicionális módszereket használnak. A kovászos módszer előnye, hogy jobb ízű, természetesebb kenyér készül, viszont a folyamat lassabb és költségesebb. A hagyományos módszerrel készült kenyereknél a tészta 2-8 órát érik a sütés előtt. A jelenlegi ipari technológiákkal, sok élesztőt használva, az érési idő jelentősen redukálható egy óra alá is.

Az adalékanyagokkal szintén sok kedvező hatás érhető el. Használatukkal gyengébb minőségű lisztből is készíthető kenyér, továbbá jelentősen növelhető a termékek térfogata. A jó hatásokat ellensúlyozza, hogy ezen anyagok egészségre gyakorolt hatása vitatott. Mivel kenyérből nap mint nap 250-300 grammot fogyasztanak a helyi fogyasztók, a negatív hatás jelentős lehet.

## **A termék**

A vállalat széles termékkínálattal rendelkezik. A fő kategóriák a kenyerek, apró péksütemények, kalácsok és sütemények. A kenyér és a péksütemény pékipari termékeknek számítanak, a sütemények inkább cukrászipari termékek, míg a kalács, mondhatni, hibrid kategória. A pontos termékkínálat a mellékletben megtalálható.

A termékek egy jelentős része Székelyföldre pozicionált, vagyis nagy méretű (1,5-2 kg), nem szeletelt kenyerek. Ez a vidéki környezetben működik, hisz nagyobbak a családok, és a jelentős fizikai munkavégzés végett nagyobb az egy főre eső kenyérfogyasztás, így egy család 1-2 nap alatt elfogyaszt egy 2 kilós kenyeret. A

nagyvárosi/városi környezetben másak a demográfiai trendek, ami kérdésessé teszi, hogy a jelenlegi termékportfólió megfelel-e az ottani igényeknek.

A pékek számára fontos a minőségi kenyér, és a csapat büszke az általa készített kenyérré. Szerencsére a szakma is elismeri a jó minőséget. A tavalyi legnagyobb iparági vásáron, a GastroPan Kiállításon, a cég „pityókás” kenyere különdíjat nyert. Ennél is fontosabb, hogy a fogyasztók is elismerően nyilatkoznak a termékről. A vállalat 2012-ben készített egy vaktesztet, amelynek a tanulsága, hogy a Kovopan kenyér minőségben eléri vagy megelőzi a versenytársak kenyérének minőségét.

## **A brand**

A vállalat az eddigiekben az erős, tradicionális brandjére épített, mert a legfontosabb piacain a nevét mindenki ismerte. Egy felmérés alapján, a legfontosabb településeken a céget a fogyasztók több mint 90%-a ismeri, és több mint 60% első helyen említi, ha pékségekről kérdezik.

A brand a múltjából él, a vállalatnál nem folytat számottevő marketingtevékenységet. 2012-ben történt egy arculatfrissítés, az új arculat modernebb és letisztultabb, megjelenésében professzionálisabb cég képét tükrözi. Az új arculat elemek egységesen megjelentek a termékeken és az autókön egyaránt, de ez az arculatváltás nem volt jelentősebb marketingakciókkal megtámogatva. A vállalatnál jelenleg nincs marketinges pozíció, főként azért, mert enélkül is élt a brand, a minőségi megbízható termék, a lokálpatriotizmus és a nosztalgia is mind a vállalat márkáját élteti.

A vállalat próbálkozott rövid ideig intenzívebb marketinggel, és ezekben a periódusokban azt tapasztalta, hogy sok tradicionális marketingeszköz nem működik a piacon. Egyik ilyen példa az árpromóció. A fogyasztók értékelik az árkedvezményeket, de nem értik/értékelik az akció időszakosságát, így jellemző, hogy a promóció lezárultával a vállalat elveszti a megszerzett ügyfeleket. Továbbá a boltosokkal is nehéz ilyen akciókat megegyezni, mert ők „nem mennek bele ilyen huncutságokba”. A vállalat célcsoportja három részre osztható. Van egy hűséges csoport, amely emocionálisan kötődik a brandhez. Ez kevésbé árérzékeny, és nincs rá jelentős hatással a konkurencia marketingtevékenysége sem. A második csoport árérzékenynek mondható, ám kedveli a termékünket, ha árban megfelelő, a cég termékét választja. És van egy csoport, amely nyitott az új dolgokra, nem nevezhető márkahűnek, ezt könnyebben meg tudja győzni a konkurencia. A jelenlegi ügyfélbázisban a csoportok aránya 60-20-20%.

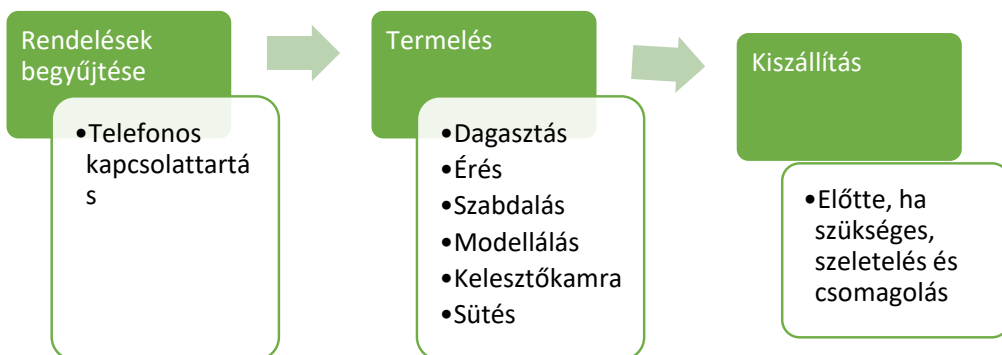
Néhány éve felélénkült a verseny. Több új szereplő jelent meg a helyi piacokon. Egyik legjelentősebb ilyen szereplő a Diószegi Pékség, aki erőteljes marketingtevékenységgel támasztja alá agresszív terjeszkedési stratégiáját. A

versenytárs jelentős, szintén a minőségre fókuszáló marketingtevékenysége elcsábította a Kovopan néhány ügyfelét.

### A vállalat napi működése

**Rendelések begyűjtése:** A működési folyamat a rendelések begyűjtésével kezdődik. A nap folyamán több mint 100 ügyfél rendelését kell összegezni, ez telefonon történik. Ezek a folyamatok nem automatizáltak, egyes ügyfelek rendszeresen bejelentik a rendelésüket, míg más ügyfeleket a nap folyamán többször is fel kell hívni, hogy leadják a rendelésüket.

**A termelés:** A gyártási folyamat infrastrukturális ellátottsága jó, viszont a nagy ipari gyártókhöz képest gépesítésben, automatizáltságban elmarad tőlük. Az automatizáltság terén akár 10-20%-os termelési költség-csökkenés is elérhető lenne, ehhez nagyobb fokú automatizáltságra és újabb beruházásokra van szükség.



Jelenleg két csarnokban folyik a gyártás, az egyik csarnokban állandó jelleggel három váltásban, míg a másik csarnokban csak egy váltásban, és csak hétvégén. Erre azért van szükség, mert a rendelések heten belüli eloszlása nem egyenletes. A becsült kapacitásfőlölség a vállalatnál 30-40%.

A termelési folyamat kellően standardizált, de a széles termékkínálat miatt felaprózódott. A termékstruktúra bővítésének vagy szűkítésének eldöntésekor az egyik legfontosabb szempont volt a magas minőség megőrzése, a fogyasztók igényeinek széles körű kiszolgálása és ezáltal a piac védelme. A széles termékstruktúra megnövekedett gyártási költségekkel jár, és előfordul, hogy egy újonnan bevezetett termék a meglévő termékeket kannibalizálja.



**Csomagolás:** A gyártási folyamat befejező része a szeletelés és csomagolás. Szeletelni és csomagolni csak teljesen kihűlt termékeket lehet, így a csomagolásig 6-7 órát kell várni. A szeletelés a fogyasztók körében egyre inkább elvárás, annak ellenére, hogy a kenyér minősége és eltarthatósága romlik a szeleteléssel.

**Kiszállítás:** A folyamat vége a kiszállítás. A partner üzletekben természetesen mindenki korán szeretné kapni a kenyeret, nehogy legyen egy korai vevő, és ne tudják kiszolgálni. A vidékiek inkább reggel vásárolnak kenyeret (vagy legalábbis az üzletesek fejében ez van, hogy a kenyeret reggel vásárolják), míg a városi környezetben inkább munka után, hazafelé menet. A vállalat jelenleg főként reggel szállít.

### **Értékesítés**

A vállalat értékesítése három csatornán történik, vannak saját üzletek, vannak mozgóboltok, és a harmadik a partnerhálózat.

A **saját üzletek** nem csak bemutatóüzletek, hanem vegyesüzletek. A saját üzletekben is kerül árrés a péktermékekre is, de ez valamivel alacsonyabb a partner üzletek árrésénél.

A vállalatnak van 5 **mozgóboltja**. A mozgóboltot először az iparágban a Kovopan használta, utána több konkurens vállalat is alkalmazta. Minden mozgóboltnak van egy saját útvonala, naponta vagy heti két-háromszor látogatja meg az egyes településeket. Van egy, a fogyasztók által jól ismert programja, mindig ugyanazokon a helyeken áll meg, és hangjelzéssel jelzi, hogy megérkezett. A mozgóboltok esetén nagyon fontos a megbízhatóság, hogy mindig az ismert program szerint ott legyen a helyszínen, mert van egy kialakult vásárlói kör, amely ehhez alakítja a vásárlási szokását. A fogyasztók nagyon dühösek, ha az autó nem érkezik meg, a konkurenciánál volt már példa, hogy az autót is megrongálták, mert előző nap nem ment a megszokott program szerint.

A mozgóboltok előnye, hogy olyan településeket is ki lehet szolgálni, amelyeken nem gazdaságos egy saját bolt üzemeltetése, vagy ahol valamilyen oknál fogva nem tudott a pékség megfelelő partnerhálózatot kiépíteni. Ennek ellenére a mozgóbolt olyan településekre is jár, ahol vannak értékesítési partnerek. A vállalatnak azonban nem célja birtokolni az értékesítési csatornát, azért lépett ebbe az irányba, mert azt tapasztalta, hogy nehezen ellenőrizhető és ösztönözhető a partner üzletekben való értékesítés. Ezzel a megoldással a boltosok „szeszélyei” kiküszöbölhetőek.

Mivel a mozgóboltok nem csak kenyeret árulnak, hanem más élelmiszereket is, jelenlétük egy jelentős konfliktusforrás a helyi kis üzletekkel, amelyek sokszor az értékesítési partnerek. Ezeket a konfliktusokat a vállalat megpróbálja konstruktívan megoldani, például nem állnak meg a partner üzlet vonzáskörzetében. A

konfliktuskezelés sikeressége változó. Vannak települések, ahol mind a partnerhálózat, mind a mozgóboltok értékesítése kiváló, és vannak esetek, amikor szinte az összes partnerét elveszítette a cég a mozgóboltok megjelenésével. A vállalat nyitott arra is, hogy egyéni megállapodásokat kössön partner üzletekkel. Ha a partnerhálózat jelentős mennyiségű terméket tud eladni a Kovopan kínálatából, és a partnerhálózat a helyi piac nagy részét uralja, akkor az adott településen nem állnak meg a vállalat mozgóboltjai.

A mozgóboltsofőrök bérezése teljesítményalapú, ez a szolgáltatás akár vállalkozói alapon is elképzelhető, a sofőrök saját vállalkozásként is működtethetnék a mozgóboltokat, valamilyen franchise-rendszerű megoldás is elképzelhető lenne ezen a téren, így akár távolabbi területek is elérhetőek lennének a vállalat számára.

A **partner üzletek** nagyon változóak méretben és üzleti stratégiájuk szerint is. A **kis üzletek**ben rendkívül nehéz meghatározni, hogy ki az együttműködő partner. Három szereplőt lehet megkülönböztetni.

Az első a **tulajdonos**. Az ő érdeke, hogy maximalizálja a profitját a bolt árbevételének növelésével. Mivel a vidéki piac nagyon érzékeny, ezért kevés a lehetőség az árrés optimalizálására. A tulajdonos a legtöbb esetben nem tartózkodik a boltban nap mint nap, ezért muszáj a boltosra hagyatkoznia a boltban történő trendek tekintetében.

A második szereplő a **boltos**. Neki igen sokszínű lehet a motivációja. Mivel a fizetésének egy része az árbevételhez kötött, elviekben a motivációja a tulajdonos motivációjához van igazítva. A gyakorlatban sok minden motiválja: személyes haszonszerzés, egyszerű ügyvitel, jó minőségű termék, veszteség elkerülése, pontos szállítás, szimpátia stb. A boltos nagyon fontos szereplő. Ő rendel a termékeket nap mint nap, és az ő véleménye nagy hatással van a fogyasztók döntéshozatalára.

Rövid szavatosságú termékről lévén szó, kiemelkedően fontos a raktározási kockázat kezelése. Jelenleg a vállalat a megrendelt mennyiség 10%-a erejéig visszaveszi a megrendelt termékeket, abban az esetben, ha azokat nem adták el. Ez a 10%-os határ a motivációk közelítése végett szükséges. A boltos látja az igényeket, a fogyasztói szokásokat, és ő adja le a rendelést. A boltos célja, hogy minél több kenyér legyen az üzletben, nehogy előforduljon olyan helyzet, hogy jön egy vásárló, és nem tudják kiszolgálni. Ez alapján ő arra motivált, hogy túrendeljen, amit ha maradéktalanul visszavesz a pékség, akkor az a pékség vesztesége. Ugyanakkor a veszteség nem teljes mértékű átvállalása arra ösztönzi a boltost, hogy ne kockáztasson és kevesebbet rendeljen.

A harmadik a **fogyasztó**. Ő a végső döntéshozó, és igényelheti a boltostól bizonyos péktermékek/pékségek hozzáadását a kínálatához. Meglepően alacsony az a határérték (5–10%), amit ha elér egy pékség termékeit kérő fogyasztók részaránya,

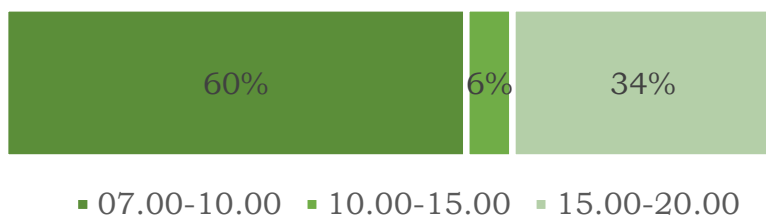
akkor a boltos beszerzi annak a pékségnek a termékeit. Ez azért van, mert a kenyér stratégiai fontosságú termék a boltosoknak. A kenyérért mennek be az emberek nap mint nap a boltba. És ha már a boltban vannak, akkor vesznek más termékeket is. Ezért kulcsfontosságú a boltosnak jól árazni a kenyeret és a megfelelő választékot készleten tartani.

A nagyobb partnerek esetében általában országos szinten központosított a rendelés, és a velük folytatott együttműködést sokkal inkább racionális közgazdasági elvek vezérik. Természetesen a nagy láncokkal való kapcsolatban sokkal kisebb az árrése a vállalatnak (~10% diszkont szükséges), illetve a forgótőkeigény is megnövekedik, mert a hosszú fizetési határidők és a fizetési csúszások miatt 21–90 napra meg kell finanszírozni a termelést.

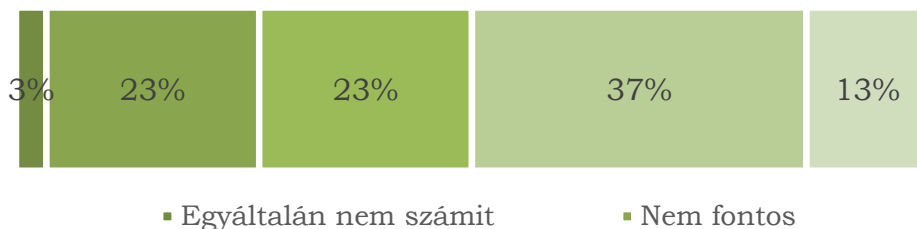
### Mi történik a falusi boltokban?

A vállalat 2012-ben készített egy felmérést, ahol a környező, alppiacának számító településeken működő élelmiszerüzleteket vizsgálta. A minta nagysága 35 üzlet, ami vizsgált régióra reprezentatívnak mondható. Az adatok a következők:

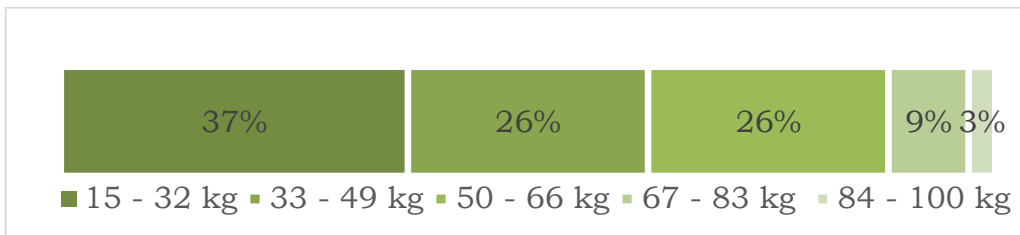
A kenyérvásárlások 60%-a a reggeli órákban történik. A kenyérvásárlások megoszlása napon belül:



Az üzletekben megkérdezték, hogy véleményük szerint mennyire fontos szempont az ár a vásárláskor, és csak 3% mondta azt, hogy egyáltalán nem számít.



Egy üzletben átlagosan 42 kg kenyeret adnak el egy nap, a boltok megoszlása az értékesítési mennyiség szerint a következő:



A vizsgált boltokban általában nem egy pékség szállítja a kenyeret, mindössze három olyan bolt van a 35-ből, ahol kizárólag egy pékség kenyeret árulják (ebből egy a Kovopan partnere).

Beszállító pékségek száma	Boltok száma
1	3
2	11
3	12
4	7
5	1
6	1

A pékségek az üzletekbe többnyire mindennap szállítanak kenyeret. A legkorábbi szállítás 06.45, míg a legkésőbbi 09.00, de a 9 óra nagyon ritka, a boltok az szeretnék, hogy a pékség minél hamarabb szállítsa ki a kenyereket az üzletükbe. A pékségek a megmaradt kenyeret valamilyen feltételrendszer mellett visszaveszik (általában van egy határ, hogy hány kenyeret vesznek vissza egy nap, egyesek a visszavett kenyerek helyett prézlit adnak).

A kenyér stratégiai fontosságú termék a boltosnak. A kenyér az, amiért az emberek mindennap bemennek a boltba, és ha már a boltban vannak, vesznek más terméket is. Ennek két fontos hatása is van:

- Fontos az ár: a boltosok csak 10-15%-os árrést tesznek a kenyérre, míg a többi termékre akár 30%-ot vagy többet is. A kenyérnek minden fogyasztó tudja az árát, ezért a versenyt a kenyérben mérik, ez alapján benchmarkolja be általában a bolt árszintjét. Ha rossz árban van a kenyér a boltban, az hatással lesz a vásárlók számára és az árbevételre is egyaránt.
- Elérhetőség: A boltosok nagyon félnek, hogy nem tudják kiszolgálni a vevőket azzal, amit kérnek. Ha bejön egy vásárló, és azt mondja, hogy kér X kenyeret, és az nincs, akkor a boltos igyekszik azt is beszerezni. És itt tapasztalható egy hozzáfézési heurisztika, mert ha napi 150 vásárlóból 3 ember kérdezi meg, akkor a boltos már azt érzékeli, hogy mindenki ezt a terméket keresi, pedig a 3 csak a vásárlók 2%-a. Ezt a 2%-ot a boltos 40-50%-nak éli meg, és mindent megtesz, hogy ez is felkerüljön a kínálatba, ezért fordul elő, hogy egy napi 40 kg kenyeret értékesítő boltban is 4-5 pékség terméke található meg. Így nehéz egy boltban belül jelentős részesedést szerezni.

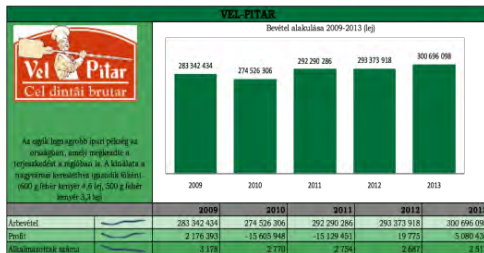
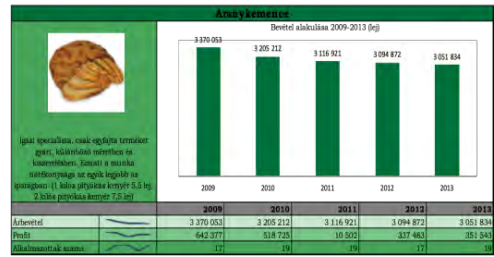
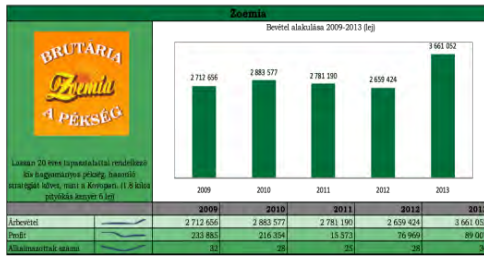
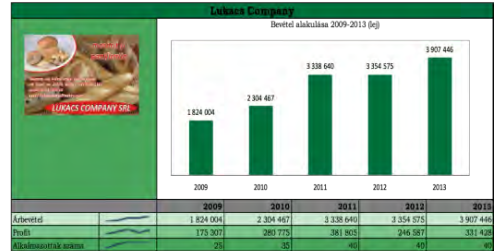
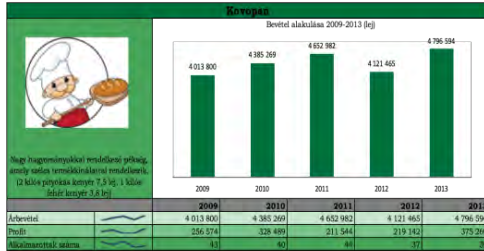
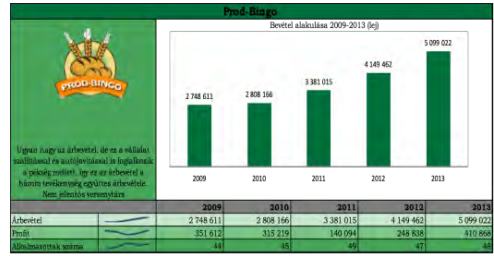
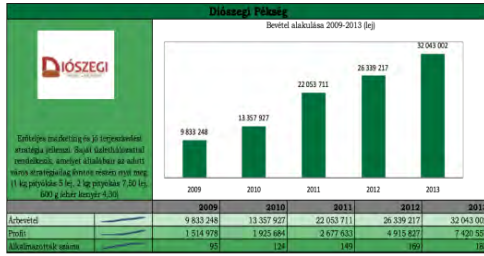




A kutatás szerint a boltok átlagosan 16% árrést tesznek rá a kenyerekre, de van nyolc olyan üzlet is, amelyik csak 10 vagy kevesebb mint 10%-ot tesz rá a termékre.

A kutatás azt is vizsgálta, hogy a személy, aki a rendelésekért felel, illetve nap mint nap a boltban tartózkodik (eladó, helyi vezető stb.), egyszóval a boltos, az maga a tulajdonos-e. A kutatás alapján az esetek kevesebb mint 20%-ában egyezik meg a boltos a tulajdonossal.

Fontosabb versenytársak



## **Mellékletek listája**

### Terméklista

#### Excel-mellékletek

- M1. A Kovászna megyei pékségek fontosabb mutatói
- M2. Az ország 10 legnagyobb pékségének fontosabb mutatói
- M3. A szomszédos megyék 3 millió lej ÁB fölötti cégeinek fontosabb mutatói
- M4. A 6 legnagyobb Kovászna megyei cég mérlege és eredménykimutatása 2013-ra
- M5. A Kovopan Rt. eredménykimutatása
- M6. Országos pékipari értékesítési adatok értékben
- M7. Országos pékipari értékesítési adatok mennyiségben
- M8. Romániai pékiparitermék-fogyasztási adatok
- M9. Országos egy főre eső kenyérfogyasztási adatok
- M10. Románia lakossága megyékre bontva
- M11. Románia GDP-je megyékre bontva
- M12. A Kovopan Rt. vállalat termékstruktúrájára vonatkozó adatok
- M13. A Kovopan Rt. termékeinek változó költségei
- M14. A Kovopan Rt. piacainak megoszlása
- M15. A Kovopan Rt. esetében a kenyérkereslet szezonális alakulása
- M16. Egy 100 fős saját fogyasztói körben készült felmérés eredményei
- M17. A brassai nyitás tapasztalatai

A mellékletek itt érhetőek el: <https://tinyurl.com/pxwzbatc>.



## **Charolaise – A Milka Charolaise Kft. finanszírozási kérelmének vizsgálata**

Szerző: Tánczos Levente-József

### **Tivapatak L. Jeromos**

---

**Címzett:** versenyzok@esettanulmany.szakkollegium.ro  
**Tárgy:** Milka Charolaise Kft.

Kedves kollégák,

Levelemhez csatolva megtaláljátok a Milka Charolaise Kft. hitelgénylési kérését, és fontosabb mutatóit. Arra kérek titeket, hogy elemezzétek a helyzetet és készítsétek elő a döntésemet, a következő témák mentén:

- A vállalat pénzügyi mutatói a csatolt kimutatások alapján
- A vállalat CF kimutatása 2013 évre és 2014-s év elejére
- CF becslés 2014-2016-s periódusra, a 2014 március – 2015 április időszakot havi bontásban
- Javaslatok arra vonatkozóan, hogy milyen információkra lenne szükség még a jobb döntéshozatal érdekében
- Javasolt törlesztési ütemezés
- Lehetséges kockázati tényezők

Természetesen bármilyen más ötletet/javaslatot, amely a hitelgénylés elbírálásában segítséget nyújt szívesen fogadok.

E mellett arra is kérek titeket, hogy a sikeres jövőbeli működés érdekében fejtsétek ki, hogyan látjátok a agrár szektor finanszírozásának piacát, ez egy növekedő vagy inkább csökkenő szelete a hitelezési piacnak? Várhatóan hogyan alakul ez a piac a jövőben? Mit gondoltok, milyen eszközökkel lehetne csökkenteni a felmerülő kockázatokat?

Megkérlek, hogy a munkát készítsétek el 2014. május 10.-e estére, és rákövetkező nap prezentáljátok is azt a kollégáimnak.

Sikeres munkát kívánok!

Üdv.,  
Tivapatak L. Jeromos  
„Agro” hitelezésért felelős vezető  
OTP BANK Románia

2014.04.11

**Kérvényező:** Milka Charolaise Kft.

### **A vállalkozás története és leírása:**

A Milka Charolaise Kft.-t 2005 decemberében hozták létre, fő tevékenysége pedig a vegyes farmok keretében történő növénytermesztés és állattenyésztés. A cég társadalmi tőkéje, így a nyeresége is a következőképp oszlik meg:

- TNT Kft. (képviselő Gaál András) – 57%
- Albert Márk – társult tag és adminisztrátor – 43%

Gaál András végzettségét tekintve állatorvos, és ő a vállalkozás tevékenységének koordinálója. Albert Márk adminisztrátor a kliensekkel és a beszállítókkal való kapcsolattartásért felel, ő utazik üzleti tárgyalásokra a fontosabb üzleti partnerekhez, és ő keresi az újabb potenciális belföldi klienseket is.

A vállalkozás munkapontjai:

- a növénytermesztési és állattenyésztési farm, Szentjánosi helységben
- munkapont Nagykároly helységben
- a vállalkozás székhelye a Nagykároly közigazgatási fennhatósága alá tartozó Szentjánosi helységben van.

A cég kezdetben kizárólag a növénytermesztésre összpontosított, 2012–2013-ban kukoricát, búzát, szóját és takarmánynövényeket termesztett, 2013-ban kb. 550 hektár területet művelt (ebből 30 hektár volt saját tulajdon), 2014-ben a megművelt területek nagysága előreláthatólag 850 hektár lesz.

A Milka Charolaise cég importálja, népszerűsíti és forgalmazza a charolaise szarvasmarhafajtát a Nagykárolytól 15 km-re található szentjánosi farmon. A Milka Charolaise a franciaországi CHAROLAIS HOEFFEL képviselője, mely cég több mint 50 éves tapasztalattal rendelkezik a szarvasmarha-tenyésztésben.

2011 februárjában érkeztek az első charolaise fajtehének, az első egyedek eladására pedig 2013-ban került sor. Jelenleg a farmon 225 tehén él, amelyhez csatlakozik a 2014 tavaszán születendő 60 borjú. A farm termelési bázisát ekével ellátott traktorok, tárcsák, kombájnok, vetőgépek alkotják, amelyek értéke megközelítőleg 400 000 euró. A tehenekbe való befektetés értéke megközelítőleg 170 000 euró volt, amit a Fermierul programból finanszíroztak. A cég legfontosabb célja a legjobb hústehén népszerűsítése, a charolaise fajta legjobb genetikai állományának kínálatával.

### **A cég az Önök bankjától a következő összegeket igényeli:**

1. 600 000 lej értékű rövid lejáratú hitel, amelynek lejárat határideje 2015. január 31.

A hitel célja a jelenlegi tevékenység fenntartása, valamint a tavaszi vetések által generált kiadások fedezése: trágyák/termékenyítőszerek, magvak kifizetése, üzemanyagköltségek stb.

2. 1 450 000 lej értékű befektetési hitel 60 hónapos lejáratú idővel

A hitel célja: mezőgazdasági gépek/berendezések beszerzése

- John Deere SPFH7250 silózókombájn – ára 169 800 euró, azaz 742 739,16 lej
- Champion 445 Kemper-platform – ára 45 800 EUR, azaz 200 338,36 lej
- PC460 típusú, az éretlen gabona betakarítására szolgáló berendezés – ára 47 300 euró, azaz 206 899,66 lej
- Franquet Synchronerm 5m típusú, a talaj előkészítésére szolgáló berendezés – ára 37 400 euró, azaz 163 595,08 lej
- John Deere 5100m traktor – ára 40 900 euró, azaz 178 904,78 lej

ÖSSZESEN: 341 200 euró, azaz 1 492 477,04 lej, az IPSO Mogoşoaia<sup>25</sup> által kiállított 2014\_7333/2014. április 5-i számla, valamint a JDB2936/IJ/2014. március 21-i adásvételi szerződés szerint.

### **A tevékenység leírása:**

#### **Növénytermesztés**

Jelenleg a cég kb. 850 hektáryi területet művel, amiből 30 hektár saját tulajdon, a fennmaradó 820 hektár bérlemény.

Jelen kérelem leadásakor a 2014-ben megművelendő 850 hektárból 125 hektáron már ősszel előkészítették a szántóföldet és elvetették a búzát, 105 hektár terület megmarad legelőnek a szarvasmarhák számára, a fennmaradó 620 hektáron silókukoricát tesztenek.

Az igényelt finanszírozás főként a kukoricatermesztésre szánt 620 hektár földterület előkészítését fedezné. A kliens által szolgáltatott adatok szerint egy hektár kukorica termesztése kb. 2200 lej, így a 2014-es évi teljes költség megközelítőleg 1 364 000 lej.

A 2012. és 2013. évi, a cég növénytermesztéséről szóló adatok a következők:

Az APIA<sup>26</sup>-hoz benyújtott beszámoló szerint 2012-ben a megművelt 545 hektáron a következő hozam volt:

- búza: 3200 kg/ha × 109,52 ha
- szója: 3000 kg/ha × 153,37 ha

---

<sup>25</sup> Az eszközök beszállítója.

<sup>26</sup> A későbbiekben található egy leírás a mozaikszó jelentéséről.

- szemes kukorica: 6000 kg/ha
- silókukorica: 45 000 kg/ha

Az APIA-hoz benyújtott beszámoló szerint 2013-ban a megművelt 558 hektáron a következő hozam volt:

- búza:  $8000 \text{ kg/ha} \times 154,22 \text{ ha} \times 0,7 \text{ lej/kg} = 863\,632 \text{ lej}$
- szója:  $3000 \text{ kg/ha} \times 140,41 \text{ ha} \times 1,24 \text{ lej/kg} = 522\,325 \text{ lej}$
- szemes kukorica: 6500 kg/ha
- silókukorica:  $47\,000 \text{ kg/ha} \times 40 \text{ ha} \times 0,165 \text{ lej/kg} \text{ \textit{átlagár}} = 310\,200 \text{ lej}$

A Milka Charolaise Kft. búzavetőmagot is termel, hiszen rendelkezik egy válogató- és a magokat kezelő állomással, a búzavetőmag kilogrammonkénti ára 1,7 és 1,9 lej között váltakozik.

A silókukorica előállítási ára a bérleti díjat is beleszámítva max. 2200 lej/ha.

A búza előállítási ára max. 2350 lej/ha.

2014-ben a 850 hektáron a következőképp oszlik meg a növénytermesztés:

- 125 hektáron már ősszel elvetették a búzát
  - $125 \text{ ha} \times 8000 \text{ kg/ha} \times 0,7 \text{ lej} \text{ \textit{átlagár}} = 700\,000 \text{ lej}$
  - A búza termelési ára 2350 lej/ha, összesen tehát 293 750 lej.
- 105 hektár terület megmarad legelőnek a szarvasmarhák számára
- a fennmaradó 620 hektáron silókukoricát termesztenek
  - $620 \text{ ha} \times 45\,000 \text{ kg/ha} \times 0,165 \text{ lej/kg} \text{ \textit{átlagár}} = 4\,603\,500 \text{ lej}$
  - A silókukorica előállítási ára a bérleti díjat is beleszámítva max. 2200 lej/ha = 1 364 000 lej.

Tervben van ugyanakkor további 150 hektár bérlése silókukorica termesztése céljából, amiből 64 hektár a Milka Farm területén található.

A cégnek saját tárolófelületei vannak, így ezek nem generálnak többletköltségeket.

A növénytermesztésből befolyó készpénz becsült értéke 2014-ben kb. 3 600 000 lej, áfa nélkül 2 900 000 lej.

Konzervatív megközelítésben, az előrejelzések be nem teljesülése, valamint előre nem látható költségek felmerülése estén is 75%-os súlyozással a termesztett növények értékesítéséből származó becsült jövedelem 2 175 000 lej.

A silókukorica értékesítésére a Milka Charolaise a következő két piacot célozza meg:

- silókukorica eladása a farmereknek 0,160–0,180 lej/kg áron

- silókukorica terjesztése a TEB Proiect One<sup>27</sup> felé, 0,12 lej/kg (23 euró/tonna, áfa nélkül) áron

2014. március 27-én írták alá azt az adásvételi szerződést, melynek értelmében a Milka Charolaise a következő 15 évben silókukoricát (vagy más energianövényt a Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Minisztérium által jóváhagyott listáról) szállít a TEB Proiect One-nak a közeljövőben építendő biomasszaüzem működtetésére. Ez a projekt jelenleg a véleményezések és különféle jóváhagyások stádiumában van, a projekt befejezése előreláthatólag 5-6 hónapon belül megtörténik, ha – mint az a klienssel való beszélgetések során kiderült – jóváhagyják a Total Business Energy<sup>28</sup> által kérvényezett finanszírozást.

### **Állattenyésztés**

A charolaise fajta elsősorban a húsáért tenyésztett szarvasmarha, hisz a növekedési potenciálja összehasonlíthatatlanul jobb a más fajtákhoz képest – az átlagos napi növekedés 1250 g/nap a tejjel táplált borjaknál, egészen napi 2,2 kg-os növekedésig a hizlalási szakaszban – emellett a húsa nagyon magas tápértékű. Az átlagos vágási súly 426 (+35) kg a 18, 5 hónapos példányok esetében.

A charolaise fajta technikai adatai:

- felnőtt tehenek: 700–1100 kg súlyúak;
- felnőtt bikák: 1000–1650 kg súlyúak;
- 7 hónapos borjak: 275–320 kg súlyúak az üsző-, 310-360 kg súlyúak a bikaborjak.

A tehenek tenyésztése 2011 februárjában kezdődött, jelenleg a farmon 225 egyed él, amelyből 100-at szaporodás, 125 pedig hizlalás céljából tartanak, ehhez az állományhoz előreláthatólag április hónap folyamán csatlakozik 60 újszülött borjú. Az állatokat szigorú kiválasztási folyamatnak vetik alá, és egy 150 hektáros legelőn tenyésztik őket.

A teheneket exportálják, ezek ára élősúlyban 2,5 euró/kg (kb. 870 euró/példány), vagy genetikai alapanyagként adják tovább romániai gazdáknak, ez esetben egy 8 hónapos üszőborjú ára 1000 euró, míg egy bikaborjúé 1000–1500 euró.

Az állattenyésztés esetében a termelési ciklus hosszabb – kb. 18 hónap –, mint más ágazatok esetében, de a Milka Charolaise már abban a helyzetben van, hogy egyszerre tud értékesíteni borjakat és felnőtt példányokat, ami pénzügyi szempontból igen jó pozícióba helyezi a céget.

---

<sup>27</sup> Az ügyfél neve.

<sup>28</sup> Egy energiaszolgáltató vállalat.

2011 februárjában érkeztek az első charolaise fajtehének, az első egyedek eladására pedig 2013-ban került sor. Jelenleg a farmon 225 tehén él, amelyhez csatlakozik a 2014 tavaszán születendő 60 borjú. A farm termelési bázisát ekével ellátott traktorok, tárcsák, kombájnok, vetőgépek alkotják, amelyek értéke megközelítőleg 400 000 euró. A tehenekbe való befektetés értéke megközelítőleg 170 000 euró volt, amit a Fermierul programból finanszíroztak. A cég legfontosabb célja a legjobb hústehén népszerűsítése, a charolaise fajta legjobb genetikai állományának kínálata által.

### **Adósságok**

- 2014. március 1-jén felvett beruházási hitel – 185 000 lej, 36 hónapos futamidő, a hitel célja 40 charolaise szarvasmarha vásárlása.
  - törlesztőrészek 2014 márciusa és 2015 februárja között: 30 833,34 lej (2014 októberében) + 30 833,34 lej (2014 decemberében) = 61 667 lej
  - kamat 9,5%: 17 575 lej
  
- 2014. március 1-jén felvett beruházási hitel – 261 000 lej, 36 hónapos futamidő, a hitel célja korábban egy másik banknál felvett hitel refinanszírozása
  - törlesztőrészek 2014 márciusa és 2014 februárja között: 43 500 lej (2014 októberében) + 43 500 lej (2014 decemberében) = 87 000 lej
  - kamat 9,5%: 24 795 lej
  
- 2014. március 1-jén felvett beruházási hitel – 400 000 lej, 12 hónapos futamidő, a hitel célja a folyamatban levő mezőgazdasági munkálatok finanszírozása
  - törlesztőrészek 2014 márciusa és 2015 februárja között: 200 000 lej (2014 októberében) + 200 000 lej (2014 decemberében) = 400 000 lej
  - kamat 9%: 36 000 lej

### **Lízingösszegek – összesen 123 268 lej**

- TBI Leasing – lejárató idő 2015. március 13.: 23 266,61 euró, azaz 101 886,81 lej – a következő 12 havi részlet + 1380 euró, azaz 6043 lej kamat = összesen 107 930 lej
- Porsche Leasing –2010. júliusi 135181-es számú szerződés – törlesztőrészek + kamat a lejárató ideig:  $350,26 \text{ EUR} \times 5 \text{ hónap} \times 4,3791 \text{ lej/euró} = 7669 \text{ lej}$
- Porsche Leasing –2010. júliusi 135222-es számú szerződés – törlesztőrészek + kamat a lejárató ideig:  $350,26 \text{ euró} \times 5 \text{ hónap} \times 4,3791 \text{ lej/euró} = 7669 \text{ lej}$

A CRB<sup>29</sup> szerint a kliensnek 80 202 lej értékben volt két tartozása, ezt a tartozás dátumáig visszafizette.

### **Teljes adósságszolgálat a banki tartozásai után: 627 037 lej.**

A banktól igényelt hitelhez kötődő adósságszolgálat:

- Rövid távú hitel: 600 000 lej + 63 000 lej = 663 000 lej
- Beruházási hitel: 290 000 lej/év + 159 500 lej = 449 500 lej

Teljes adósságszolgálat az első évre: 1 862 805 lej.

2013-ban a kliens leginkább a búza-, takarmánynövények- és szójatermesztésre, valamint más növények termesztésére fektetett hangsúlyt. A silókukoricát mindössze 40 hektár felületen termesztette. 2014-ben, ismerve a terjesztési lehetőségeket (akár a szabadpiacot, akár a TEB One-nal aláírt szerződést véve alapul), a kliens 620 hektáron termeszt silókukoricát, ugyanakkor 2014-ben már a szarvasmarhák eladásából is jövedelme származik 2013-hoz viszonyítva, mikor is az árbevétel mindössze 2,2%-a származott a szarvasmarhák eladásából.

### **Pénzügyi elemzés:**

Megjegyzések a csatolt pénzügyi dokumentumokhoz (pénzügyi helyzet 2014. február 29-én):

- A rendelkezésre álló készpénz összegét (31 439 lej) a bankban és pénztárban levő lejes és valutás számlák egyenlege jelenti.

---

<sup>29</sup> CRB – Centrala Riscuilor Bancare – a banki kockázatok nyilvántartásáért felelős hivatal.

- Az elemzett időszak követeléseit 847 709 lejre rúgnak, ebből 78 284 lej bizonytalan kifizetésű számlák (ez az összeg a hosszú távú követelések között szerepel). A 411<sup>30</sup>-es számlán a 2013. decemberi forgalom a következő: Rd<sup>31</sup>=3 206 183 lej, Rc<sup>32</sup>=3 308 792 lej. A 411-es számlán a 2014. februári összeforgalom a következő: Rd=178 484 lej, Rc=223 204 lej
- A más követeléseknél szerepel az államtól visszaigénylendő áfa (51 780 lej), valamint 129 775 lej más különféle tartozások (pl. Milka Farm).
- Készletek:
  - Anyagok és nyersanyagok 137 113 lej értékben – takarmány, vetőmagok és különféle fogyóanyagok
  - A 361<sup>33</sup>-es számlán szerepelnek a borjak és a vemhes tehének költségei (élelem, gyógyszer, takarítás). Amint az állatok elérik az optimális súlyukat – nagyjából 18 hónapos korukban –, a tárgyi eszközök kategóriájába kerülnek.
  - A 345<sup>34</sup>-ös számlán a növénytermesztésből származó termékek szerepelnek:
    - széna 738 926 kg × 0,18 lej/kg / búza 80 828 kg × 0,68 lej/kg
    - lucerna 926 140 kg × 0,17 lej/kg / árpa 30 379,5 kg × 0,91 lej/kg
    - szalma 336 007 kg × 0,34 lej/kg / kukorica 40 470 kg × 0,75 lej/kg
    - szemes kukorica 37 872 kg × 0,86 lej/kg / silókukorica 729 443 kg × 0,25 lej/kg
    - sarijú 283 000 kg × 0,36 lej/kg / tritikálé 4000 kg × 0,68 lej/kg
  - Folyamatban levő termelés – 502 491 lej – a 2014-es évi termeléssel kapcsolatos kiadások
- A befektetett eszközökhöz a cég tulajdonában levő tárgyi eszközök összessége 2 386 193 lej értékben, a következő eloszlásban:
  - bútorzat és egyéb ingóságok 1322 lej értékben;

---

<sup>30</sup> A román számviteli rendszerben ez a számlaszám jelképezi az ügyfeleket.

<sup>31</sup> Rd (rulaj debit) – kettős számvitelben az eszközoldali mozgás, ennyivel nőtt az eszköz értéke, vagy ennyivel csökkent a forrás értéke.

<sup>32</sup> Rc (rulaj credit) – kettős számvitelben a forrásoldali mozgás, ennyivel csökkent az eszköz értéke, vagy ennyivel nőtt a forrás értéke.

<sup>33</sup> A készlet kategóriába tartozó állatok és szárnyasok nyilvántartására használt számviteli számlaszám.

<sup>34</sup> A késztermékek nyilvántartására használt számviteli számlaszám.



- szállítási eszközök és felszerelések 606 774 lej értékben;
  - épületek és elrendezések 1 077 069 lej értékben;
  - telkek és területrendezések 364 044 lej értékben;
  - folyamatban levő beruházások 336 984 lej értékben, melyből 157 404 lej a farm költségei, 179 580 lej pedig a tervezett biomasszaüzem költségei – az engedélyeztetés és tervezés költségei stb.
- A hosszú távú követelések 78 284 lejre rúgnak, ezek a bizonytalan kliensek tartozásai, a behajtás reális esélye nélkül + 593 301 lej a Milka Farm tartozása (van esély 200 000 – 300 000 lej behajtására a következő hónapokban, amikor megérkeznek a földalapú és állatok után kapott támogatások).
  - A beszállítók felé a tartozás 1 560 867 lejt tesz ki, amiből 86 876 lej a tárgyi eszközök szállítói felé való tartozás. A 401<sup>35</sup>-es számlán a 2013. decemberi forgalom a következő: Rc=2 016,88 lej, Rd=1 970 716 lej. 2014. február 29-én az összesített forgalom a következőképp alakul: Rc=49 323 lej, Rd=86 965 lej. A beszállítókkal való együttműködés zökkenőmentesen zajlott, az extraszezonban hosszabb fizetési határidőket is engedtek. A beszállítók közül a Lumy Toolsnak tartoznak 1 064 024 lejjel, ez a hosszú lejáratú tartozásokhoz volt sorolva, ez a cég szállította a trágyázáshoz szükséges anyagokat, mezőgazdasági gépeket adott bérbe, különféle építőanyagokat szállított stb. A hitelkérelem kiegészítő feltétele volt a Lumy Tools által kibocsátott vállalás is.
  - Tartozás az ügyfeleknek<sup>36</sup> összesen 1 132 906 lej, amiből a Lumy Tools 1 022 906 lejjel, a Milka Farm 110 000 lejjel szerepel.
  - A fizetések a 2014. februári hónapra.
  - Az állami költségvetésbe befizetett adók nem régiek 90 napnál (az ellenőrző mérleg forgalma alapján két hónaposak). A kliens bemutatta a 170323/2014. március 23-i pénzügyi tanúsítványt, mely szerint nincs tartozása az állammal szemben.
  - 2014. február 29-én a rövid lejáratú hitelek helyzete a következő:

---

<sup>35</sup> A szállítók nyilvántartására használt számviteli számlaszám.

<sup>36</sup> Itt előlegek, illetve esetleges csomagolóanyagok, szállításnál használt eszközök értéke, a garancia összege van nyilvántartva.

- APIA-támogatások előfinanszírozása: jóváhagyott összeg 173 000 lej, egyenleg 70 876 lej, lejárat: 2014. 06. 03.
- APIA-támogatások előfinanszírozása: jóváhagyott összeg 21 000 lej, egyenleg 9326 lej, lejárat: 2014. 03. 31.
- A cég egyéb tartozásai:
  - 126 057 lej a járművekre felvett lízingösszegekből, amiből 94 120 lej rövid lejáratú, 31 937 lej közepes lejáratú
  - 226 668 lej beruházási hitel, melyből 99 027 lej rövid lejáratú, 127 641 lej közepes lejáratú – ezek a nagykárolyi BCC Banknál refinanszírozott hitelek
- A hosszú lejáratú tartozásoknál szerepel 1 064 027 lej a TNT Kft. felé (a finanszírozási kérelem kiegészítő feltétele volt egy, a cég által kibocsátott vállalás is).
- A cég jegyzett tőkéje 2014. február 29-én 2 400 000 lej, a számlán szereplő más összegek a 2014-es évi profitot jelentik (8896 lej), a korábbi években felhalmozott veszteség 597 230 lej, az újraértékelésből származó tartalék pedig 145 830 lej.
- A saját tőke kategóriában szerepelnek a 462<sup>37</sup>-es és 419<sup>38</sup>-es számla összegei, melyeket a TNT KFT.-től és a Milka Farmtól kaptak – fenntarthatósági vállalást fog mindkét cégtől kapni a vállalat.

A 2013-as év árbevételének struktúrája:

- késztermékek eladása: 1 735 102 lej, amiből 1 694 631 lej növényi termék, 40 471 lej állattenyésztésből (szarvasmarhák eladása) származik;
- a szarvasmarhák tenyésztése 2011-ben kezdődött, de ezek eladásából csak 2013-ban származott először jövedelem;
- mezőgazdasági szolgáltatások végzése: 103 143 lej – a cég a saját eszközeivel/berendezéseivel végez mezőgazdasági munkálatot természetes és jogi személyek részére egyaránt;
- árueladás 2000 lej.

---

<sup>37</sup> Különböző hitelezők nyilvántartására használt számviteli számlaszám.

<sup>38</sup> A tartozás az ügyfelek fele nyilvántartására használt számviteli számlaszám.

A 7583<sup>39</sup>-as és 6583<sup>40</sup>-as számlán az állóeszközök eladásának tranzakciói láthatók – két épület eladása a TNT Kft.-nek, 500 m<sup>2</sup> telek eladása egy másik jogi személynek, ide sorolódott a felnőtt, tárgyi eszközként nyilvántartott, tehének eladásából származó jövedelem is.

A 741-es számlán szerepelnek a földalapú támogatásokból, valamint az állat- és az üzemanyag-támogatásból származó összegek. 2013 decemberében ez a következőképpen fest:

- a 741-es számlán összesen 491 783 lej van, amiből:
  - 275 070 lej földalapú támogatás
  - 7011 lej az állatok után kapott támogatás
  - 209 702 lej a mezőgazdasági munkálatok során felhasznált üzemanyag után kapott támogatás (ez a standard illeték és a gépiesített mezőgazdasági munkálatok során felhasznált gázolaj csökkentett illetéke közötti különbség)

A 6581-es számlán bírságok szerepelnek (6042 lej), valamint szerződészegésből származó büntetések (ezek elsősorban a lízingszerződések be nem tartásából származnak, összesen 31 808 lej).

A csatolmányban megtalálják a cég három, egymást követő időszakra vonatkozó pénzügyi helyzetét.

### **Magyarázó információk**

**A *Fermierul program*** – a román Mezőgazdasági Minisztérium agrárszektor támogató finanszírozási/hitelezési programja. A minisztérium pénzt ad a bankoknak, amelyek ezt a pénzt kihelyezik az agráripárban tevékenykedő vállalkozásokba.

**APIA – Mezőgazdasági Kifizetési és Intervenciós Ügynökség.** A Mezőgazdasági Minisztérium alárendeltségébe tartozó intézmény, amely 42 megyei központban és 210 helyi központban fejti ki tevékenységét egész Romániában. 2007. január elsejétől kezdődően az intézmény hatáskörébe tartozik az Európai Alap a Mezőgazdaságért támogatási rendszer működtetése. Ők intézik a normatív mezőgazdasági támogatások (területalapú támogatás, állatok után járó támogatás stb.) kiutalását, ellenőrzését is.

---

<sup>39</sup> Egyéb működési jövedelmek nyilvántartására használt számviteli számlaszám.

<sup>40</sup> Egyéb működési költségek nyilvántartására használt számviteli számlaszám.

### **Charolais**

A CHAROLAIS [sarolé] francia származású, nagy testű húsmarha, világfajta. Fajtatiszta tenyésztésben mintegy ötmillió az anyatehén létszáma. Kiváló kombinálódó- és alkalmazkodóképessége révén a végtermék-előállító keresztezésben – hús- és tejhasznú fajtákon befejező apavonalként – ennél is jóval nagyobb a szerepe. Versenyképes az összes húsmarhafajtával, sőt a nehéz hasított felek termelésében szinte legyőzhetetlen. Nagy a fejlődési erélye, jó a gyarapodási készsége, és nagy tömegű az izomzata. Ezért tartozik a világon a legelismertebb és legkeresettebb fajták közé. Szinte minden mesterségesterményítő-állomáson megtalálható, és a kereskedők charolais-val igyekeznek kielégíteni az igényes piacaikat.

A charolais a XVIII. században alakult ki Franciaországban a helyi hegyitarka marha és a durham (a shorthorn elődje) felhasználásával. Eredetileg hármashasznosítású volt: fejték, igázták és fogyasztották a húsát. A 20. század elejétől fokozatosan vált kizárólag húshasznúvá.

A tenyésztők világszerte kedvelik, mivel:

- kiváló legelőkészségű és takarmányhasznosítású;
- kitűnő gyarapodású;
- igen jó az alkalmazkodóképessége;
- homogén és jól kitenyésztett, ezért kiemelkedő a végtermék-előállításban is;
- a minőséget igénylő fogyasztók is szeretik, ezért
- kis- és nagyszűnyben is viszonylag könnyen értékesíthető.

<b>Eredménykimutatás</b>			
	<b>2012. 12. 31.</b>	<b>2013. 12. 31.</b>	<b>2014. 02. 12.</b>
Jövedelmek összesen	1.740.541	2.332.028	157.967
Árbevétel (alaptevékenység)	1.553.181	1.840.245	144.905
Egyéb jövedelmek	187.360	491.783	13.062
<b>Működési költségek</b>			
Működési költségek			
Alapanyagok	1.072.976	1.311.706	64.574
Bérek	76.718	89.995	12.501
Egyéb költségek	981.710	785.580	51.222
amelyből amortizáció	423.760	377.997	56.634
Működési ktg. összesen	2.131.404	2.187.281	128.297
<b>EBIT (kamat és adó előtti eredmény)</b>			
EBIT (kamat és adó előtti eredmény)	-390.863	144.747	29.670
<b>EBITDA (kamat, adó és amortizáció előtti eredmény)</b>			
EBITDA (kamat, adó és amortizáció előtti eredmény)	32.897	522.744	86.304
<b>Pénzügyi jövedelmek</b>			
Pénzügyi jövedelmek	815	949	26
Egyéb pénzügyi költségek	10.233	11.393	511
Kamatköltségek	118.658	74.211	14.598
<b>Működési eredmény</b>			
Működési eredmény	-518.939	60.092	14.587
<b>Rendkívüli jövedelmek</b>			
Rendkívüli jövedelmek	47.142	326.610	0
<b>Rendkívüli költségek</b>			
Rendkívüli költségek	48.413	382.186	5.691
<b>Adózás előtti eredmény</b>			
Adózás előtti eredmény	-520.210	4.516	8.896
<b>Profitadó</b>			
Profitadó	6.450	0	0
<b>Nettó eredmény</b>			
Nettó eredmény	-526.660	4.516	8.896
<b>Átlagos RON/EUR árfolyam</b>			
Átlagos RON/EUR árfolyam	4,2099	4,3267	4,3467

<b>Mérleg</b>			
	<b>2012. 12. 31.</b>	<b>2013. 12. 31.</b>	<b>2014. 02. 12.</b>
<b>Eszközök</b>			
Forgóeszközök			
Pénzállomány	22.942	1.697	31.493
Be nem hajtott követelések	995.037	220.843	176.124
Egyéb követelések	3.821	199.498	181.555
Készletek	2.221.358	2.267.620	2.263.788
Alapanyagok	800.116	874.649	923.640
Folyamatban lévő termelés	645.390	419.417	502.491
Áru	66.627	65.045	0
Félkész és késztermékek	709.225	908.509	837.657
Forgóeszközök összesen	3.243.158	2.689.658	2.652.960
<b>Aktív időbeli elhatárolások</b>			
Aktív időbeli elhatárolások	0	0	0
<b>Befektetett eszközök</b>			
Bútorok és egyéb ingóságok	3.029	1.488	1.322
Szállítóeszközök	0	0	0
Berendezések, gépek	1.084.828	651.969	606.774
Épületek	989.479	1.088.342	1.077.069
Területek	404.565	362.744	364.044
Pénzügyi beruházások	0	0	0
Folyamatban lévő beruházások	457.247	336.984	336.984
Hosszú távú követelések	0	671.585	671.585
Befektetett eszközök összesen	2.939.148	3.113.112	3.057.778
<b>Eszközök összesen</b>	<b>6.182.306</b>	<b>5.802.770</b>	<b>5.710.738</b>

<b>Mérleg</b>			
	<b>2012. 12. 31.</b>	<b>2013. 12. 31.</b>	<b>2014. 02. 12.</b>
<b>Források</b>			
Rövid távú tartozások			
Szállítók	1.597.981	590.058	496.840
Tartozás az ügyfélnek	0	0	0
Fizetendő adó	584	6.908	7.034
Fizetendő bérek	6.354	5.311	5.574
Fizetendő osztalék	0	0	0
Rövid távú banki tartozás	385.351	188.376	80.202
Hosszú távú nem banki tartozások lejáró része	115.963	92.648	94.120
Hosszú távú banki tartozások lejáró része	113.508	113.508	99.027
Más rövid távú tartozás	662.013	220.273	104.510
Rt. tartozások összesen	2.881.754	1.217.082	887.307
<b>Passzív időbeli elhatárolások</b>			
Passzív időbeli elhatárolások	0	0	0
<b>Hosszú távú tartozások</b>			
Ht. banki tartozások	240.876	148.446	127.641
Ht. nem banki tartozások	187.418	54.532	31.937
Más ht. tartozások	0	1.064.027	1.064.027
Ht. tartozások összesen	428.294	1.267.005	1.223.605
<b>Tartozások összesen</b>	<b>3.310.048</b>	<b>2.484.087</b>	<b>2.110.912</b>
<b>Saját tőke</b>			
Saját tőke			
Jegyzett tőke	2.400.000	2.400.000	2.400.000
Mérleg szerinti eredmény	-526.660	4.516	8.896
Eredménytartalék	-70.490	-601.446	-597.230
Újraértékelésből származó tartalék	145.830	145.830	145.830
Tartozás a tulajdonosnak	923.578	1.369.783	1.642.330
Saját források	2.872.258	3.318.683	3.599.826
<b>Források összesen</b>	<b>6.182.306</b>	<b>5.802.770</b>	<b>5.710.738</b>
<b>Alkalmazottak száma</b>			
Alkalmazottak száma	10	10	10

*Tánczos Levente-József*

További adatok elérhetőek az elektronikus mellékletben:

<https://tinyurl.com/yfuj8hvk>.



## **AAM Consulting Románia – Hazai ember hazai vizeken**

Szerző: Miklós Ervin és Tánczos Levente-József

Tusnádfürdő után, az emelkedő tetején már elkezd kirajzolódni az Alcsíki-medence vonulata, Ervin lassan hazaér. Bukarest ugyan nincs túl közel a somlyói otthonához, de meglepődve tapasztalja, gyorsan eltelt az idő vezetés közben. Ezek a gyakran megejtett utazások kiválóan alkalmasak arra, hogy átgondolja, hogyan alakítsa a nemrégiben rábizott tanácsadó cég jövőjét. Az AAM Consulting már több mint hat éve jelen van az országban, és a hat év történelmének Ervin is részese már az eleje óta, az anyaországi vezetés most elérkezettnek látta az időt, hogy helyi kolléga irányítsa a romániai leányvállalatot, és ez a helyi vezető Miklós Ervin, történetünk főszereplője.

### **Rövid vezetői összefoglaló az AAM Románia helyzetéről**

Az AAM RO megalakulásakor, 2006-ban, az volt az cél, hogy egy olyan helyi cég épüljön, amely megáll a saját lábán. A tervek szerint kb. hat év alatt kellett oda eljutni, hogy saját szakértői csapattal, ügyfélkörrel és helyi menedzsmenttel rendelkezzen a cég.

2013 januárjától ez teljeskörűen megtörtént. A folyamatos csapatépítés és ügyféltoborzás után, az AAM RO menedzsmentjét átvette egy olyan helyi kolléga, aki asszisztensként került a cégbe, és végigjárta az ASMP modell lépcsőit<sup>41</sup>. Asszisztensből szenior tanácsadó, majd hamarosan vezető tanácsadó lett, és végül a cég vezérigazgatója. A további előrelépés a saját, illetve az általa vezetett cég eredményeitől függ.

A román leányvállalat a legfontosabb külföldi cég az AAM Csoporton belül, ezért elsőként kell bizonyítani a tulajdonosoknak, hogy képes egy olyan üzleti modellt kialakítani, ami hosszú távon fenntartható és képes megtéríteni a tulajdonosok befektetéseit. Az új vezetőtől elvárás a cég konszolidációja, az állami projektek mellé felzárkóztatni a magánszektor, kis kockázatú állami megrendelések számának növelése, pénzügyi stabilitás megteremtése és egy fenntartható szervezeti felépítés kialakítása.

A cég a hazai vezetéssel egy újabb korszakot kezd. A tanácsadási üzletág nehézségekkel küzd: megerősödött a helyi verseny, visszaestek a

---

<sup>41</sup> AAM tanácsadói karriermodell (The career model of AAM – melléklet)

megrendelések, politikai bizonytalanság és az állami projektek számának csökkenése jellemzi az AAM RO klasszikus piacát. Olyan irányba alakul a piac, ami nem kedvező egy erős szenior tanácsadó csapattal rendelkező cégnek.

Sok gondolat cikázik a fejében, természetesen örül annak, hogy a többéves munka gyümölcseként ő lehet ennek a, mondhatni, nemzetközi tanácsadó cégnek a helyi vezetője, de az öröm kiélvezésére nem sok idő jut, hiszen meg kell tervezni a rábízott szervezet jövőjét, és ezt a tervet a lehető leghatékonyabb módon meg is kell valósítani.

Úgy érzi, ezer kérdés vár megválaszolásra a jövővel kapcsolatban, és igyekszik ezeket nagyobb stratégiai irányvonalakká alakítani, hogy a gondolkodás ennek a mentén haladhasson tovább. Az egyik fő kérdéskör az a tanácsadói profil meghatározása, hogy amolyan „generalistaként”, több tanácsadói témában is nyújtson szolgáltatást a vállalat, vagy fókuszáljon egy-két jól meghatározott témára, és csak azokban fejtse ki tevékenységét. Mindkét útra van példa a piacon, és mindkét lehetőségnek megvannak a maga erősségei és gyengéi. Természetesen azért is fontos ennek a kérdésnek az egyértelmű megválaszolása, mert a többi témára erős kihatással van a válasz, hisz a szervezeti struktúra kialakítása, a kompetenciamenedzsment vagy a piaci fókuszok eldöntése is nagyban függ a választól.

A vállalat jelenleg főként az állami szektornak nyújt szolgáltatásokat, azon belül is két nagyobb terület különíthető el: az IT-tanácsadás és az intézményfejlesztés. Ezek többnyire projektmenedzseri kihívásokat teljesítő munkák, egy nagyobb IT-beruházás előkészítésének, lebonyolításának a támogatása, rendszer- és információigények felmérése és megfelelő kommunikálása a lehetséges beszállítók irányába, vagy akár egy pályázati kiírás kereteinek kialakításában nyújtott támogatás. Az IT-területen a nagy szereplők (IBM, Oracle stb.) természetesen saját vagy partner tanácsadó cégekkel jelennek meg a tendereken, ezért jelentős eredménynek számít, hogy az AAM Románia a legnagyobb független tanácsadónak számít Romániában ezen a területen.

Az első kérdéshez szorosan kötődik egy másik szervezeti téma is, mégpedig hogy hogyan történjen a szükséges kompetenciák lefedése. A cég alkalmazzon saját tanácsadókat a különböző kompetenciaigényeknek megfelelően, vagy legyen a fő tanácsadói mag, és az általuk nem lefedhető kompetenciahiányokat külsős partnerek segítségével egészítsék ki? Természetesen e kettő kombinációja is járható út, sőt, de a megfelelő belső/külsős projekt arány eldöntése ettől még nem válik egyszerű feladattá.

A jelentős számú saját tanácsadó könnyebbé teszi a minőség megfelelő színvonalának biztosítását, kisebb kockázattal vállalhatóak be új projektek, és

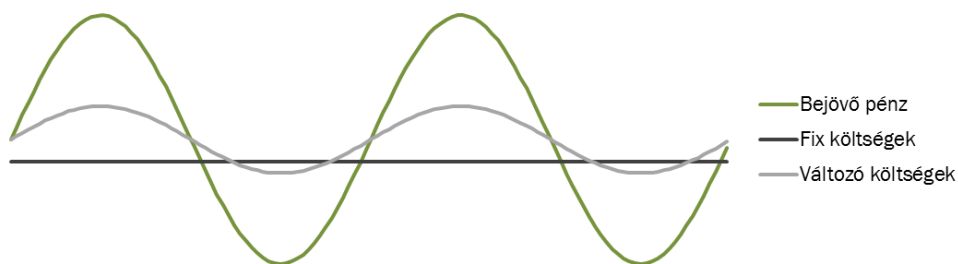
megnövekedik az egyes projektek jövedelmezősége. A másik oldalon ugyanakkor rugalmatlanná válhat a cég, a fix költségek nagyon megemelkednek, az iparágban jellemző állandó változások nagyobb kihívásokat jelenthetnek. Lehetnek időszakok, amikor jelentős tanácsadói kapacitásfelesleggel és a nagy fix költség következtében likviditási gondokkal kell számolni.

A tanácsadó cég szervezeti struktúrájának is alkalmazkodnia kell a választott helyzethez. A tanácsadó cégeknél a tanácsadói karriervonal egy piramishoz hasonlatos, ahol az alsóbb szinteken több kolléga végzi a munkát, majd a fel vagy ki modellnek megfelelően vagy előrelépnek egy magasabb lépcsőre, vagy elhagyják a céget. Ez a karriermodell az AAM-nál is adott, viszont az egyes szinteken dolgozók száma nem feltétlenül a piramismodellt követi. Természetesen Ervin nem azt gondolja, hogy a saját modelljük az elméleti modellnek kell megfeleljen, hanem az üzleti kihívásokra kell válasz legyen.

A tanácsadói hierarchiamodell párosul egy lapos szervezeti struktúra elképzelésével a vállalaton belül, ami kissé különösen hangzik, de ez természetes folyamat, hisz a munka projektek köré szerveződik, és egy tanuló szervezetnek megfelelően a szervezet az állandó fejlődést kell támogassa. Ennek a kettőségnél a sajátosságait fűszerezi még a külső partnerként bedolgozó tanácsadók bekapcsolódása is.

A szervezeti kérdésekre adott válaszokkal összhangban Ervinnek választ kell adnia az ügyfélkockázat-kezelés kihívására is. Az utóbbi időben szinte 100%-ban állami megrendelések voltak, vezetői célja ezt a kockázatot diverzifikálni. A politikai kockázat, illetve az ügyfélhomogenitásból származó veszélyek mellett az állami projektek sajátos pénzáramlással is rendelkeznek, amelyek újabb kihívások elé állítják a vezetőt. Ezért is lenne fontos a kitűzött cél elérése, hogy két-három év múlva az árbevétel 30%-a a magánszektorból származzon, mindezt úgy, hogy az állami megrendelések értéke ne csökkenjen.

Az állami projekteknél nem ritka, hogy egyévnél munka után érkezik az első kifizetés, vagyis a vállalatnak elő kell finanszíroznia a projekt egyéves költségeit, mert csak az első éves elszámolás után érkezik a kifizetés. Ez elég nagy likviditási kihívást jelenthet a cégnek, amelyet enyhíthetnének a magánszektorból érkező kifizetések. Ha nagyon leegyszerűsítjük, akkor azt is mondhatnánk, hogy a bejövő pénzek szinuszgörbeszerűen érkeznek, míg a költségeink nagyjából állandóak, így időközönként finanszírozási rések alakulnak ki a működés során.



A teljes vállalatot vizsgálva az állami megrendelések aránya változó. Ha a fő részegységeket vizsgáljuk, akkor a következőket mondhatjuk: Romániában szinte 100%-ban állami megrendelések tették ki az árbevételt, a nemzetközi üzleti egység (IBU) esetén szintén 100%-ban állami megrendelésekből állt az árbevétel, Magyarországon azonban csak 23% volt az állami megrendelések aránya. Az IBU esetén elfogadható, hogy állami megrendelésekre épít, hisz a kockázat megosztható az egyes országok között, de a romániai egység inkább a magyarországi arány irányába kell elmozduljon a vezető szerint.

Ervin már majdnem hazaért, és a gondolatai most már inkább a családja körül forognak, de még sok Bukarest–Csíkszereda és Csíkszereda–Bukarest utazás vár rá, ahol a kérdések újra felmerülnek. Hasznos lenne számára, ha egy külső véleményt is hallhatna a „hogyan tovább?”-ről.

### Az AAM Consulting bemutatása

A jelenleg közel 150 főt foglalkoztató AAM Vezetői Informatikai Tanácsadó Zrt. Magyarország vezető és a régió kiemelkedő tanácsadó cégévé vált. Az eddigi sikerekhez nagymértékben hozzájárult a több mint 15 éves szakmai múlt, valamint a kiterjedt regionális helyismeret. Ezek révén válhatott az AAM a régió nemcsak egyik legkompetensebb, de egyben legkeresettebb vezetési és informatikai tanácsadó szolgáltatásokat nyújtó vállalatává.

A cég legrégebbi pillérét adó AAM Vezetői Informatikai Tanácsadó Zrt. története 1994-re nyúlik vissza. Az AAM 2001-ben indította el külön üzletágként az IT-megoldásszállítást, kihasználva az alkalmazásintegráció területén keletkezett piaci rést. A 2003-ban részvénytársasággá alakult vállalat a tudatos regionális terjeszkedés jegyében 2005 végén alapította meg a ma már elismert piaci szereplőként működő romániai leányvállalatát, az S.C. AAM Management Information Consulting SRL-t.

Ezt 2009-ben a horvát leányvállalat létrehozása követte, és a tervekben újabb regionális irodák megnyitása is szerepel.

Az összetett tanácsadási és informatikai szolgáltatásra szakosodott vállalatot olyan megkülönböztető jegyek teszik a régió egyik vezető tanácsadójává, mint a nagyberuházások professzionális kezelése, a regionális helyismeret és az egyedi kivitelezések, alkalmazásfejlesztések.

## **Kronológia**

- |           |   |
|-----------|---|
| 1994      | Kornai Gábor vezetésével 10 tanácsadóval megalakul az AAM tanácsadó cég.  |
| 1996      | A magyar tanácsadói piacon az AAM elsőként szerzi meg az ISO 9001 minősítést.   |
| 1996–2001 | A Gartner informatikai piackutató és elemző cég az AAM-re bízta magyarországi képviselőjét, ami a cég életében stratégiai jelentőségű partnerséghez vezetett. |
| 1997–2001 | Az AAM patronálja az SAP-felhasználók magyarországi klubját, elősegítve ezzel a fokozottabb tapasztalatcserét és megfelelő információcserét a piacon.         |
| 1999      | Folyamatos növekedés mellett az AAM árbevétele először haladja meg az 1 Mrd Ft-ot.  |
| 2001      | Az AAM vezetése külön üzletágba szervezi informatikai tanácsadási és alkalmazásfejlesztési szolgáltatásait.   |
| 2002      | Az AAM tanácsadói létszáma eléri a 100 főt.   |
| 2003      | A folyamatos fejlődés eredményeként részvénytársaságként folytatja tevékenységét az AAM Vezetői Informatikai Tanácsadó Kft.                                   |
| 2004      | Az AAM megnyitja pécsi fióktelepét .  |

- 2005 Az AAM, hogy folyamatelemzéssel bővítse tevékenységét, és tovább erősítse pozícióit a közigazgatási piacon, felvásárolja a KDBR Consulting Kft.-t.
- 2005 AAM Management Information Consulting S.R.L. néven a vállalat irodát alapít Romániában, megkezdve ezzel regionális terjeszkedését.
- 2006 A vállalatcsoport árbevétele meghaladja a 3 Mrd Ft-ot.
- 2007 Az AAM „lépésről lépésre” haladó terjeszkedési stratégiájának sikerét jelzi, hogy a cég már 10 országban van jelen összetett tanácsadási szolgáltatásaival.
- 2007 Kornai Gábor átadja a vezérigazgatói posztot Szűcs Zoltánnak, a cég partnerének, hogy a továbbiakban az igazgatótanács elnökeként tevékenykedjen.
- 2008 A cégcsoport kiemelkedő üzleti eredménnyel, 4,6 milliárd forintos forgalommal zárja az évet. A munkavállalók száma meghaladja a 200 főt.
- 2009 Irodanyitás Horvátországban, stabil jelenlét a Balkán régióban: nagy értékű projektmunkák Albániában, Szerbiában, Koszovóban, Horvátországban, Romániában.
- 2010 Az AAM Románia felépítése után Dobozi Sándor lesz a vállalat vezérigazgatója.
- 2011 További hat munkatárs szerezte meg a bejegyzett vezetési tanácsadó (CMC) címet, ezzel Magyarországon a legtöbb CMC minősítésű szakemberrel rendelkező cég lett az AMM.
- 2012 Meghódították Délkelet-Ázsiát (népesség-nyilvántartó rendszer bevezetése Vietnámban).
- 2012 Az árbevétel több mint 75 százaléka külföldi projektekből származik.

## **Jövőkép**

*„Egy vállalat nem tudja biztosítani dolgozói számára a munkahelyet. Erre csak a vevői képesek.”*

Jack Welch

Az AAM is belépett a professzionális nemzetközi tanácsadó vállalatok csoportjába, amelyek több piacon nyújtanak teljes körű vezetési és informatikai tanácsadó szolgáltatásokat. A regionális jelenlét erősítése a vállalat stratégiai célkitűzése. Ez a fajta terjeszkedés komoly fejlesztési stratégiával egészül ki. Ennek folytán a 2008-ban mintegy 4,6 milliárd forintos árbevételt realizáló cégcsoport forgalma néhány éven belül, elsősorban a nemzetközi terjeszkedésnek köszönhetően, elérheti a 10 milliárd forintot. Az AAM növekedési stratégiája négy különböző pillérre épül. Határozott célokat tűztek ki a piaci pozíció, a szolgáltatások, az emberi erőforrások és a vállalatirányítás terén.

## **Piac és versenyképesség**

Az erősebb regionális jelenlét és az ismertség növekedése révén a célország piacán meghatározó szereplővé válhatnak. A jelenlegi stratégiát követve meg kívánják őrizni, hogy a cég meghatározó ügyfelei – mind Magyarországon, mind külföldön – a központi közigazgatásból, illetve a 200 legnagyobb versenypiaci vállalat közül kerüljenek ki.

## **Szolgáltatások**

Terveik, valamint az igények jelenlegi alakulása alapján a cég alapkompenciái, a tanácsadás, valamint a technológiai megoldások egymáshoz viszonyított, árbevétele valamennyi országban hozzávetőlegesen 3:1 arányban alakul. Céljuk, hogy a vállalkozást élenjáró szolgáltatásai, szállítói függetlensége és kulcsrakész megoldásai alapján egyértelműen megkülönböztethessék versenytársaitól.

## **Emberi erőforrások**

A cég létszáma az árbevételnek megfelelő mértékben folyamatosan növekszik. A létszám Magyarország–külföld aránya tükrözni fogja az árbevétel hasonló arányát. A stratégiai célok és az ezekhez való aktív hozzájárulás alapkövetelmény marad a vezető munkatársakkal szemben. A tapasztaltabb munkatársakkal szemben pedig

egyértelmű elvárás, hogy a hazai mellett a fejletlenebb tanácsadói piacokon is aktív szerepet vállaljanak. Alapvető érdekünk munkatársaink elégedettségének és elkötelezettségének a megőrzése.

### **Cégműködés, alaptevékenység támogatása**

A cég egységes működési elvek és arculat alapján működik. Folyamatosan nyíló külföldi irodáik országonként eleinte önálló jogi személyiségű cégeként, majd a megfelelő fejlettség elérését követően önálló profitcentrumokként működnek. Az AAM hivatalos nyelve az angol.

### **Regionális jelenlét**

„Az elmúlt 15 esztendő során meredek ívű növekedési pályára állítottuk az AAM-et. A menedzsment számára már néhány évvel ezelőtt egyértelművé vált, hogy ezt a dinamikus fejlődést a magyar piacon nem lehet hosszú távon fenntartani. Éppen ezért azt a célt tűztük ki magunk elé, hogy a következő 5–8 évben a regionális piacon megtöbbszörözzük, miközben itthon »csupán« megduplázzuk a jelenleg 4,6 milliárd forint körüli árbevételünket. Ehhez pedig – Kornai Gábornak, a cég alapítójának határozott elképzelése szerint – egyértelműen délkeleti irányba kell terjeszkednünk.”

A jelenleg közel 150 főt foglalkoztató vállalat hosszú távú céljai között kiemelkedő helyen szerepel egy független, önálló kelet-közép-európai cégcsoport kialakítása. Ugyanis e térség országai néhány éves különbséggel azokat a fejlődési szakaszokat élik át, amelyeken Magyarország az előző időszakban ment keresztül.

2005 végén, a nemzetközi terjeszkedés első állomásaként képviseleti irodát nyitottak Bukarestben S.C. AAM Management Consulting S.R.L. néven. A lépés nem előzmények nélküli, mivel korábban tanácsadóként több uniós és világbanki finanszírozású donorprojektben is részt vettek Romániában és Bulgáriában. A jól bevált receptet követve, azóta is sorra nyerik a különböző projekteket Boszniában, Bulgáriában, Horvátországban, Kazahsztánban, Észak-Macedóniában és Szerbiában azzal a nem titkolt szándékkal, hogy megvethessék lábukat ezekben az országokban is. 2009-ben ennek megfelelően meg is nyitották Zágrábban horvátországi irodájukat.

Ebben főként az itthon megszerzett tapasztalatokra, tudásra építhetnek. A cég Magyarországon négy fő területen tett szert versenyképes kompetenciára: az államigazgatás, a pénzügyi szektor, az energetika és a távközlés területén. A cégnél



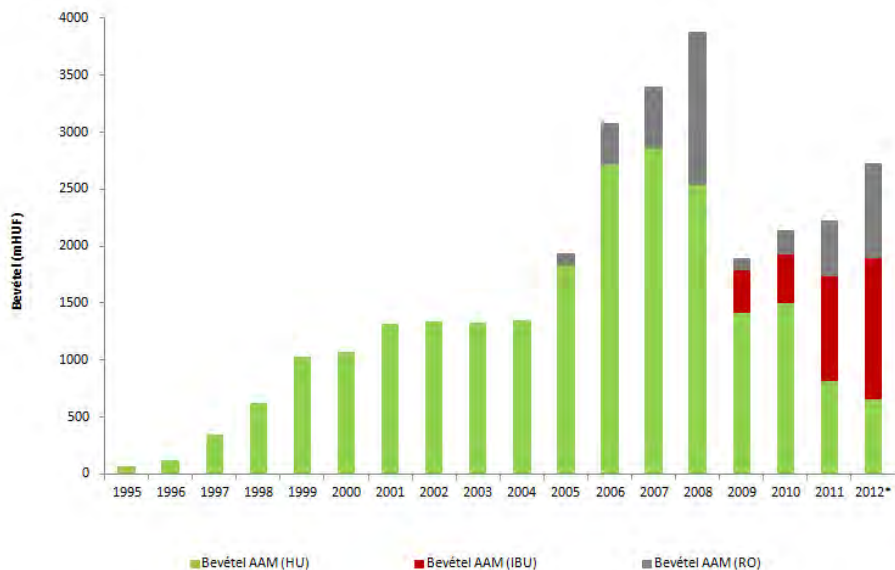
úgy látják – s ezt az eddig részben elvégzett, részben pedig folyamatban levő 30 projekt is bizonyítja –, hogy a fent említett országokban is elsősorban ezeken a területeken van igény tanácsadásra. Továbbá a hazai előcsatlakozási, EU-s finanszírozású projektekben szerzett projektvezetési és pályázati gyakorlat, valamint a nemzetközi szervezetek (EU, Világbank) által finanszírozott projektekben való részvétel jelent komoly hozzáadott értéket terveik megvalósításához.

Regionális jelenlét:<sup>42</sup>

- Albánia
- Bosznia-Hercegovina
- Bulgária
- Észak-Ciprus
- Horvátország
- Kazahsztán
- Észak-Macedónia
- Románia
- Szerbia
- Koszovó
- Szlovákia
- Ukrajna

---

<sup>42</sup> HU – csak Magyarország; IBU – minden ország Magyarország és Románia kivételével; RO – csak Románia



### Ágazati tapasztalatok

Az AAM immár másfél évtizede segíti a gazdaság és a közigazgatás szinte valamennyi területén működő ügyfeleit hatékony, átlátható, észszerű szervezeti működés kialakításában, javításában, nagy fejlesztési projektek és programok menedzselésében. Közreműködésük eredményeként mind a piaci, mind az állami vezető cégek közelebb kerülhetnek kitűzött szervezeti céljaik eléréséhez. Az AAM szakembereinek széles körű és megbízható iparági ismeretei és tapasztalatai jelentik a biztosítékot, hogy valódi elméleti és gyakorlati értéket tudnak teremteni partnereik számára régiószerte.

Az AAM általános jellegű, iparág-specifikus és egyben széles körű szolgáltatásokat nyújt a következő négy kulcsfontosságú ágazatban: közigazgatás, egészségügy, pénzügyi szolgáltatások, illetve energetika és közművek.

Munkacsoportjaik hatékonyan alkalmazzák ágazatspecifikus, gyakorlati tudásukat, illetve az átfogó elméleti módszertani megközelítéseket. Ez a többoldalú megközelítés nagyban hozzájárul sikereikhez, mivel lehetővé teszi a felmerülő problémák és kihívások teljesebb átlátását, objektív értékelését és megoldását. Náluk követelmény a magas szintű szakmai és iparági ismeretek mellett a gyakorlaton edződött, alkalmazkodni képes tudás.

Szolgáltatásaik, tudásuk, tapasztalatuk és a fenti megközelítésmódjuk sikerének indikátora, hogy a hazai környezetben megszerzett kompetenciáikat és gyakorlatukat

képesek eredményesen alkalmazni a régió más országaiban is. Növekedési stratégiájukat így a specializált, könnyen megragadható és átültethető üzletági ismereteinkre alapozzák.

## **Közigazgatás – elkötelezettség a korszerű közigazgatás mellett**

Az AAM közigazgatási ágazata közel egyidős a magyarországi rendszerváltást követően kialakult közigazgatási rendszerrel. Bár a közigazgatás adja a társadalom és a gazdaság vázrendszerét, valamint ez a hazai gazdaság legnagyobb költségvetésű és dolgozói létszámú entitása, egyre több kihívással kell megküzdenie. Mind komolyabb igényként jelenik meg a piaci sikereken edződött társadalom felé való hasonló mértékű teljesítmény- és költséghatékonyság. A folyamatos evolúciós kényszerben egyre több és komplexebb feladatot kell elvégeznie csökkenő létszám és csökkenő finanszírozás mellett. Ugyanakkor az ágazat lehetőségei is megújulnak mind az informatikai korszerűsítés, mind pedig a szervezeti működés észszerűsítése terén. Az AAM kiemelt figyelmet fordít erre az ágazatra, és elkötelezett a magyar közigazgatás korszerűsítésének segítése mellett.

A Magyarországon szerzett közigazgatási tapasztalatokat – amelyeket közel száz elégedett ügyfélnél teljesített több mint félezer projekt jellemez – sikeresen kamatoztatják számos külföldi – román, macedón, bolgár, bosznia-hercegovinai, szerb, kazah – közigazgatási projektben is. Bár fontos a globális kérdések hasonló megközelítése, a cég szakemberei tudják azt is, hogy a helyi és nemzeti különbségekre való érzékenység ugyanolyan fontos. Ezért stratégiai terveiknek megfelelően több, helyi kompetenciával és tudással is rendelkező leányvállalat megalapítását tervezik a régióban.

Kapcsolódó tanácsadói szolgáltatások:

- Projektdefiníció és végrehajtás. Multiprojekt-menedzsment és programmenedzsment. A szállítók, illetve rendszerek kiválasztásának támogatása: beszerzések, valamint közbeszerzések szakmai előkészítésének és lebonyolításának támogatása az ügyfélnél.
- Szabályozásokkal kapcsolatos tanácsadás. Előzetes szabályozási hatáselemzések, költség-haszon elemzések készítése.
- Az Európai Unióval kapcsolatos szolgáltatások. Pályázatmenedzsment-tanácsadás, európai uniós projektek hatékony és szabályszerű végrehajtásának támogatása.

- Önkormányzati szolgáltatások. A GVOP által finanszírozott e-önkormányzati rendszerek szakmai támogatása: informatikai alkalmazások adatvédelmi szempontú megfelelőségének vizsgálata, javaslat a szükséges feladatokra; kapcsolódó szabályzatok elkészítése; gazdasági hasznosíthatóságuk elemzése, illetve támogatási lehetőségek feltárása a fejlesztésükhöz. Önkormányzatok számára villamosenergia-beszerzési stratégia kialakítása.
- Közigazgatási szervezetek működésével kapcsolatos szolgáltatások. Ügymenet-folytonosságot szavatoló (BCM) rendszer kialakítása: üzletmenet-folytonossági, valamint katasztrófa-elhárítási eljárások kialakítása, oktatása és tesztelése. Munkaköri leírások egységesítése kormányzati előírások alapján, informatikai támogatással. Infokommunikációs, e-kormányzati, e-közbeszerzési feladatok szakértői támogatása. Költségvetés-tervezési, gazdálkodási és kontrollingrendszerek koncepciójának meghatározása, valamint a kialakítás és a bevezetés szakmai támogatása.

Kapcsolódó informatikai fejlesztési és integrációs szolgáltatásaink:

- Architektúra-menedzsment. Egyedi célszoftver segítségével informatikai rendszerek hatékony üzemeltetésének, architektúrájuk megtervezésének, valamint változáskezelésének támogatása.
- Informatikai rendszerek. A rendszerek tervezésének, beszerzésének, bevezetésének támogatása és minőségbiztosítása.
- Informatikai alkalmazásfejlesztés. Ügyviteli rendszerek, dokumentummenedzsment-alkalmazások és munkafolyamat-támogató rendszerek fejlesztése keretrendszerben vagy egyedileg.

## **Egészségügy és oktatás – forráshiány és hatékonyság**

Miközben a költségek folyamatosan emelkednek, s korlátozottak a gazdaság egészségügyre, illetve felsőoktatásra fordított kiadásai, addig a „fogyasztók” egyre jobb minőségű egészségügyi és oktatási szolgáltatásokat követelnek. E két látszólag ellentmondó kényszer a még meglévő belső hatékonysági tartalékok mozgósítására készíti az ágazati szereplőket. A cég vezetőinek meggyőződése szerint ez csak az

információtechnológia és a korszerű szervezési módszerek alkalmazásával kezelhető megnyugtatóan.

Az egészségügyi rendszerben való működésük lefedi a teljes ágazatot annak minden szereplőjével együtt, az ágazati ellátást nyújtó egészségügyi szolgáltatóktól az országos hatáskörű állami szervezeteken keresztül a felsőoktatás területén működő egyetemekig.

Az ágazati szereplők törekvéseit segítik a jelentős európai uniós források, amelyek célirányos felhasználásával olyan fontos és komplex fejlesztési projekteket hajthatnak végre, mint a működés javítása és korszerű informatikai megoldások bevezetése. Az ezekre a projektekre jellemző szigorú végrehajtási és elszámolási feltételek azonban fokozott projektmenedzselési feladatokat és követelményeket is rónak a szereplőkre. Ebben az AAM, széles körű módszertani és gyakorlati kompetenciájára támaszkodva, hatékony segítséget tud nyújtani.

Kapcsolódó tanácsadói szolgáltatások:

- Projektmenedzsment és -finanszírozás. Fejlesztési projektek meghatározása, tervezése; projektek menedzselése, projektmenedzsment támogatása; projektek minőségbiztosítása.
- Informatikai rendszerek fejlesztése, bevezetése. Követelmények specifikálása; rendszerek fejlesztése; fejlesztési projektek szakmai minőségbiztosítása; rendszerek tesztelése; rendszerekhez kapcsolódó folyamatfejlesztés.
- Informatikai biztonság területén. Informatikai rendszerek biztonsági átvilágítása (audit), javaslatok megfogalmazása, biztonsági átvilágítás javaslatainak gyakorlatba ültetése.

## **Energetika és közüzem**

A stratégiai jelentőségű energetikai és közműszektor világviszonylatban és Magyarországon is egy sor újonnan jelentkező kihívásra keresi a választ. Ez elsősorban a növekvő energiaigényeknek, valamint a csökkenő források okán jelentkező diverzifikációs igényeknek köszönhető. Megváltoztak a piaci és vállalati folyamatok, struktúrák, vállalati felépítések, s a törvényi szabályozók sem ugyanazok, mint voltak a 2000-es évek elején.

A piaci szereplőknek fel kell készülniük arra, hogy a változó piaci és vállalati környezetben megfeleljenek a hatékony költséggazdálkodás követelményeinek,

szavatolják a biztonságos ellátást és üzletmenetük folytonosságát, valamint megfeleljenek a szabályozási környezet változásainak.

A közép- és délkelet-európai térség délebbre, keletebbre fekvő országaiban most kezdődik meg a liberalizáció, illetve a piaci változások, versenyfeltételek megteremtésének előkészítése, több, állami kézben lévő energetikai cég privatizációja, valamint a vállalati struktúra és a folyamatok racionalizálása, optimalizálása a hatékonyságra törekvés érdekében. Emellett a régiókban több országban jelen lévő nagy piaci szereplők, világcégek a hatékonyság érdekében folyamatosan igyekeznek összehangolni, integrálni a különböző országokban lévő vállalataik üzleti és IT-folyamatait, valamint informatikai rendszereit.

Az évek során az AAM szakértői folyamatosan részt vettek projektekben mind a piaci szereplőknél, mind a szabályozó hatóságoknál. Mint a szektort és folyamatait, piaci mechanizmusait és IT-rendszereit jól ismerő vállalkozás, egyik küldetésüknek tekintik, hogy támogassák ügyfeleiket felkészülésükben a változó környezet kihívásaira és lehetőségeire.

Kapcsolódó tanácsadói szolgáltatások:

- Szakmai és projektmenedzsment a villamosenergia- és földgázpiac nyitására való felkészülésben. Segítik ügyfeleiket a törvényi előírásoknak megfelelő szervezet és működés megtervezésében, az új szervezeti egységek és folyamatok kialakításában, az átmenetet támogató projekt megtervezésében. A projekt sikeres lebonyolítását projektmenedzsmenttel, minőségbiztosítással, oktatással, változáskezeléssel támogatják.
- Szervezet- és folyamatfejlesztés, komplex működésfejlesztés. Segítik ügyfeleiket üzleti folyamataik hatékonyságának javításában, a stratégiai átszervezések előkészítésében, tervezésében, végrehajtásában. Tevékenységük kiterjed a meglévő üzleti folyamatok feltérképezésére, optimalizálására, mérhetővé tételére, valamint új szervezeti egységek kialakítására, működésük, folyamataik részletes megtervezésére, szabályzatok elkészítésére, azok oktatására és a bevezetés és változáskezelés támogatására.
- Projekt- és programmenedzsment-kultúra és eljárásrend kialakítása, bevezetése. Projekttervezés és végrehajtás módszertanának alkalmazása, testre szabása, vállalati projektmenedzsment és a projektportfóliómenedzsmenttel kapcsolatos folyamatok, valamint szervezeti háttér (projektiroda) kialakítása, szabályzatok készítése, oktatás, a bevezetés támogatása, változáskezelés.
- Üzletmenet-folytonosság biztosítása. Az üzleti folyamatokat fenyegető kockázatok feltárása, azok lehetséges kezelésének meghatározása, a vészhelyzeti működés rögzítése és a normál működésre való visszaállás forgatókönyvének kialakítása.
- Az informatikai terület működésével kapcsolatos tanácsadás. Informatikai stratégia készítése az IT-jövőképtől a részletes középtávú akcióterv összeállításáig; IT-szervezetek működése: szervezet és folyamatok optimalizálása, outsourcing; az IT-architektúra menedzsmentje: egy nyilvántartást és workflow-támogatást nyújtó célrendszer bevezetése, a konfigurációs adatbázis (CMDB) feltöltése.

Kapcsolódó informatikai fejlesztési és integrációs szolgáltatások:

- Informatikai rendszerek. Vállalati információs rendszerek (SAP Classic / IS-U / EDM, CRM) bevezetésének szakmai támogatása és minőségbiztosítása: szállítókiválasztás és tendermenedzsment, az IT-rendszer bevezetésének, fejlesztésének és tesztelésének szakmai támogatása, tesztelésmenedzsment; projektmenedzsment, minőségbiztosítás.
- Informatikai rendszerek fejlesztése, bevezetése. Követelmények specifikálása; rendszerek fejlesztése; fejlesztési projektek szakmai minőségbiztosítása; rendszerek tesztelése; rendszerekhez kapcsolódó folyamatfejlesztés

### **Pénzügyi szolgáltatások – hatékonyság és biztonság**

Az erősödő verseny, a gazdasági válság, a szigorodó nemzetközi szabályozásoknak való megfelelés kényszere egyre komolyabb kihívásokat jelent a pénzügyintézetek számára, melyeknél a költséghatékony működés egyre inkább létszükségletté válik. Az AAM ezen igények figyelembevételével alakította ki szolgáltatásait a közép- és délkelet-európai pénzügyintézeti ügyfelei számára, melyek igénybevételével azok sikeresen küzdhetnek le ezeket az akadályokat.

Tanácsadóinak többéves tapasztalatára támaszkodva az AAM vállalja komplex üzleti és IT-projektjeinek menedzsmentjét, illetve ezek lebonyolításának támogatását (pl. projektiroda működtetése). Sikeres projektjeik között található többek között CRM-rendszer bevezetése, vállalati kockázatkezelési rendszer, illetve hitelezést támogató rendszerek, banki számlavezető rendszerek bevezetésének támogatása, illetve a kiválasztott rendszerek bevezetése során projektiroda működtetése.

Kapcsolódó tanácsadói szolgáltatásaink:

- Folyamat- és szervezetfejlesztés. Üzleti folyamatok fejlesztése, optimalizálása: lakossági és vállalati hitelezési, ingatlan- és gépjárműlízing-folyamatok, bankkártyakibocsátás-elszámolás, POS- és ATM-készülékekhez kapcsolódó folyamatok, informatikai fejlesztés és üzemeltetés.
- Front- és back office területek szervezetfejlesztése. Követelmények feltérképezése, szervezet és folyamatok megtervezése, szabályzatok elkészítése, új folyamatok oktatása, változáskezelés támogatása.
- Fiókhálózat működésének kialakítása. Fiókhálózati szervezet és folyamatok megtervezése, megvalósítás tervezése, projektmenedzsmentje, támogatása,



szabályzatok készítése, oktatás, minőségbiztosítás, változáskezelés támogatása.

- Banki kontrolling és vezetői információs rendszerek kialakítása. Üzleti stratégia, működés és vezetői igények alapján a követelmények specifikálása, megvalósítás tervezése, szakmai minőség biztosítása, kapcsolódó folyamatok fejlesztése.
- Jogszabályi, felügyeleti beszámolási kötelezettségeknek történő megfelelés biztosítása. Banki jelentés-szolgálat feltérképezése, fejlesztése, pénzügyi bűncselekmények, pénzmosás törvényi megfelelés biztosítása, üzletmenet-folytonossági rendszer (BCM) kialakítása és bevezetése, IFRS-konzolidáció-előfeltételrendszer auditálása, központi felhasználó adminisztrációs rendszer (EUA) bevezetése: e területeken segítenek a megfelelés követelményeinek pontos specifikálásában, felméri a jelenlegi folyamatok és rendszerek alkalmasságát, meghatározzák a fejlesztendő, javítandó területeket, elkészítenek konkrét fejlesztési terveket, és támogatást nyújtanak a megvalósításban, projektmenedzsment, rendszerfejlesztés, minőségbiztosítás, auditálás területén.

Kapcsolódó informatikai fejlesztési és integrációs szolgáltatások:

- Banki informatikai rendszerek bevezetése. Integrált számlavezető rendszerek, kockázatkezelő rendszerek, CRM- és adattárházrendszerek, kártyarendszerek, munkafolyamatokat támogató rendszerek kiválasztásának, fejlesztésének, bevezetésének támogatása: követelmények specifikálása; rendszerek fejlesztése; fejlesztési és bevezetési projektek szakmai minőségbiztosítása; rendszerek tesztelése; rendszerekhez kapcsolódó folyamatfejlesztés.

### **Telekommunikáció – szabályozói nyomás és egyre specifikusabb fogyasztói igények**

A robbanásszerű technológiai fejlődésnek köszönhetően az elmúlt 15-20 évben a távközlési és a médiapiac a gazdaság egyik legdinamikusabban változó, fejlődő ágazatává vált. A távközlési szektor az AAM esetében is több mint 15 éves múltat tekint vissza. Az elmúlt években számos jelentős projekt keretében segítettek az összes jelentős mai távközlési piaci szereplőnek és iparági szabályozó hatóságnak: többek között CRM-rendszert vezettek be, központosított beszerzési rendszert alakítottak ki és BPR-támogatást nyújtottak.

Az üzletág célja, hogy szakmailag támogassa elsősorban a hazai, valamint a kelet- és közép-európai távközlési- és médiapiac szereplőit a további üzleti fejlődésben, illetve támogatást adjon a XXI. század olyan új kihívásaival szemben, mint az extenzív növekedési lehetőségek megcsappanása, a korábbi vertikális (vezetékes, mobil, kábeltévé stb.) üzletek átjárhatósága, illetve például a műsorszóró és tartalomszolgáltató cégek távközlési piacra való belépése.

Kapcsolódó tanácsadói szolgáltatások:

- Szervezet- és folyamatfejlesztés, komplex működésfejlesztés. Segítik ügyfeleiket üzleti folyamataik hatékonyságának javításában, stratégiai átszervezések előkészítésében, tervezésében, végrehajtásában. Tevékenységük kiterjed a meglévő üzleti folyamatok feltérképezésére, optimalizálására, mérhetővé tételére, valamint új szervezeti egységek kialakítására, működésük, folyamataik részletes megtervezésére, szabályzatok elkészítésére, azok oktatására, valamint a bevezetés és a változáskezelés támogatására.
- CRM-stratégia és rendszerbevezetés. Ügyfeleiket segítik az üzleti stratégiájukkal összhangban lévő CRM-célok meghatározásában és a CRM-stratégia kialakításában, majd pedig a stratégiai célokat legjobban támogató informatikai rendszer megtervezésében, kiválasztásában, bevezetésében.
- Üzleti tervezési és kontrollingszisztemek. Üzleti stratégia, működés és vezetői igények alapján a követelmények specifikálása, a kivitelezés megtervezése, szakmai minőségbiztosítása, kapcsolódó folyamatok fejlesztése.

Kapcsolódó informatikai fejlesztési és integrációs szolgáltatások:

- Informatikai rendszerek tervezése, kiválasztása, bevezetése. Küldetésüknek tekintik, hogy segítsék ügyfeleiket a céljaik elérését leginkább támogató informatikai megoldások kialakításában, legyen szó vállalatirányítási (ERP), CRM- vagy teljes körű számlázási rendszerek bevezetéséről. Felméri az igényeket, elkészítik a követelményspecifikációt, és segítenek a megfelelő rendszer megtervezésében vagy kiválasztásában. Ügyfeleik oldalán minden lehetséges eszközt rendelkezésre bocsátanak a bevezetés sikerességéhez: a projekt során – az igénytől függően – vállalják a projekt vezetését vagy annak támogatását, minőségbiztosítását vagy akár az ügyféloldali tesztelés tervezését, végrehajtását vagy annak támogatását.

## AAM Románia

A romániai képviselőt 2006-ban alakult Bukarestben, az elmúlt hat évben pedig több sikeres projektet is futtatott a helyi vállalat. Főként az állami szektorból voltak nagy megrendelések, az elmúlt évek során a közigazgatás IT-irányú fejlesztéseihez kapcsolódóan a legnagyobb független tanácsadó céggé vált ebben a szektorban.

Romániában a fő tanácsadási területek a projektmenedzsment, a folyamat újrászervezés-újratervezés és az IT-tanácsadás. Az eddig megvalósított projektek főként ezeken a területeken futottak.

A főbb ügyfelei a helyi képviselőnek:

Közigazgatás:

- Pénzügyminisztérium
- Európai Ügyek Minisztériuma
- Igazságügyi Minisztérium
- Belügyminisztérium
- Külügyminisztérium
- Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Minisztérium
- Közlekedési Minisztérium
- Országos Statisztikai Hivatal

Magánszektor:

- OTP Bank Románia
- Unicredit Leasing
- Richter Gedeon
- Bricostore
- Primagaz
- Tiriac Auto

A vállalat jelenleg 13 munkatárssal dolgozik, akik az AAM tanácsadó karriermodell különböző szintjein helyezkednek el. A jelenlegi tanácsadók többsége jelentős projektmenedzsment-tanúsítvánnyal (CMC, PMI, Prince2, ...) rendelkezik, és a fent említett tanácsadási területeken van tapasztalata.

*Alkalmazottak száma az AAM tanácsadó karriermodell szerint.<sup>43</sup>*

B	Gy	A0	A1	A2	S0	S1	S2	M	P
2	-	2	-	1	1	1	2	4	-

<sup>43</sup> Ez a 2012-es állapot, ahol a 2011-eshez képest egy menedzserrel van több.

A tanácsadómodellben természetesen a bérezés is lépcsőzetes, átlagosan számolva egy szenior (S0, S1, S2) két és félszer annyit keres, mint egy segédtanácsadó (A0, A1, A2). Míg egy menedzser (M) pozícióban elhelyezkedő munkatárs másfélszer keres többet, mint szenior kollégája.

A projektek nagysága eltérő a magán, illetve állami szektorban. Az állami szektor esetén az átlagos projektnagyság 300 000 euró, de volt már 1 000 000 euró nagyságú projekt is, ezzel ellentétben az eddigi tapasztalatok alapján a magánszektorban 15 000 és 75 000 euró közötti projektek voltak.

### Lehetséges versenytársak

Az IT-tanácsadás területén nincsen közvetlen versenytárs. A versenytársak itt két csoportra bonthatók, vannak kisebb tanácsadó cégek, amelyek a nagy projektekre nem jelentkeznek, vagy csak alvállalkozóként csatlakoznak egy nagyobb partnerhez, illetve vannak a nagy IT-megoldásokat kínáló óriások tanácsadó szekciói, amelyek nem igazi tanácsadó cégek, hanem csak az anyavállalat projektjeinek a menedzsmentjéért, irányításáért felelnek.

Az államigazgatás területén két közvetlen versenytárs van: az AVENSA és a RELIANS. Mindkét vállalat pályázati tanácsadóként kezdte Iași-ban, és abból nőttek ki magukat. Főként EU-s forrásokhoz köthető projekteknél nyújtanak tanácsadást, de az államigazgatás minden területéről vannak projektjeik. Eredetükből adódóan regionálisan főleg Moldvában (Északkeleti régió) erősek.

### AVENSA

EUR

	Mérlegfő összeg	Árbevétel	Eredmény	Alkalmazottak száma
2010	1.349.936	2.418.311	230.196	27
2011	1.554.057	1.762.649	148.885	30

### RELIANS

EUR

	Mérlegfő összeg	Árbevétel	Eredmény	Alkalmazottak száma
2010	2.052.421	2.211.080	414.540	34
2011	2.190.352	2.775.756	472.455	33

Az országban jelen vannak a nagy tanácsadó cégek, a „big four” (PWC, Ernst&Young, Deloitte, KPMG) helyi képviselői is, de az ő menedzsment-tanácsadó részlegük nem túl nagy, illetve a nemzetközi partnereik helyi érdekeltségénél dolgoznak, a AAM Consulting Romániának nem a közvetlen versenytársai.

Az AAM Consulting Romániának fontos a magánszektorban is megvizsgálnia a lehetséges közvetlen versenytársakat, hisz ezen a piacon szeretne jelentős növekedést elérni. Itt egy fő közvetlen versenytárs jelenléte figyelhető meg, ez a cég pedig az Ensignht. Ez a tanácsadó cég a magánszektorban van erőteljesen jelen, és menedzsment-generalista tanácsadó céggént tevékenykedik a piacon.

## ENSIGHT

EUR

	Mérlegfő összeg	Árbevétel	Eredmény	Alkalmazottak száma
2010	1.439.643	3.608.581	553.107	24
2011	1.218.250	2.887.773	445.027	27

## Mellékletek

### The career model of AAM

Our career model is reflecting the knowledge and experience (competence) of our employees.

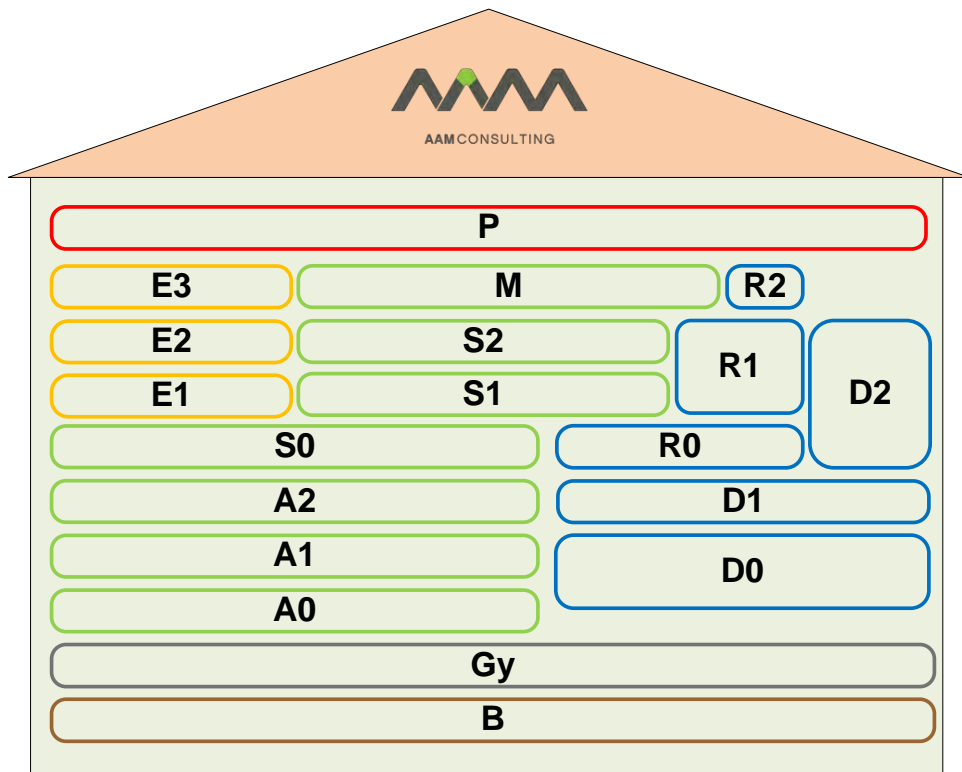
It defines six main types of employees: Back Office colleagues, Trainees, Consultants, Experts, Developers and Partners.

Consultants have 3 levels: Assistants, Seniors and Managers. Assistants, Seniors, Experts and Developers have three grades.

To sum it up, we have the following categories:

- **Back Office (B)**
- **Trainees (Gy** – from the Hungarian **gyakornok** word of it)
- **Consultants:**
  - Assistants (**A0, A1, A2**)
  - Seniors (**S0, S1, S2**)
  - Managers (**M**)

- **Experts (E1, E2, E3)**
- **Developers and architects (D0, D1, D2, R0, R1, R2)**
- **Partners (P)**



In our career model, you can reach the level you want, for example if you work in the Back Office but later you would like to be a consultant, you can do it and vice versa. You can also become an expert if you have a special professional knowledge and experience. What's more, you can reach the top level of our career system, if you are ambitious and work hard, you can be a partner.

Advancement is only possible through our evaluation and qualification system.

As there are no grades at the Back Office level, advancement is not possible, however they are also evaluated annually.

Trainees are evaluated only when they finish their traineeship.

Consultants, experts and developers' advancement is based on their **competence matrix**. The basic principle is that we have identified roles and tasks belonging to the different levels, however, it does not necessarily mean that it is exclusively colleagues of these levels that may take these roles. In the course of daily work all

are encouraged, in fact, it is even a prerequisite for career advancement, to aim at taking responsibilities above their current qualification levels. It means, and is also a part on our delegation practice that anyone may take higher responsibilities upon themselves, on a voluntary basis. On the other hand, a colleague on a given level may not refuse to fulfill a task or responsibility which belongs to their level.

### Az AAM Consulting egy magyarországi üzleti egységének tanácsadó hierarchiája

fő

Gy	A0	A1	A2	S0	S1	S2	M	P
1	2	2	2	3	1	1	-	1

### Az alvállalkozóknak kiszervezett munka aránya a teljes árbevételből

	Árbevétel	Alvállalkozói munka
Hu	28,3%	5,5%
IBU	43,0%	21,7%
Ro	28,7%	16,4%
<b>Teljes AAM</b>	<b>100,0%</b>	<b>43,7%</b>

### Az AAM Consulting Románia mérleg- és eredménykimutatása euróban kifejezve

	2010	2011
Befektetett eszközök	4.128	1.291
Forgóeszközök	1.982.554	2.974.038
Készlet	205	519
Követelés	1.824.566	2.793.696
Pénz	157.784	179.823
<b>Összes eszköz</b>	<b>1.986.683</b>	<b>2.975.329</b>
Saját tőke	1.511.142	1.733.529
Jegyzett tőke	47	47
Tartalékok	792.756	1.511.094

	2010	2011
Eredmény	718.338	222.387
Idegen tőke	475.541	1.241.801
<b>Összes forrás</b>	<b>1.986.683</b>	<b>2.975.329</b>
<b>Árbevétel</b>	<b>1.224.877</b>	<b>1.928.105</b>
Anyagi költségek	7.273	7.277
Személyi költségek	194.010	250.341
Értékcsökkenés	6.450	2.837
Külső szolgáltatások költsége	519.737	1.508.429
Egyéb költségek	2.638	610
Összes üzleti költség	730.108	1.769.493
<b>Üzleti eredmény</b>	<b>494.769</b>	<b>158.612</b>
Pénzügyi eredmény	228.279	94.293
Bruttó eredmény	723.049	252.904
Adó	4.710	30.517
<b>Nettó eredmény</b>	<b>718.338</b>	<b>222.387</b>
<b>Alkalmazottak száma</b>	<b>10</b>	<b>12</b>

Az AAM Consulting konszolidált (teljes vállalati szintű) mérleg- és eredménykimutatása euróban kifejezve

	2011
Befektetett eszközök	916.807
Forgóeszközök	5.745.227
Készlet	2.018.510
Követelés	2.369.207
Pénz	1.357.510
<b>Összes eszköz</b>	<b>6.662.033</b>
Saját tőke	2.606.740
Jegyzett tőke	400.000
Tartalékok	2.115.037
Eredmény	91.703
Idegen tőke	4.055.293
<b>Összes forrás</b>	<b>6.662.033</b>
<b>Árbevétel</b>	<b>7.434.030</b>
Anyagi költségek	140.603

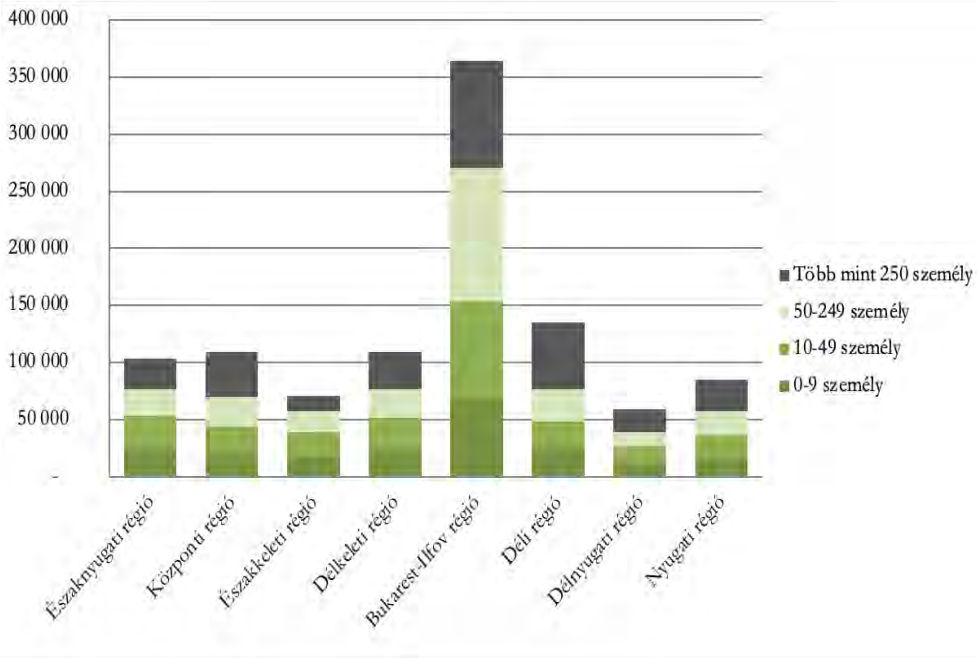


	2011
Személyi költségek	1.349.643
Értékcsökkenés	244.467
Külső szolgáltatások költsége	5.533.990
Egyéb költségek	122.217
Összes üzleti költség	7.390.920
<b>Üzleti eredmény</b>	<b>338.517</b>
Pénzügyi eredmény	-236.017
Bruttó eredmény	102.500
Adó	10.797
<b>Nettó eredmény</b>	<b>91.703</b>

The Consulting Competency Circle -  
[http://www.nickols.us/The\\_Consulting\\_Competency\\_Circle.pdf](http://www.nickols.us/The_Consulting_Competency_Circle.pdf) -  
elektronikus melléklet

Types of Management Consultancy -  
[http://fds.oup.com/www.oup.com/pdf/13/9780199577187\\_prelim.pdf](http://fds.oup.com/www.oup.com/pdf/13/9780199577187_prelim.pdf) -  
elektronikus melléklet

A különböző régiókban tevékenykedő vállalatok összes árbevétele millió euróban az alkalmazottak száma szerinti bontásban 2011-ben

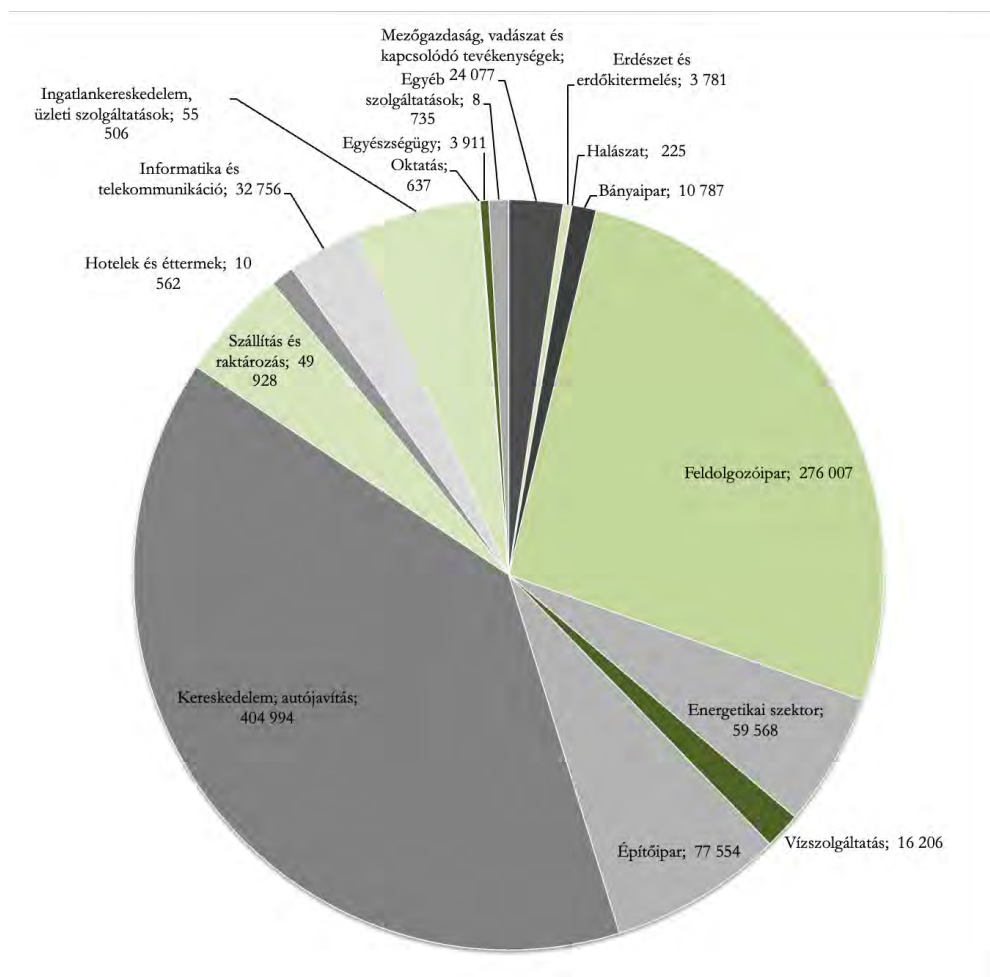


Északkeleti régió 3 674 364 fő; 36 850 km<sup>2</sup> | Délkeleti régió 2 848 219 fő; 35 762 km<sup>2</sup>

Déli régió 3 379 406 fő; 34 489 km<sup>2</sup> | Délnyugati régió 2 330 792 fő; 29 212 km<sup>2</sup>

Nyugati régió 1 958 828 fő; 32 028 km<sup>2</sup> | Északnyugati régió 2 746 064 fő; 34 159 km<sup>2</sup> Központi régió 2 533 021 fő; 34 100 km<sup>2</sup> | Bukarest-Ilfov 2 242 377 fő; 1811 km<sup>2</sup>

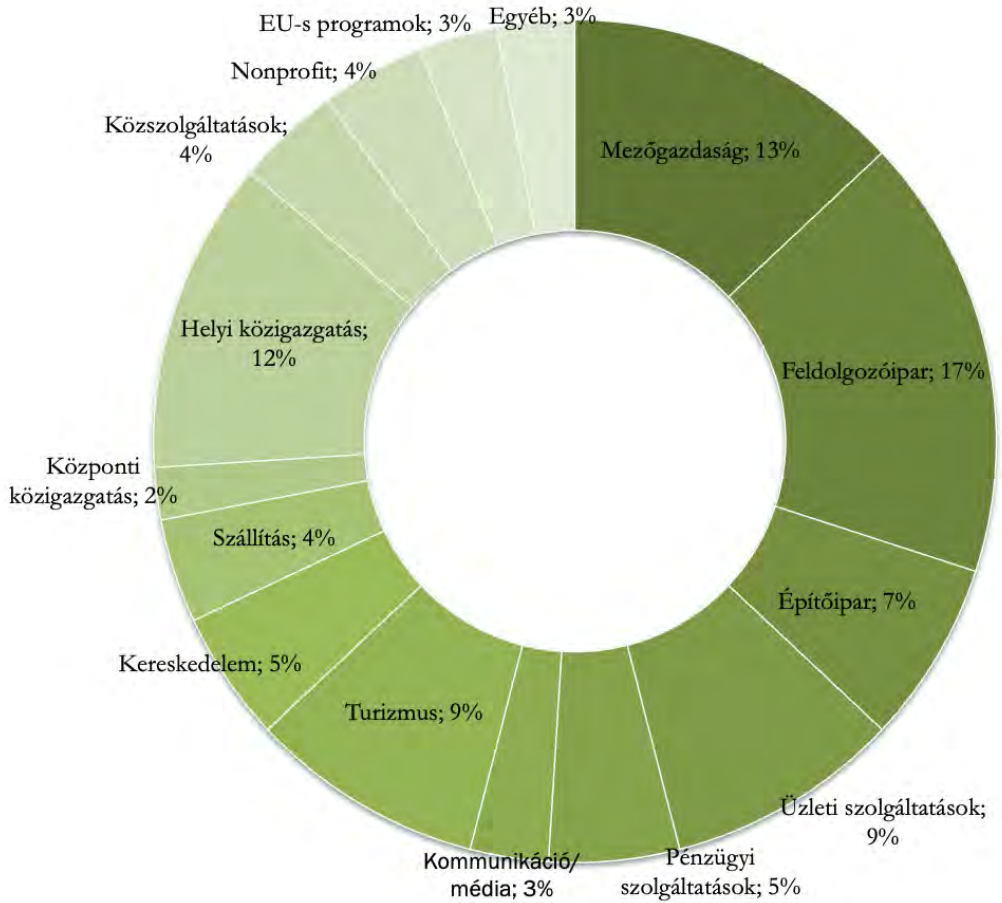
## A különböző iparágakban tevékenykedő vállalatok összes árbevétele millió euróban 2011-ben



Vállalatok összárbevétele régió, iparág és alkalmazott létszám szerinti bontásban a 2009–2011-es periódusban, millió euróban – elektronikus melléklet

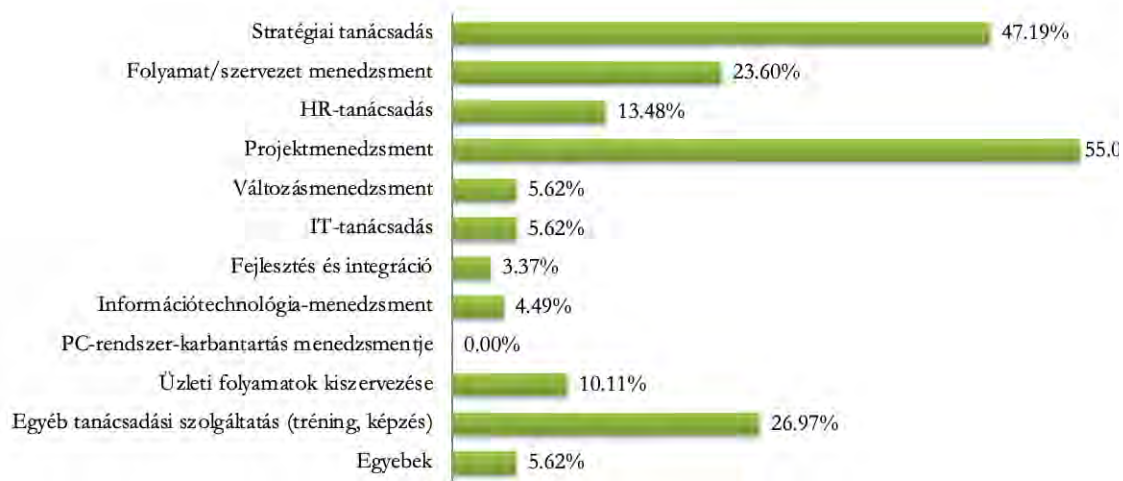
Működő vállalatok száma megyénkénti, iparág és alkalmazott létszám szerinti bontásban a 2009–2011-es periódusban – elektronikus melléklet

Egy tanácsadó cégek körében végzett kutatás<sup>44</sup> alapján az ügyfelek szektor szerinti megoszlása (a kliensek száma alapján) 2011-ben



<sup>44</sup> AMCOR-felmérés (Romániai Menedzsment-tanácsadók Egyesülete) – [www.amcor.ro](http://www.amcor.ro)

Egy tanácsadó cégek körében végzett kutatás alapján az ügyfelek a következő típusú szolgáltatásokat keresték 2011-ben:



További adatok elérhetőek az elektronikus mellékletben:

<https://tinyurl.com/4445hnyh>.

## **Hotel Salvator – „Az isteni brand”**

Szerző: Kádár Beáta, Nagy I. Zsolt és Tánczos Levente-József

Harangoznak. Nem egyedi eset ez Csíksomlyón, a magyarság körében közismert búcsújáró helyen, hozzá is szoknak, akik a közelben laknak vagy dolgoznak. Régen az emberek a harangszóhoz igazították és néhányan még ma is hozzá igazítják életüket, nemcsak az időbeosztás, hanem a szellemi, erkölcsi és kulturális irányvonalak tekintetében is. Így van ezzel dr. Szakács Ferenc Sándor is, aki nemcsak a saját életét próbálja Csíksomlyó üzenetének jegyében élni, hanem az általa vezetett intézmény(ek), a Hotel Salvator, illetve a Jakab Antal Tanulmányi és Felnőttképzési Központ irányításának is a hely szellemének megfelelően kell történnie.

Sándorra harmadszor tavaszodik rá ezen a szakrális helyen, hisz 2008 június elejétől látja el a feladatát mint vezető a Gyulafehérvári Caritas<sup>45</sup> által tulajdonolt hotelben – tanulmányi házban. Az elején két fő nehézséggel is szembe kellett néznie az intézményhez kapcsolódóan, az egyik a szervezet nehéz gazdasági helyzete, a másik a térség fejlesztésére irányuló elképzelések szerteágazósága. Mára a nehézségek megoldódni látszanak, és a szervezet el is indult a megoldás felé vezető úton. Az intézmény gazdasági helyzete javult, sikertelen pályázati forrásokat is megnyerniük, mindezt úgy, hogy a társaságnak nincsenek hitelei, és a tulajdonos felé is csak fejlesztési jellegű tagi hitelekből származó tartozásaik vannak (jelen pillanatban ez 30 000 lej), amelyet kedvezményes szolgáltatások nyújtásával törlesztnek. Emellett a vezetőség úgy gondolja, hogy az intézmény fejlődése csak Csíksomlyóval és a térség fejlődésével együtt képzelhető el, ezért részt vesz azokban a kezdeményezésekben, amelyek a környezete fejlesztését tűzik ki célul, sőt néhány partneri együttműködést, kezdeményezést ők maguk indítottak el.

2011-ben Csíkban bolond volt az április, már mindenki a tavaszra várt, amikor újra lehavazott. A tavaszt nem lehet teljesen megállítani, ha a ködös Csíkba egy kicsit késve is, de meg fog érkezni, hogy újra megújulhasson a természet. Sándor, Éva<sup>46</sup>,

---

<sup>45</sup> A katolikus egyház nemzetközi segélyszervezetének helyi intézménye, amelyről részletesebben is olvashatsz az esetben.

<sup>46</sup> Szakács Éva – gazdasági vezető

Leila<sup>47</sup>, Tünde<sup>48</sup> és Kálmán<sup>49</sup> is éppen a megújulásról készülnek beszélgetni, arról, hogy milyen fejlesztések szükségesek, hogy a folyamatosan változó vevői igényeket ki tudják elégíteni. Nemrég volt egy értékelő-tervező beszélgetésük az intézmény tulajdonosának a képviselőjével, Péterfi Attila-Csongorral<sup>50</sup>, aki felvázolta a tulajdonos intézménnyel szembeni elvárásait.

Ennek megértéséhez egy kicsit alaposabban meg kell értenünk a hotel és tanulmányi ház köré szerveződő vállalkozás lényegét: Az épület régen a helyi KALOT-mozgalom<sup>51</sup> székhelye volt, mai állapotát a Caritas által elvégzett felújítás és bővítés révén nyerte el. A fejlesztés célja ugyanaz volt, mint jó 50 évvel azelőtt, létrehozni egy helyet, amely hozzájárul a térség erkölcsi, szellemi és kulturális fejlődéséhez, éppen ezért az elnevezés is ezt tükrözte (Jakab Antal Tanulmányi Ház)<sup>52</sup>. Az épület üzemeltetésének költsége azonban – már csak a méretei miatt is – nagyon magasak voltak, a tanulmányi ház bevételei pedig nem fedezték ezeket a költségeket, ezért indították el a turisztikai tevékenységét, amely ma már mint Hotel Salvator működik. Jelenleg az épületben működik mindkét szervezet (Hotel Salvator és Jakab Antal Tanulmányi Ház és Felnőttképzési Központ), ugyanazzal a vezetéssel, és ugyanazt az infrastruktúrát használva.

A tulajdonos alapvető elvárása, hogy az épület legyen működőképese, és jó lenne, ha kiemelkedő képzőközpont és tudásgeneráló helyként működne Székelyföldön. Ezen célok megvalósításához szükséges esetleges fejlesztések prioritása magasabb, mint a más beruházásoké. Elvárás továbbá, hogy a ház hosszú távon legyen képes pluszforrásokat teremteni a Caritas szociális projektjei számára. Ennek érdekében a Caritas kész megelőlegezett forrásokat biztosítani az intézmény fejlesztése érdekében, ha ezek a fejlesztések bizonyíthatóan növelik az épület kihasználtságát, és hozzájárulnak ahhoz, hogy egyre jobban megfeleljen a tudásközpont szerepkörnek (a már megvalósult projektek finanszírozásában ez már eddig is így történt). A hosszabb távú elképzelések közé sorolható az, hogy a hotel és a tanulmányi ház részt venne olyan projektekből, programokban, amelyek kötődnek

---

<sup>47</sup> Farkas Leila – értékesítési és üzemeltetési igazgató

<sup>48</sup> Miklós Tünde – recepcióvezető

<sup>49</sup> Dajka Kálmán – vendéglátás-vezető

<sup>50</sup> A Gyulafehérvári Caritas csíkszeredai kirendeltségének vezetője

<sup>51</sup> A mozgalom a két világháború közötti katolikus megújulás egyik legjelentősebb jelensége. Azért jött létre, hogy a helyi ember erkölcsi, szellemi és kulturális fejlődését segítse. Bővebb információ a mellékletben található.

<sup>52</sup> Jakab Antal 1909. március 13-án született a Csík vármegyei Kilyénfalván. Jakab Antal az összmagyar eszme tolmácsolója volt, amelyet egész életében és tevékenységében keresztként felvállalt és hirdetett. 1971. december 23-án VI. Pál pápa kinevezte segédpüspökké – utódlási joggal – Márton Áron mellé, majd az ő nyugdíjba vonulása után, a Ceaușescu-diktatúra legkeményebb éveiben ő lett az egyházmegye nyolcvanadik megyés püspöke.

a katolikus egyház fejlesztési irányvonalaihoz (épp most fogalmazta meg az egyházmegye azt az igényt, hogy az egyházmegyén belül vonják össze a képzéseket, és egy felnőttképző hálózatot alakítsanak ki). Az intézmény kezdeményezne, illetve részt venne továbbá olyan civil projektekből, amelyek hozzájárulnak Csíksomlyó erkölcsi, szellemi és kulturális szerepének kidomborításához.

A mostani vezetői megbeszélés témája a tulajdonosok elé terjesztendő fejlesztési terv kidolgozása. A beszélgetést Sándor azzal a hírral kezdi, hogy az egyházmegye megnyert egy – az egyházmegyei felnőttképzési hálózatának kialakítását finanszírozni hivatott – pályázatot. A Jakab Antal Tanulmányi Ház ennek a hálózatnak kulcseleme. Beszámolt ugyanakkor arról is, hogy tanulmányai és előző munkája kapcsán több, az európai egyház holdudvarában működő tanulmányi házat, lelki gyakorlatos központot is meglátogatott, és azok egyike sem volt önfenntartó, hanem valamennyi csak állandó külsőforrás-bevonással működött, nem volt képes önfinanszírozásra. Ezeknél a központoknál a tulajdonos szerzetesrend vagy püspökség egyenlített ki az év végén jelentkező negatív pénzügyi egyenleget. Ennek tükrében tűnik nagyon nagy kihívásnak a tulajdonos mindkét fontos elvárásának – az intézmény legyen önfenntartó, és őrizze meg tudásközpont szerepét is – való megfelelés.

Abban nem volt vita a megbeszélés résztvevői között, hogy olyan fejlesztésekben, lehetőségekben kell gondolkodni, amely megőrzi a hely szellemét (a genius locit), ám nem lehet kizárni a hotelből semmilyen tevékenységet, még ha az egy termékbemutató is, mert az diszkriminációt jelentene. Az egyetlen megoldás a hely szelleméhez nem teljesen illő tevékenységek kizárására, hogy megtöltjük az intézményt saját, a szellemi, erkölcsi és kulturális fejlődést segítő programokkal. De vajon mik ezek a programok? És vajon képesek-e általuk annyi érdeklődőt idevonzani, hogy az ebből származó bevételek meghaladják a költségeket? Ha a két feltétel egyszerre nem teljesíthető, melyikből engedhetnek? Ha ez eddig másnak nem sikerült, vajon sikerülhet-e itt? Célozzák a vallási turizmus iránt érdeklődő vendégsegmenst vagy a környék adottságaira (gazdag gyógynövényvilágára, sok gyógyfürdőjére) alapozva az egészséges életmód híveit? Vagy építsenek a fellendülőben lévő konferenciaturizmusra, szervezzenek felnőttképzési programokat? Esetleg keressenek további kitérési pontokat?!



## A Caritasról

Az első Caritast Lorenz Werthmann 1896-ban a németországi Freiburgban alapította azzal a céllal, hogy a jó szándékú emberek önkéntes segítő munkáját szervezett keretek közé foglalja és hatékonyabbá tegye. A katolikus plébániák köré csoportosuló hívő emberek közössége Caritas-csoportokat alakított.



A Caritas-hálózat a szubszidiaritás elvére épül: amit az egyes egyének saját erejükből és képességeik révén meg tudnak valósítani, azt tilos a hatáskörükből kivenni és a közösségre bízni; és hasonlóképpen, amit egy kisebb, helyi szinten szerveződött közösség képes végrehajtani és ellátni, azt egy nagyobb és magasabb szinten szerveződött társulásra áthárítani nem megengedhető.

Dr. Jakab Antal, az akkori gyulafehérvári megyés püspök 1990. február 10-én keltezett, 467/1990-es számú körlevelében „Caritas Alba Iulia: a gyulafehérvári egyházmegye szeretetszolgálat szervezete” címmel elrendelte a szervezet megalapítását. Működéséhez központi és területi koordinációs szervezetek felállítását írta elő. Néhány hónappal később, májusban megtörtént a szervezet törvényszéki bejegyzése 170/PJ/1990-es iktatószámmal, ami szükséges volt ahhoz, hogy a Gyulafehérvári Caritas államilag előírt, törvényes keretek között működhessen. A Gyulafehérvári Caritas szervezet közhasznú nonprofit szervezet.

A Gyulafehérvári Főegyházmegye nagy kiterjedésére való tekintettel a szervezeten belül területi központok működnek, amelyekben felméri a rászorulóknak szociális jellegű igényeit, és a lehetőségekhez mérten segítenek azokon. Ha a helyi nehézségek egyes területeken a szokásosnál nagyobbak bizonyultak, akkor azok kezelésére további különprogramok, intézmények jöttek létre.

Jelen pillanatban a Gyulafehérvári Caritas komplex szociális programjai révén Erdély hét megyéjében van jelen: Brassó, Fehér, Hargita, Hunyad, Kolozs, Kovászna és Maros megyében.

Péterfi Attila-Csongor közgazdász, a Caritas gazdasági ágazatának vezetője tulajdonosi szemszögből a következő elvárásokat fogalmazta meg dr. Szakács Ferenc Sándornak egyik beszélgetésük alkalmával: „A tulajdonos számára a legfontosabb az lenne, hogy éljen a tanulmányi ház, nyüzsgés legyen benne, és minél

többen magukénak érezzék a házat. Fontos, hogy ez a ház hozzon a térségnek erkölcsi, kulturális, illetve tudásorientált fejlődést. Egyik álmom, hogy ha valaki konferencia, lelkigyakorlat, osztálytalálkozó stb. szervezésén gondolkodik helyszíneként elsőként a Hotel Salvator jusson eszébe, ugyanis nincs még egy ilyen központ Sepsiszentgyörgytől Marosvásárhelyig.”

A Caritas vezetősége a fejlesztés lehetséges irányaiént a következőket vetette fel:

- megalapozott üzleti terv formájában várja a Montana Tours fejlesztési ötleteit;
- felkészült személyzetre lenne szükség, amely képes arra, hogy a zarándokok és a VIP-vendégek igényeit egyaránt kielégítse.

### **Jakab Antal Tanulmányi és Felnőttképzési Központ**



**Jakab Antal**

**Tanulmányi és Felnőttképzési Központ**  
**Center For Adult Education and Training**

A rendszerváltás után született az ötlet, hogy felnőttképzési szociális vállalkozást<sup>53</sup> hozzanak létre létre a Caritason belül, amelynek a hasznát különböző szociális tevékenységek finanszírozására fordítják. Az egyik ilyen vállalkozás Csíksomlyón jött létre; akkori neve Jakab Antal Tanulmányi Ház volt, amely 1994 és 1996 között külföldi adományokból épült fel. A létrehozókat azon határozott szándék vezérelte, hogy a társadalmat fejleszteni kell, és ez akkor valósul meg, ha minél több

területen képezik a társadalmat, egy kiemelkedő adottságú környezetben épített tanulmányi és kulturális központban.

A tanulmányi ház népnevelő célját a tulajdonos továbbra is szem előtt tartja, ám csupán ez a tevékenység az épületet nem tartotta és nem tartja fenn. A megnevezés gazdagodása – szálloda, tanulmányi ház, felnőttképzési centrum, konferencia-központ – tükrözi a tevékenység sokrétűbbé válását.

---

<sup>53</sup> A szociális vállalkozás alapvető jellemzői: not-for-profit szervezet, a szociális célokat gazdasági tevékenység révén kívánja megvalósítani (a Conscise kutatási program definíciója)

## Hotel Salvator



A Hotel Salvator elnevezést azért kapta az épület, mert tanulmányi házként nem lehetett a törvények szerint besorolni a szálláshelyek sorába. A brandet a hotel és a környék adottságaira építve magyarországi tanácsadók bevonásával igyekeztek egy brandet kialakítani, logóval és más brandépítési eszközökkel.

### **Az épület bemutatása:**

Az épületben egy nagy, 120-150 fő befogadására alkalmas dísz-előadóterem, 7 db 30-70 fős szemináriumi terem és 2 db kisebb, csoporttevékenységre is alkalmas terem áll a programokat és előadásokat szervezők rendelkezésére.

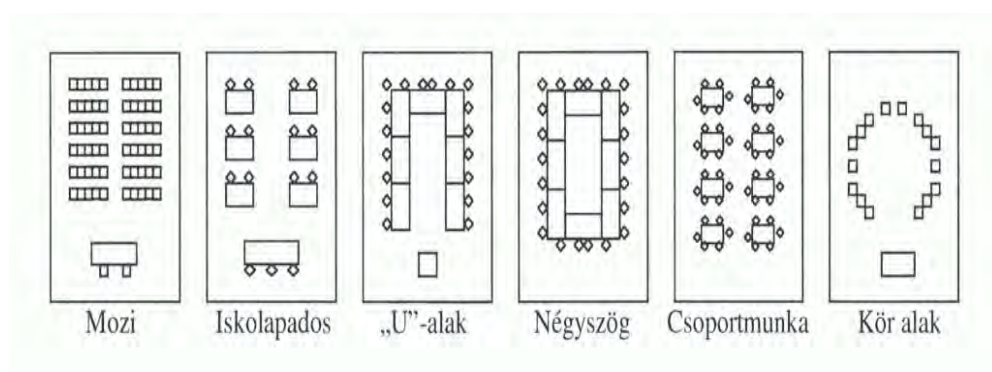




Az épület termeinek befogadóképessége berendezési módok szerint:

TERMEK	ALAPTERÜLET	TERMÉSZETES FÉNY	BEFOGADÓKÉPESSÉG -hely-			
	m <sup>2</sup>		Mozi stílus	Iskolapados	Négyzet	U-alak
A terem	146	Van	170	84	50	40
B terem	80	Van	96	40	45	35
C terem	46	Van	50	30	30	25
D terem	44	Van	50	30	24	21
E terem	51	Van	56	24	24	21
F terem	35	Van	30	12	20	16
K terem	78	Van	70	40	50	40
7-es terem	51	Részből	80	48	50	45
2-es terem	30	Van	---	---	20	15
100-as terem	22	Van	15	---	15	10

A fenti berendezési módok (a megrendelő igénye szerint az alkalmazottak rendezik be):



## **Technikai felszereltség:**

A nagyterem eszközei:

- Benq MP776 Professional videoprojektor (3500 ANSI lumen), kivetítési felülete 290 × 220 cm
- Háromutas sztereó hangosítás, összteljesítmény 650 W
- 12 csatornás keverőpult,
- 3 db dinamikus, 2 db kábel nélküli és 2 db csíptető mikrofon
- Sennheiser háromutas szinkrontolmácsrendszer, külön fülkékkel, 100 db kábel nélküli fülhallgatóval

További elérhető eszközök: dokumentumkivetítő, hordozható videoprojektor, flipchart, pinwand, fóliavetítő, diavetítő, tévé, videó, CD-DVD lejátszó, wifi

Az épületben eddig megrendezett konferenciák és továbbképzők a következő főbb csoportokba sorolhatók: vallási és kulturális rendezvények, önkormányzatok és civilek által szervezett regionális fejlesztési témájú konferenciák, orvoskonferenciák és szakmai továbbképzők, építés-, régész- és más technikai jellegű konferencia, a Caritas által szervezett szociális témájú konferenciák.

Kulturális rendezvények: helyi hagyományőrző programok (farsang, pünkösd, szüreti bál, betlehemes, táncház, kézművesműhelyek), kulturális programok (örmény, indiai, japán), specifikus konyhaművészeti rendezvények, könyvbemutatók, időszakos képzőművészeti kiállítások.

## **A Hotel Salvator szobái:**

A kétcsillagos szállodában<sup>54</sup> 110 vendég elszállásolására van lehetőség kétágyas, háromágyas és apartman szobákban.

A szobák mindegyike külön fürdőszobával, televízióval és telefonnal felszerelt. A hotel melletti zárt udvaron ingyenes a parkolás, a közösségi helyiségekben pedig ingyenes wifihasználatra van lehetőség.

---

<sup>54</sup> Szállodának nevezzük azt a kereskedelmi szálláshelyet, amely a vendégek részére időszakosan szállást és ehhez kapcsolódó ellátást és szolgáltatást nyújt, és egy vagy több étteremmel rendelkezik. A férőhelyek több mint 20%-a 1 vagy 2 ágyas szobában van. Az egység maga nyilatkozik arról, hogy az egyes szobái hány csillagosak, ám a Regionális Fejlesztési és Turisztikai Minisztériumnak vannak bizonyos minimális elvárásai, és bármikor ellenőrizheti, hogy azokat teljesítik-e az egyes szállodák. Egy kétcsillagos szobának háromcsillagossá való feljavítása átlagosan 6000 lebbe kerül. A szállodák eredményességét a jövedelemteremtő képessége határozza meg, a jövedelempotenciált az átlagár és a foglaltság determinálja.



### **Szuperior szoba**

Első emeleti erkélyes szobák egy egyszemélyes és egy kisebb méretű franciaággal.

### **Szuperior apartman**

Nappaliból és hálósobából álló apartman franciaággal, erkéllyel, a nappaliban megvethető kanapéval.

### **Komfortszoba**

Két különálló ággal ellátott, pótágyazható szobák.

### **Családos apartman**

A szálloda harmadik emeletén található az előszobás, fürdővel, két hálósobával ellátott 4-6 ágyas családi apartmanok. Előzetes egyeztetés alapján kiságyat, babakocsit, fürdetőkádát, vízmelegítőt is biztosítanak.

### **Étterem**

A Hotel Salvator étterme 120-130 vendég befogadására alkalmas, továbbá az étteremnek van egy 60 fős terasza is.



Az étteremben az eddigiekben esküvőket, családi találkozót, banketteket és bálakat tartottak.

### **Montana Tours**

A Montana Tours Kft. a Caritas 100%-os tulajdona, ez a kft. van megbízva a Hotel Salvator működtetésével, a szálloda épületének adminisztrálásával, amely szintén a Caritas tulajdona.

A Montana Tours jelenlegi vezetője, dr. Szakács Ferenc Sándor, akit a Caritas 2008. június elején nevezett ki a Hotel Salvator élére, amikortól tudatosan



törekszik egy felelősségi, illetve teljesítménymérési és értékelési rendszer kialakítására és működtetésére.

Dr. Szakács Ferenc Sándor a Hotel Salvator fenntartására eddig sem vett fel banki kölcsönt, és a további fejlesztések érdekében sem kívánja eladósítani így a házat, inkább abban hisz, hogy az az emberi kreativitás és a környék adta különböző lehetőségek jó kiaknázásával lesz eredményesebb. A vezető különböző környékbeli helyekhez kapcsolható brandeket kíván összekapcsolni a Hotel Salvatorral, közreműködve azok kialakításában, fejlesztésében. Így alkották meg a Salvator Likőr családot, amely egy keserű erősebb és egy édesebb gyógynövénylikőrből áll, emellett további Salvator termékek piacra dobását is tervezik.

A 2010-es év végén egy újabb név- és brandépítési kezdeményezés indult, Jakab Antal Tanulmányi és Felnőttképzési Központ elnevezéssel. Az egyházmegye is egyetért a törekvéssel, hogy a felnőttképzés területén egy egységes brand alakuljon ki – kellően népszerűsítve és egy egységes kiadványban, honlapon megjelenítve az egyházmegyén belüli különböző képzéseket. A fejlesztés lehetőségeire utaló tény, hogy jelentős képzési célcsoportok nem is tudnak a nekik szóló képzésekről.

A Montana Tours és a Caritas vezetősége egyetért abban, hogy tanulmányi házként (képzési központként) nem lehet fenntartani egy ekkora épületet, így elkerülhetetlenül a több lábon állás a megoldás ahhoz, hogy a gazdasági egység önfelfinanszírozó, majd visszafordítható nyereséget termelő intézménnyé váljon. Bár a Caritas elképzelése az volt, hogy a tanulmányi ház nyereségéből finanszírozza a szociális tevékenységek egy részét, egyelőre a támogatás abban nyilvánul meg, hogy a szálloda szolgáltatásait előnyösebb áron veheti igénybe a tulajdonos. Az eddigi évek tapasztalatai alapján, az egyházi (tulajdonoshoz köthető) csoportok részaránya az érkezések számának (az ajtón való belépések száma) 20%-a.

## **A környezetről**

### **Székelyföld nevezetesebb látnivalói:**

A *Gyilkos-tó* egy természetes torlasztó a Hagymás-hegységben, Hargita megye északkeleti részén. 1837-ben keletkezett egy közeli hegyről lecsúszó törmelék következtében. A tó visszahúzódóban van, a visszamaradó kisebb tavak elláposodnak. A Gyilkos-tó fölé emelkedik északon a Kis-Cohárd (1344 m) sziklája. A környék és Gyilkostó üdülőtelep közigazgatásilag Gyergyószentmiklóshoz tartozik.

A *Békás-szoros* egy tektonikus eredetű szurdokvölgy a Hagymás-hegységben, Hargita megye északkeleti részén, a Békás-patak völgyében. A szorost 1971-ben védetté nyilvánították, jelenleg a nemzeti park része. A Békás-szorost közrefogó

hegycsúcsok: Kis-Cohárd (1344 m), Csíki-bükk (1264 m), Oltár-kő (1154 m), Mária-kő (1125 m). Az Oltár-kő nyugati lábánál a Lapos-kanyonon keresztül folyva a Lapos-patak ömlik a Békás-patakba. A szurdok alsó részén, a Kis-Békás-patak mentén található a Kis-Békás-szoros.

*Korond* a Székelyföld legnagyobb fazekasközpontja, termékei messze földön ismertek. Sajnos, ma már sok a kommersz termék. Az eredeti korondi bokályoknál, tálaknál, cserepeknél kizárólag fehér alapozásra felvitt zöld, sárga és barna színeket használtak, ma már gyakori a kék is. Az egész falu tulajdonképpen egyetlen nagy kirakóvásár.

*Parajd* Csíkszeredától 90 kilométerre található. A település sóbányájáról és sósfürdőiről nevezetes, melyek méltán tettek szert országos hírré. Évente betegek ezrei keresik fel, mivel sós, fertőtlenítő hatású levegője alkalmas az asztma és más légúti betegségek gyógyítására és enyhítésére.

*Szováta* Nyugatról, Marosvásárhely felől a Székelyföld belseje felé utazva a Kis-Küküllő mentén helyezkedik el. Egyedülálló ez a Marosszék őshavasából a zaklatott 16. században a sóhegyek tövében alapított település. A természet csodája, hogy a hegyeket alkotó sófelbukkanásokon, a különböző töménységű sótavak mellett óriási bükk- és tölgyerdők, fenyők állnak, édesvízű patakoktól öntözött dús kaszálók terülnek el, míg más országokban a só nem fér össze a növényzettel, és csak a sótűrő furcsa, apró vörös növények, satnya fűcsomók élnek meg.

*Síelési lehetőségek:* A téli sportok kedvelőinek Hargita megye egyik legkedveltebb központjává Hargitafürdő vált, ami kitűnő hóviszonyainak köszönhető. A sízésre alkalmas hó általában négy hónapot tart, december, január, február, március, de nem ritkák azok az évek, amikor a síűdény májusig is kitolódik. Télen a középhószint meghaladja a 60 cm-t.

A *Szent Anna-tó* és a *Mohos-tőzegláp* európai szinten is természeti ritkaság. A Csomád-hegység két vulkáni kúpján alakult ki a két természeti csoda. Az egyik kúp helyén 950 m tengerszint feletti magasságban a 464 m átmérőjű Szent Anna-tó, a másik kúp helyén 1050 m magasságban a Mohos-tőzegláp.

## **Csíkszeredáról**

Csíkszereda legrégebb építészeti nevezetessége a teljes épségben fennmaradt Mikóvár, ma a Csíki Székely Múzeum otthona. A múzeum híres időszakos kiállításai (az eddigiek: Munkácsy-képek Erdélyben, Nagybányai művésztelep, Egyiptom, a fáraók kincse, Rejtélyek, sorsok, múmiák) nagyszámú látogatót vonzanak. A várban kapott helyet a megyei könyvtár történelmi részlege, a ferences rend nagy értékű könyvtára számos ősnymtatvánnyal és a dokumentációs könyvtár. A vár mögötti udvaron falumúzeum van, jellegzetes parasztházakkal és székely kapukkal. A

várudivaron kialakított színpadon évente megrendezik a nemzetközi hírű Régizene Fesztivált.

Az Erdély nagy püspöke, Márton Áron nevét viselő gimnázium Csíkszereda egyik legszebb, legimpozánsabb épülete, amely 1909–1911 között épült, szecessziós stílusban. Hargita megye műemlékeinek hivatalos jegyzéke még számos műemlék jellegű épületet tart nyilván. Az egykori vármegyeháza 1886-ban épült eklektikus stílusban, ma a polgármesteri hivatalnak ad helyet. A törvényszék épülete 1892-ben épült szintén eklektikus stílusban. A görögkeleti templom a Vár tér közelében épült fel 1929–1935 között, neobizánci stílusban.

A város művelődési életének büszkeségei közé tartozik a Csíki Székely Múzeum, a Csíki Játékszín és a Hargita Nemzeti Székely Népi Együttes. Ezek a városban működő kulturális intézmények több ezer embert vonzanak a városba, nem csak a környező falvakból, hanem akár külföldről is, ezek azonban többnyire csak villámlátogatások, ritkán hosszabbak egy napnál.

A város vezetősége támogatásának is köszönhetően viszonylag erős a sportélet Csíkszeredában. A hosszú telek miatt Csíkszereda főként a téli sportok fellekvára, illetve szintén ennek köszönhetően még a teremsportokban mutatkozik jelentős fejlődés. A város központjában található a Vákár Lajos Műjégpálya, amely számos helyi, országos és nemzetközi sportrendezvény, jégkorongmérkőzés, gyors- és műkorcsolyaverseny színhelye. A műjégpályán több korosztályos világbajnokságot is rendeznek, amelyre több száz sportoló és vendég is érkezik a városba. Ez köszönhető a város jégkorongcsapatának, a HSC Csíkszeredának is, amely Romániában az utóbbi évek legsikeresebb hokicsapata (illetve a csíkszeredai hoki ért el sikereket az utóbbi időben, több átalakuláson is átmenve). Nemrég készült el a Városi Sportcsarnok, amely a teremsportok fejlődésének adott (adhat) nagy fellendülést. Csíkszeredában mindig is népszerű volt a kosárlabda, a középiskolás bajnokságban több országos sikert is elértek a városi gimnáziumok. Az idén a csarnoknak is köszönhetően már A csoportos, több idegenlégióssal is teletűzdelt kosárlabdacsapata van a városnak. Ezáltal bekapcsolódott az országos kosárlabdaéletbe, amelynek köszönhetően már rendeztek országos kosárlabdaeseményt a városban. Ami még a városba látogató vendégek szempontjából jelentős sport lehet, az a bowling, hisz jövőtől a városban működik Erdély egyetlen A osztályos bowlingcsapata, de már az idén is rendeztek országos kupadöntőt Csíkszeredában. A tervek szerint 2012-re elkészül a városi fedett úszoda, amely méretét tekintve nemcsak szabadidős tevékenységként űzött strandolás mellett a versenyek szervezésére is alkalmas lesz.

A városban jelenleg a Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem két kihelyezett karán több mint ezer diák tanul. Emellett kihelyezett tagozatként a Babeş–Bolyai Tudományegyetem matematika és informatika szaka is itt működik. A hallgatói önkormányzatoknak, a középiskolás diákok aktív közösségi szerepvállalásának és a városban működő diákszervezeteknek köszönhetően több olyan, akár nemzetközi rendezvény/rendezvénysorozat is megvalósul a városban, amely nemcsak a város ifjúságát szólítja meg, hanem a vendégei révén az egész régiót, vagy akár nemzetközi vendégeket is.

A város a megye „fővárosa”, ezért a megyei intézmények főhadiszállása Csíkszeredában található. Ezek az intézmények és az egyetemek nagyon sok konferenciát szerveznek az évben, amelyek lehetnek regionálisak, de egyre inkább nemzetközi is. Ezen konferenciák résztvevői is emelik a városba érkező vendégek számát.

## **Csíksomlyó**

A székelyföldi látnivalókat hosszan lehetne sorolni. A legnagyobb tömeget a csíksomlyói pünkösdi búcsú vonzza. A katolikus vallású székelyek híres búcsújáró helye és szellemi életének több évszázados központja. Minden pünkösdkor itt zajlik a híres csíksomlyói búcsú, a Kissomlyó és a Nagysomlyó közötti nyeregben. A Kissomlyó-hegy aljától meredek oldalon lehet feljutni a Salvator-kápolnához. A népet az oldalt, amelyen a régebbi keresztek mellett stációs keresztek is láthatók, Jézus hágójának nevezi. A régi keresztek 1868-ban állították, amelyekből csak néhány maradt meg. A kőkereszteket az első világháború után készítették, ugyanakkor a második világháború után újabbakat is állítottak. A Kissomlyó csúcsán a Salvator-kápolna látható, amely a hegyen lévő kápolnák közül a legrégebbi és művészeti szempontból a legértékesebb.

A Hármassoltár a Kissomlyó és Nagysomlyó nyergében, a híres csíksomlyói búcsú napján a katolikus mise helyszíne. A Csíksomlyóra zarándokló nép az egész Kissomlyó hegyét szent hegynek tartja.

Közel hatszáz éve, hogy a ferences barátok letelepedtek Csíksomlyón (1440). Ezen századok folyamán mély gyökeret eresztettek az ősi székely földbe s a székely emberek lelkébe. Nem is tudnak egymás nélkül élni. Valóban, érdekli a ferenceseket a nép sorsa, búja-baja és öröme. Szívesen megosztják örömeiket, bánatukat, sorsközösséget vállalnak velük szenvedéseikben. Ha lehet rajtuk segíteni, megteszik. Azt is akarják a barátok, hogy az emberek betekintést nyerjenek a kolostor életébe.

Mit láthatnak a kolostorban? Imádkozó szerzeteseket? Azt is. De még láthatnak szép istentiszteleteket, hallhatnak szép éneket, orgonaszót, láthatnak sok imádkozó keresztény embert és templomlátogatót.

A kolostor múltja, történelme gazdag, sok érdekes fordulattal és feljegyzéssel. A kolostor lelki, szellemi értékeket őrző és terjesztő hatása, jelenbeli élete számos ponton fonódik egybe a nép életével: a Mária-tisztelet, búcsújárások, püspök- és papszentelések, esküvők és jubileumi ünnepségek, amelyek ráépülnek a kolostor hitbeli és emberi megtartó erejére.

A pünkösdi búcsú mellett egy Közép-Európán átívelő zarándok- és turistaút-hálózat van kialakulóban, melynek kelet–nyugati tengelye az ausztriai Mariazelltől az erdélyi Csíksomlyóig vezet, mintegy 1400 km-es távon, gyalogosan 60 nap alatt bejárhatóan. Ez az út most van kialakulóban, de a projekt helyi koordinálói szerint a város az elkövetkező években akár évente több mint 2000 vendég érkezésére is számíthat. A helyi koordinátorok azt is szeretnék, ha az utat Csíksomlyó irányából Gyimes, Gyergyó, Sepsiszentgyörgy, Kézdivásárhely irányába is tovább lehetne vinni, ezzel is megsokszorozva az ide érkező vendégek feltöltődését.

### **Fejlesztési ötletek, lehetőségek<sup>55</sup>**

Ez a dokumentum egy vezérfonal a fejlesztési irányok, lehetőségek tanulmányozása céljából, azért fontos a vezetőség számára, hogy a fejlesztési terv elkészítésében alapként szolgáljon. Korántsem végleges azonban ez a lista, hisz a tervezési folyamat során előjöhetnek olyan ötletek, lehetőségek, amelyekről majd úgy gondolja a vezetőség, hogy be kellene építeni a fejlesztési folyamatba, ám jó alap az előttük álló munkához. A fejlesztési lehetőségek nem fontossági sorrendben találhatóak, a beruházások szükségességén és időbeli tervezésén még kell dolgozzon a vezetőség. A fejlesztések több területre is kiterjednek, melyek két nagy kategóriába<sup>56</sup> sorolhatók:

- A forgalom növekedését célzó fejlesztések
- A külső és belső környezet szebbé tételét célzó fejlesztések

A következőkben a lehetséges fejlesztési vonalakat e struktúra alapján fejtjük ki:

---

<sup>55</sup> A szállodai fejlesztések területei a következők lehetnek: termék (szolgáltatás), munkaerő (tréning), minőség (ISO, termék, szolgáltatás, folyamat), szervezet (felépítés, beszámoltatás), munkafolyamat (standard, hatékonyság), megjelenés (arculat, szín), koncepció (típus, tematizáció). Vannak fejlesztések, melyek beruházást igényelnek, ezek lehetnek elkerülhetetlenek, üzemeltetésiek, stratégiaiak és fejlesztési célúak.

<sup>56</sup> Természetesen a fejlesztések nem feltétlenül sorolhatók be tisztán egy adott kategóriába, vagyis lehetnek átfedések. Pl. egy külső környezet szebbé tételét célzó fejlesztéssel akár forgalomnövekedést is elérhetünk.

### **A forgalom növekedését célzó fejlesztések**

A forgalom növekedését célzó fejlesztések egyik sarkalatos pontja a marketingtevékenység megtervezése és kialakítása. Az intézményben már két brand kialakítása is megtörtént (a Hotel Salvator és Jakab Antal Tanulmányi és Felnőttképzési Központ), illetve elkészült a hotel kétnyelvű (magyar, román) honlapja, amelyet hasznos lenne újabb nyelvekkel is bővíteni. Elindult a gondolkodási folyamat, hogy hogyan lehetne a honlapot népszerűsíteni, milyen partnerintézmények honlapjára kerülhetne fel az elérhetőség. Természetesen a honlap csak egy része a nagy egésznek, hisz a fontos cél, hogy megfeleljenek a tulajdonos elvárásainak, sikeresen működtessék az intézményt, növeljék a forgalmat, és mindezt úgy, hogy ne sérüljön a ház küldetése se.

A forgalom növelése érdekében nemcsak a népszerűsítést, megjelenést kell erősíteni, hanem néhány új szolgáltatás elindítását vagy régi szolgáltatások fejlesztését is számba kell venni a tervezés során. Ezekről a lehetséges módosításokról is készült egy előzetes lista.

Ezen a fejlesztési területen már sikerélményről is beszámolhatnak, hisz rég tervben volt, hogy át kell alakítani a recepciót a vendégek igényeinek jobb kiszolgálása érdekében, és mostanra a terv már valóra is vált. Az idén egy pályázati lehetőség kihasználásával átalakult a recepció, és most már új pompájában várja a vendégeket. A fejlesztés természetesen nem merül ki a recepció felújításával, mert még több lehetőség is felmerült:

A földszinti és pince részén ki lehetne alakítani egy kis wellnessközpontot.<sup>57</sup> Ebben a központban helyezkedne el egy szauna, masszázsszoba, tornaterem és konditerem. A wellnessközponthoz kapcsolódóan kialakítható lenne egy 5 szobás balneo-kniperendszer is, ahol szakavatott alkalmazottak segítségével lehetne hideg-meleg vízugaras masszírozást végezni. A beruházás hozzávetőleges forrásigénye 57 000 euró.

Mivel az intézményben fogyatékosokat megcélzó programokat is rendeznek, ezért 3 szobát át lehetne alakítani a fogyatékkal élők igényeinek megfelelően. Egy szoba átalakítása 2000 eurót igényel.

---

<sup>57</sup> A wellnessközpont szükségességével Péterfi Attila-Csongor, a tulajdonos képviselője személyesen nem feltétlenül ért egyet. Szerinte ez a fejlesztés nem feltétlenül van összhangban a tudásközpont fejlődési vonalával, és ezért nem kellene elsődleges fejlesztési cél legyen. Természetesen ha az adminisztrálással megbízott Montana Tours Kft. bebizonyítja, hogy ez a fejlesztés megtérül, és szükséges a forgalom növeléséhez, akkor nincs kifogása a megvalósulása ellen.

Különösen a fogyatékkal élők közlekedését könnyítené meg a háromszintes épület liftházzal való felszerelése, aminek a kialakítása 23 ezer euró befektetést igényel. Néhány, a térségünkben megrendezett nemzetközi konferencia vagy nemzetközi sportesemény megköveteli, hogy a szálláshelyek legalább 3 csillagos minősítésűek legyenek. Jelenleg a szobák minősítése 2 csillagos, de lehetőség lenne arra, hogy a szobák egy részét 3 csillagossá minősítsék. Ennek érdekében a szobák egy részében fejlesztéseket kell eszközölni. A vezetőség tervei szerint 20 szobát lenne célszerű átalakítani. A szakhatóság nem szab meg minimálisan egyszerre átalakítandó szobaszámot. Ezeket a szobákat 23 euró/éjszaka átlagáron lehetne értékesíteni, míg a változó költségek 10%-kal lennének magasabbak, mint a 2 csillagos szobák esetén. A vezetőség és a tulajdonos is úgy gondolja, hogy igény lenne olcsóbb zárandok szálláshelyek kialakítására, amelyek természetesen alacsonyabb kényelmi szintű szolgáltatást nyújtanak. A tetőtér átalakításával elérhető lenne, hogy matracos zárandokhelyeket alakítsanak ki, illetve a tetőtérben vizesblokkok kialakítására is lenne alkalmas hely. Ez az átalakítás egy 67 000 euró értékű projekt során lenne megvalósítható, amelynek következményeként a szálloda gazdagodna 40 zárandokszálláshellyel, amelyeket 6 euró/éjszaka áron tudna értékesíteni. Természetesen a normál kétszobás szoba 9 euró/éjszaka változó költségéhez képest ennek a szálláshelynek kisebbek lennének a közvetlen költségei. Az önköltség becslés alapján 3 euró/éjszaka.

### **A külső és belső környezet szebbé tételét célzó fejlesztések**

Az esztétikai fejlesztések egy része a más jellegű fejlesztésekkel egy időben történne meg, és azok költségvonzata is az előző beruházások költségtervében szerepel. Itt a belső környezet szebbé tételét célzó fejlesztésekre gondolnak.

A ház külső környezetének szépítését az is indokolja, hogy a tanulmányi ház jelentősen befolyásolja Csíksomlyó arculatát, hiszen a kegytemplom közvetlen szomszédságában helyezkedik el. Ebből kifolyólag elengedhetetlenül fontos, hogy egy esztétikusan kialakított szép és állandóan gondozott környezet vegye körül a házat. Tájépítészek és tervezők bevonásával át kellene alakítani az épületet övező területeket, az első és hátsó udvart. Ezekre kapna helyet néhány kisebb sportpálya és egy kisebb játszótér bibliai figurákkal, melynek központi eleme Noé bárkája lenne. Ezen újítások kialakítása 100 ezer euróba kerülne.

### **A konkurenciáról**

Csíkszereda város és a környék turisztikai látványosságainak köszönhetően számos hotel, panzió, vendégház, kulcsosház található ezen a vidéken. Minden igénynek megfelelő szállás megtalálható itt, falusi jellegű elszállásolástól a hotel kényelméig. A

legnagyobb: Hunguest Hotel Fenyő, Park Hotel, Flamingo Hotel, Hotel Merkur, Prince Hotel.

### **Hunguest Hotel Fenyő**

A háromcsillagos szálloda a város központjában, a városi park és a Vákár Lajos Műjépgyála között helyezkedik el. A szálloda étterme büféreggelivel, à la carte főétkezés és vacsora keretében nemzetközi, magyaros és tájjellegű ételkínálattal várja vendégeit. A felújított, nyolcszintes szállodában 93 ízlésesen berendezett szoba áll a vendégek rendelkezésére. A különböző típusú szobákban 184 személy elszállásolására van lehetőség. Az elszállásolás 27 franciaágyas, 58 kétágyas szobában és 3 apartmanban történik. Ezenfelül három szuperior szoba is van a szállodában, ezek különlegessége, hogy két terasz, egy mediterrán és egy teljesen nyitott terasz bővíti a teret.

<b>Év</b>	<b>Mérlegfőösszeg (RON)</b>	<b>Árbevétel (RON)</b>	<b>Alkalmazottak száma</b>
2007	7 287 313	4 147 195	89
2008	5 394 725	4 824 160	93
2009	7 760 660	3 318 961	84

### **Park Hotel**

A háromcsillagos szálloda a Csíkszeredából a csíksomlyói kegytemplomhoz vezető úton található, a templomtól 700 méternyi távolságra. A 15 szobában és a 2 kétszemélyes apartmanban 45 személy elszállásolására van lehetőség. Ezenkívül található még itt egy 65, illetve egy 220 férőhelyes konferenciaterem teljes felszereltséggel.

<b>Év</b>	<b>Mérlegfőösszeg (RON)</b>	<b>Árbevétel (RON)</b>	<b>Alkalmazottak száma</b>
2007	727 609	1 383 569	30
2008	1 125 157	3 964 442	42
2009	917 236	1 301 214	21



## Flamingo Hotel

A háromcsillagos fedett uszoda és wellnessközpont a város északi határánál helyezkedik el, Csíkszereda egyetlen uszodájaként. Az 52 férőhelyes szálloda korszerű berendezésével, szolgáltatásaival megfelel a legigényesebb elvárásoknak. A 26 hangulatosan berendezett kétágyas szoba, éjjel-nappal nyitva tartó vendéglő és éjszakai klub várja vendégeit. Ezenkívül rendezvények lebonyolítására alkalmas 130 férőhelyes étterem, székely, magyaros, valamint a nemzetközi konyha ételkülönlegességével egyaránt várja egyéni és csoportos vendégeit.

Év	Mérlegfőösszeg (RON)	Árbevétel (RON)	Alkalmazottak száma <sup>58</sup>
2007	1 636 195	221 711	3
2008	2 050 788	269 234	3
2009	1 876 411	225 574	4

## Hotel Merkur

A kétszillagos szálloda mindössze 150 m-re található Csíkszereda központjától, vasút- és buszállomásától. Négy emeleten, 58 férőhellyel áll a vendégek rendelkezésére, 26 kétágyas, két franciaágyas és két egyágyas szobával. A szobák pótágyazhatók. Ezenkívül egy 80 férőhelyes étteremmel és egy 20 férőhelyes protokollteremmel rendelkezik.

Év	Mérlegfőösszeg (RON)	Árbevétel (RON)	Alkalmazottak száma
2007	557 054	479 650	14
2008	563 043	506 120	13
2009	555 897	420 274	13

<sup>58</sup> A megfigyelés alapján ennél több alkalmazott dolgozik a Flamingo Hotelben (szerk. megj.).

### Prince Hotel

A kétsillagos hotel 1996-tól működik Csíkszeredában. A város Udvarhely felőli bejáratánál található, gyalogosan sem több, mint 10 perc a központtól. 30 férőhellyel áll a vendégek rendelkezésére, 8 kétágyas és 9 egyágyas szobával, valamint 2 igényesen kialakított lakosztállyal.

Év	Mérlegfőösszeg (RON)	Árbevétel (RON)	Alkalmazottak száma
2008	1 094 036	831 073	10
2009	1 035 213	557 947	12

*A 2007-es év adatai nem állnak rendelkezésünkre.*

### A városban található hotelek területi elhelyezkedése



Ismét harangoznak. Ez egy jelzés, hogy a vezetőség belevágjon a fejlesztési lehetőségek feltárásába és kidolgozásába. Sok munka vár rájuk, el kell készíteniük egy fejlesztési tervet, amelyben megvalósítási sorrendbe teszik a fejlesztési lehetőségeket, bebizonyítják a tulajdonosnak ezek létjogosultságát és fenntarthatóságát. Továbbá be kell mutatniuk, hogyan lesz képes az intézmény megállni a saját lábán, sőt még pluszforrásokat is előteremteni. Mindezeket úgy, hogy figyelembe veszik az épület, az intézmény sajátos jellegét. A vezető így fogalmaz: „A házat csak működtetni lehet! Lehet, hogy több sebből vérzik, de mivel a magyarság és a katolicizmus szempontjából is stratégiai helyen van, ezért eladni nem lehet, nem szabad.” Ezen okból egy másik kötöttséget is figyelembe kell vennie a vezetésnek, mégpedig azt, hogy a fejlesztéseket nem finanszírozhatják hitelek felvételével, hisz túl nagy kockázatot jelentene az épület elzálogosítása. A vezető szerint ki kell lépni abból a paradigmából, hogy egy gazdasági vállalkozás csak a kölcsönpénz függvénye lehet, inkább építsünk az emberi kreativitásra és együttműködésre, hisz a Hotel Salvator az elmúlt három év alatt is úgy állt lábra, hogy egyetlen lej hitelt sem vett fel.

## **Mellékletek:**

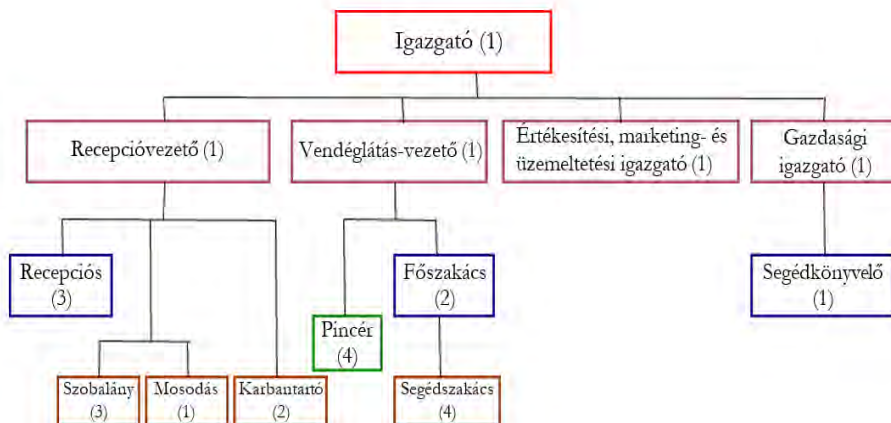
Elektronikus mellékletek jegyzéke:

- A Montana Tours Kft. eredménykimutatása és egyszerűsített mérlege 2007-től 2009-ig – eredménykimutatas\_merleg\_montana\_tours.xls
- A Hotel Salvator árlistája 2011-re – Arak Hotel Salvator 2011.pdf
- A csíkszeredai szállásadó egységek árlistája 2011-re – csíkszeredai\_szallasado\_egysegek.pdf
- Erdély megyéi – térkép – Erdely terkep.jpg
- ICCA – International Congress and Convention Association – Statistics Report 2000-2009 ICCA\_Stat\_report\_2000\_2009.pdf
- A KALOT-mozgalom története – KALOT\_mozgalom.pdf
- A Hotel Salvator szobáinak kihasználtsága 2000-től 2010-ig – kihasznaltsag\_HS.xls
- Dajka Kálmán: Vendéglátás vezető munkaköri leírása – munkakori\_dajka\_kalman.pdf
- Farkas Leila: Értékesítési és üzemeltetési igazgató munkaköri leírása – munkakori\_farkas\_leila.pdf
- Miklós Tünde: A recepcióvezető munkaköri leírása – munkakori\_miklos\_tunde.pdf
- Szakács Éva: A gazdasági igazgató munkaköri leírása – munkakori\_szakacs\_eva.pdf
- Dr. Szakács Ferenc Sándor: Az igazgató munkaköri leírása – munkakori\_szakacs\_ferenc\_sandor.pdf
- A Montana Tours Kft. 2010-es eredménykimutatása részlegek szerinti bontásban – Reszletes\_tevekenysegi\_kimutatas\_2010.xls
- Benchmark Hospitality International Top 10, hivatásturisztikai trendje 2010-ben – Top\_10\_hivatasturisztikai\_trend.pdf
- Mária-út-térkép - Maria Ut - terkep.jpg
- Rövid leírás a Mária-út-konceptióról - maria\_ut.pdf

## **Statisztikai adatok**

- Érkezések száma Romániában, a Központi régióban, valamint Kovászna, Hargita és Maros megyében 2000-től 2009-ig –  
erkezesek\_szama\_kozponti\_regio\_3kulcsmegye.xls
- A romániai turisztikai szálláshelyek kihasználtsági mutatói 2000-től 2009-ig –  
kihasznaltsag\_szallashelyek.xls
- Az összes romániai, illetve a 2-3 csillagos szálláshelyek száma 2000-től 2010-  
ig –osszes\_romaniai\_es2\_3\_csillagosok.xls
- Az összes szálláshely Romániában, a Központi régióban, valamint  
Kovászna, Hargita és Maros megyében 2008-tól 2010-ig –  
osszes\_romaniai\_kozponti\_regio\_3\_kulcsmegye.xls
- A vendégéjszakák száma Romániában, a Központi régióban, valamint  
Kovászna, Hargita és Maros megyében 2000-től 2009-ig –  
vendegejszakak\_szama\_kozponti\_regio\_megyek.xls

## Szervezeti ábra, Hotel Salvator



Az elektronikus melléklet: <https://tinyurl.com/3bxc97b2>.

## **Mellékletek**

Az esetekhez tartozó elektronikus mellékletek a következő könyvtárban érhetőek el:

<https://tinyurl.com/2d4zd3un>

<https://drive.google.com/drive/folders/1qLetXK4F5v2CFP-dkwIR4t3MSa4tnIs0?usp=sharing>.

AZ ESETTANULMÁNYOK üzleti képzésben való használatának évszázados múltja van, az úttörő egyetem a Harvard Business School volt, de a magyar képzésben is már több évtizede használjuk a módszert.

A jegyzet székelyföldi üzleti esettanulmányokat tartalmaz, amelyek különböző iparágakból hoznak helyzeteket a szállodaipartól az apró házakon át a fesztiválig, és szakmailag is különböző kihívások elé állítják a hallgatókat – van hogy egy növekedési probléma előtt áll az adott vállalkozás, de az is előfordul, hogy egy eredményességi dilemmát vagy épp egy célcsoport-meghatározást kell megoldani.

Célja egyrészt, hogy valós szakmai kihívások bemutatásával segítse az erdélyi gazdasági képzést, legyen az közép- vagy felsőfokú képzés, másrészt, hogy akár a teljes magyar nyelvű képzés szakmai anyagát bővítse székelyföldi példák bemutatásával.



**SAPIENTIA**  
ERDÉLYI MAGYAR  
TUDOMÁNYEGYETEM  
Csíkszeredai Kar