

# Animal welfare, etológia és tartástechnológia



## Animal welfare, ethology and housing systems

Volume 5

Issue 4

Különszám

Gödöllő  
2009



## A MAGYARORSZÁGI JÉGKRÉM GYÁRTÓK STRATÉGIAI LEHETŐSÉGEI

*Kelemen Zita*

Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola

9400 Sopron, Bajcsy-Zsilinszky út 4.,

[zita.kelemen@chello.hu](mailto:zita.kelemen@chello.hu)

### Összefoglalás

A jégkrém piac Magyarországon egy abszolút szezonális piac. A gyártóknak és kereskedőknek szűk 4 hónapja van, hogy eladják termékeiket. Mivel a jégkrém alapvetően az élmény orientált fogyasztási cikkek, közé tartozik, a márkás termékek gyártói magas árprémiummal is képesek értékesíteni jégkrémeiket, így egy nagyon vonzó piacot képeznek a disztribútorok számára is, akik beléptek erre a piacra saját márkáikkal. A saját márkás termékek világszinten egy új jelenséget képviselnek. A kereskedelmi láncok hatalma egyre inkább nő, mert minőségi kereskedelmi márkás termékeket tudnak kínálni minden fogyasztói szegmensnek. A cikkben a gyártói oldal stratégiai lehetőségeivel foglalkozom és elemzem azokat a szükséges tényezőket, melyeket figyelembe kell venni ahhoz, hogy a cég valóban a megfelelő üzleti modellt válassza. Ezeket a lehetőségeket a szakirodalmi forrásokon kívül a magyar jégkrémpiac elemzésén keresztül mutatom be.

**Kulcsszavak:** jégkrém, kereskedelmi láncok, üzleti modell, disztribútor

### **Strategic possibilities of the Hungarian ice cream producers**

#### **Abstract**

The icecream market is a completely seasonal market in Hungary. Distributors and producers have a less than 4 months to sell their products. As icecream is a hedonistic product, producers of branded goods can sell their items at a premium price. So this segment became very attractive to distributors to enter with their own store brands. Private labels are a growing phenomenon globally. Retailers become stronger and stronger by offering their own quality private label product for customers in all segments. The article deals with the strategic choices manufacturers can have and suggest the necessary factors that need to be evaluated to decide on the



winning business model – considering whether or not to enter in private label production – through literature and the analysis of the Hungarian ice cream market.

**Keywords:** ice cream, retailer chains, business model, distributor

## **Bevezetés**

A disztribútorok nemzetközi erősödésével a gyártók alkupozíciója és stratégiai lehetősége nagymértékben megváltozott. A XX. században ők dominálták a kereskedelmet, olyan globális márkák létrehozásával, mint a Coca Cola, a Heinz, a Nestlé és még sorolhatnánk. A kereskedőket csak összekötő elemként kezelték, hogy a fogyasztókat elérhessék, és egy termék piacra vitelekor ők szabták a feltételek, árat, promóciót, kihelyezést. Ám ez a kiváltságos helyzet a saját márkák előretörésével nagymértékben megváltozott. A XXI. század már a kereskedelmi márkák és a kereskedelmi láncok évszázada. A gyártók, attól függően, hogy milyen erős márka birtokában vannak, a stratégia megváltoztatására kényszerültek. Ez a tendencia a jégkrém piacot sem kerülte el, sőt szezonálisága miatt még erősebb is ez a trend.

### ***A magyarországi jégkrém piac***

A magyarországi jégkrém piac meghaladja a 17 milliárd forintos forgalmának egyharmadát adja az impulz jégkrém szegmens és kétharmadát a családi, nagyobb kiszerelésű jégkrémek (*Nielsen, 2009*). Ennek az az oka, hogy a fogyasztók részéről az impulz kategória valóban az adott pillanat döntésének eredménye, míg a családi jégkrémek vásárlását általában előre eldöntik. A két szegmens disztribúciója is alapvetően különbözik. A gyártók szempontjából az impulz jégkrémek disztribúciója sokkal költségesebb, hiszen a piac nagyon fragmentált, benzinkutak, kisboltok, strandok, melyeket hűtőkkel kell ellátni, a logisztika a kis mennyiség miatt szintén költségnövelő tényező, ugyanakkor a termék természetéből fakadóan a fajlagos eladásból származó bevétel alacsony. Ezért a legtöbb gyártó portfóliójában inkább szintén a családi kategória dominál, habár természetesen vannak termékeik az impulz szegmensben is. Ebben a kategóriában az elmúlt két év alatt a kereskedelmi márkák részaránya 39%-ról 45%-ra emelkedett (*Nielsen, 2009*). Így a hazai piacon szereplő gyártóknak is döntenie kellett, milyen stratégiát folytatnak a jégkrém szegmensben.



### Stratégiai opciók

A kereskedelmi márkás termékek előretörésével a márkás termékek gyártói döntéskényszerbe kerültek. A piacvezető márkák megtartották domináns helyzetüket, de a második illetve harmadik helyen levő közepkategóriás termékek visszaszorultak, mert a vásárlók helyettük, már inkább a saját márkás termékeket vásárolták. Így attól függően, hogy milyen kategóriában vannak, és milyen pozícióval rendelkeznek a gyártók háromféle stratégia közül választhatnak (Kumar és Steenkamp, 2007; Koen de Jong, 2007):

1. Továbbra is csak márkás termékeket gyártanak
2. Gyártói és saját márkás termékeket is gyártanak (dual trackers)
3. Kifejezetten csak saját márkás termékek gyártására specializálódnak.

Az első két lehetőség összehasonlító táblázatában jól megfigyelhetők az alapvető különbségek, a csak gyártói márka előállításával foglalkozó cégek illetve a saját márkára specializálódott cégek üzleti modelljében.

| Saját márka gyártók                              | Gyártói márka gyártók                         |
|--|---|
| Egy célcsoport kiszolgálása                      | Két célcsoport kiszolgálása                   |
| A kereskedővel való kapcsolat van a középpontban | A márkaépítésre fókuszál                      |
| Account menedzserek szabják meg az irányt        | A marketing ad irányvonalat                   |
| A kereskedelem határozza meg a tevékenységüket   | A fogyasztók határozzák meg a tevékenységüket |
| Komplex gyártás                                  | Standardizálás a gyártásban                   |

**1. ábra: Különbség a gyártói márka és a saját márka előállításával foglalkozó cégek üzleti modelljében (Koen de Jong , 2007)**

*Figure 1: Differences between business models of producer and private brands production companies*

A táblázatból is kiderül, hogy a saját márkagyártók célcsoportja a kereskedő. Ők határozzák meg a termékek tulajdonságait, csomagolását, összetételét, az együttműködés feltételeit., míg a gyártói márkás termékeknél a legfontosabb a márkaépítés és a fogyasztói kötődés kialakítása. Így ott elsősorban a fogyasztók igényeit veszik az innováció alapjául és igyekeznek a gyártás standardizálásával jó árat elérni.

A **saját márkás termék gyártás előnyei** egyértelműek: méretgazdaságosság, gyártási kapacitás kihasználtságának növelése, termelés kiegyensúlyozása, egységenkénti eladásra kevesebb idő és energia ráfordítás (Quelch és Harding, 1996), nagyobb befolyás a kategória menedzsmentre, extra profit generálási lehetőség, és bár kutatások nem támasztják alá, néhány gyártó szerint a saját márka gyártás javítja a



kereskedővel a kapcsolatot. Ezek az érvek a mai gazdasági- és verseny helyzetben nagyon meggyőzőek, de ami egy cégnek kapacitás kihasználásként kezdődik, gyorsan stratégiai fontosságúvá nőheti ki magát. Vannak erős márkákkal rendelkező cégek, amelyek bár nem reklámozzák, mégis gyártanak saját márkákat kereskedelmi láncok részére, mint például a Bausch and Lomb, H. J. Heinz, Birds Eye, Del Monte..., mások stratégiai jelentőségűnek tartják, hogy soha nem fognak saját márkákat gyártani. Ilyen cég például a Coca Cola, Nestlé, Procter and Gamble, Heineken. Ezt az utóbbi lehetőséget csak azok a cégek választhatják, akik kategóriájukban olyan erős márkával rendelkeznek, melyek a fogyasztóban a hűség mellett a márkával való azonosulás érzést is képesek kialakítani, mivel így a vásárlók részéről olyan igényt tudnak generálni, hogy a kereskedőnek mindenképpen tartani kell a terméket. Ilyen terméknek számítanak Magyarországon a Coca Cola, vagy a Túró Rudi.

#### ***A kereskedelmi márkák gyártásának buktatói***

Első pillantásra talán úgy tűnhet, hogy a saját márkák gyártásának semmilyen hátulütője nincs. Ez azonban téves következtetés. *Quelch és Harding* már 1996-ban a saját márkás termékek gyártása ellen fogalt állást, amennyiben a cég márkás termékeket is előállít. Véleményük szerint a következő veszélyek állnak fent, ha a gyártó ezt a stratégiát akarja követni:

- A saját márka a gyártói márkákat kannibalizálni fogja.
- Összetettebb lesz a gyártás és a logisztika, melyek költségei meghaladhatják az extraprofitot.
- Két külön értékesítési csapat felállítása válhat szükségessé.
- A saját márkák a gyártói márkákkal azok legfontosabb értékesítési helyein fognak versenyezni.
- Felléphet az úgynevezett „stratégiai skizofrénia”, azaz a kereskedők a saját márkás termékek gyártását és kiszállítását helyezik majd előtérbe.

Bár ezek a veszélyek valóságok, gyakran nem marad más választása a gyártónak, minthogy kooperáljon a disztribútorral. Nemrégén a Wal-Mart amerikai kereskedőlánc kijelentette, hogy csak olyan gyártókkal fog együtt dolgozni a jövőben, akik hajlandóak saját márkás termékek gyártására is. És ez a tendencia a kereskedők részéről csak erősödni fog. Saját márkás termékeiket fejleszteni akarják, egyre inkább be akarnak törni a prémium kategóriába, és ehhez megfelelő termékekre van szükségük, illetve megfelelő gyártókra. Ezt az elvárást pedig igazán csak a gyártói márkákat előállító cégek tudják teljesíteni megbízhatóan. Így valószínűleg csak idő kérdése, hogy a már említett kimondottan csak márkás termékeket gyártók, mikor adják be derekukat, és kezdenek saját márkákat is gyártani. Így ők is a duális stratégiát folytatnák.



Egy **duális stratégiát folytató cégnek**, mely mind saját gyártói márkáját, mind kereskedelmi márkát is gyárt, komoly kihívást jelent, hogy megfelelően alkalmazza ezt az üzleti modellt. Különösen tekintettel kell lennie arra, hogy megkülönböztesse gyártói márkájának minőségét, csomagolását a kereskedelmi márkáétól. Bár a méretgazdaságosság eléréséhez szükséges, hogy nagyjából ugyanazokat az alapanyagokat használják fel, de a receptúra megváltoztatása például egy fontos tényező a megkülönböztetésre, mint ahogyan a csomagolás és design is.

A harmadik stratégiai lehetőség a **kereskedelmi márká gyártásra történő specializálódás**. Ez azoknak a vállalatoknak jelenthet megoldást, amelyek nem piacvezető márkákkal rendelkeztek, és így a kereskedelmi láncokból kiszorultak. Ezek a cégek nagy mennyiségben, olcsón képesek termelni, ez az ő sikertényezőjük. Költségeiket minden téren minimalizálják és nagyon rugalmas gyártói hátteret teremtenek meg. Mivel minden kereskedelmi lánc más és más előírással rendelkezik, így nagyon fontos, hogy maximális flexibilitással tudják kezelni az ebből eredő gyártás komplexitását. Termék innovációjuk a piaci trendek feltérképezésében és a gyártói márkák új termékeinek piacra kerülésük előtti lemásolásában merül ki. Náluk azonban a kereskedő szemszögéből a meghatározó tényező az ár, míg a duális stratégiát folytató cégeknél a minőség és a megbízhatóság legalább olyan fontos. Természetesen ebből adódik, hogy a kereskedők az alacsonyabb kategóriás kereskedelmi márkákhoz keresik elsősorban ezeket a cégeket, míg a közép és felsőkategóriás márkákhoz, melyek számukra a kereskedelmi lánc imázs építésének fontos eszközei, már inkább erős márkákkal rendelkező gyártókat preferálnak.

## **A magyarországi jégkrém gyártók stratégiái**

Mivel a piac forgalmának kétharmadát a családi jégkrémek teszik ki, így én is erre a szegmensre koncentrálok. A gazdasági válság hatására érdekes módon ezen a piacon nem a minőségben keresnek kompromisszumot a vevők, hanem inkább kevesebbet fogyasztanak, de jobb minőségű termékeket választanak (*Progresszív Magazin*, 2009). Ezt a tendenciát támasztja alá, hogy a piaci eladások értékben változatlanok maradtak, míg mennyiségben 7 százalékkal csökkentek. A saját márkák térnyerése is részben a válságnak tudható be, részben pedig annak, hogy minőségileg nagyban javultak és a fogyasztók elégedettek ezekkel a termékekkel. MEMRB adatok alapján 2008-ban a piaci eladások 93%-a a hipermarket és diszkontláncokban négy nagy gyártó között oszlott el. A piacvezető az Unilever, melyet követik a saját márkás kumulált eladások, majd a Ledo Kft és végül a Nestlé. Mivel a Nestlé 2008 végén kiszervezte disztribútor cégének a jégkrém disztribúcióját, így várhatóan ebben a csatornában részesedésük csökkeni fog,



hiszen egy multinacionális vállalat pénzügyi segítsége nélkül a hipermarketek és szupermarketek belistázási költségeit nehéz előteremteni. A piacon aktív gyártók különböző stratégiákat folytatnak.

Az Unilever piacvezető márkáival – Magnum, Carte D’Or, Vienetta – nem vállal semmilyen kereskedelmi márka gyártást. Ezek a márkanévek biztosítják számára, hogy a kereskedelmi láncok tartsák termékeit, hiszen a fogyasztók keresik őket, főleg hogy élvezeti cikkek lévén a gyártói márkák hangsúlyosabbak, mint például a funkcionális termékek kategóriában. Ugyanezt a stratégiát folytatja a Nestlé is. Nekik a szuperprémium szegmensben található Mövenpick márkájuk a legfontosabb. Más gyártók, mint például a Ledo Kft. vagy a Nowaco és a Ragonese Kft. sikeres márkás termékeik mellett kereskedelmi márkák gyártásával is foglalkoznak. Így ezek a cégek a duális stratégiát követik. A kereskedelmi márkás termékek gyártásánál is meg kell különböztetnünk két marketing megoldást. Az egyik, amit például a Ragonese Kft. követ, hogy a Penny Market részére kifejlesztett egy külön terméket, melyet ő gyárt, de nem Penny Market név alatt fut, habár csak ebben a diszkontláncban kapható, tehát kereskedelmi márkának számít. A többi láncban gyártói termékeit értékesíti, például a Gelatiamo vagy a Dolcemanía márkák kaphatóak a Tesoban, Auchanban és Metroban is (Ragonese honlapja). A Ledo Kft. a legtöbb kereskedelmi láncnak is gyárt saját márkás termékeket. Sikeres márkáik, mint a Ledo 2 L, a King Family és a Quattro lehetővé teszik, hogy ezek a kereskedelmi márkák a közép illetve felső kategóriába kerüljenek. Mivel ők sok kereskedelmi lánc márkáját gyártják, így befolyásolni tudják a megkülönböztetést saját gyártói márkáiktól. A jégkrémnél nagyon fontos a receptúra és a kizserelés. Ezeket sokkal átfogóbban és a fogyasztói igények mélyebb ismeretében alakítják ki, mint a kereskedelmi márkáknál, ahol maga a lánc szabja meg a termék tulajdonságait. Az anyacég nem vállal saját márka gyártást, de a magyarországi leányvállalat stratégiája megfelelően van kialakítva, és a helyi piachoz való alkalmazkodás is ezt a megoldást követelte meg. Az Algida márkák dominálják a piacot egy multinacionális vállalattal a háttérben, melynek márkaépítési képességével és lehetőségével nehéz lenne felvenni a versenyt, így azonban lehetőségük volt ezzel a stratégiával a piacon a második hely megszerzésére, közel az Algida piacrészesedéséhez. A Nowaco cég vezette be 2008-ban a Haagen-Dazs márkát a szuperprémium kategóriában. Ez a termék Pavel Srámek vezérigazgató szerint „Azért egyedülálló, mert a legjobb minőségű, friss alapanyagokból készül, és nem tartalmaz tartósítószer, színezéket és aromát sem” (*Progresszív Magazin* 2009).

Ugyanakkor a magyar piacon a cég az egyik hazai lánc kereskedelmi márkás jégkrém gyártásával is foglalkozik. A terméken a gyártó fel van tüntetve, de más formában nem köthető a kereskedelmi márkához. Ezt minden duális stratégiát folytató gyártó igyekszik elkerülni. Amennyiben lehetséges gyártóként sem szerepelnek a kereskedelmi márkás termékeken, de logót semmiképpen nem adnak hozzá, akkor sem, ha fantáziánévvel ellátott márkáról van szó, mint például a Krémjó a Penny Market esetében.





A kereskedelmi láncok, legfőképpen a diszkontok, azonban importálnak is saját márkás termékeket, bár ilyen esetben a külső gazdasági körülmények, mint például a forint gyengülése szintén lehetőséget adhat a hazai gyártóknak saját márkás termékek előállítására.

## **Következtetések**

Habár számos kutató, köztük *Quelch és Harding* (1996) is a kereskedelmi márkák gyártása ellen foglal állást, a kereskedelem koncentrációja és a disztribúciós láncok alkuerejének folyamatos növekedése gyakran még csak választást sem hagy a gyártó cégeknek. Természetesen azoknak a gyártóknak, amelyek az évtizedek során piacvezető márkákat építettek, meg van a lehetőségük, hogy ezen márkák márkaerejénél fogva nemet mondjanak a saját márká gyártásra. Ezzel biztosítják meglévő márkáik exkluzivitását és megakadályozzák a márkaimázs gyengülését. A kereskedők azonban ezt igyekeznek azzal kompenzálni, hogy nem jelenítik már meg a gyártó nevét a csomagoláson, hanem csak a forgalmazót, tehát a vásárló nem tudja ki a gyártó. Így nagyobb esélye van a kereskedőnek a márkás termékek gyártóit rávenni a kereskedelmi márká előállítására is. A fogyasztóban így a jó minőségű kereskedelmi márká egyértelműen a kereskedelmi lánchoz fog kötődni, már ha az a saját márkanévét használja ezeknél a termékeknél. A többi cég számára egy nyereséges stratégia lehet a dualitás, azaz a gyártói és kereskedelmi márká egyidejű gyártása, de ennek a stratégiának a megfelelő kivitelezése komoly kihívást jelent. Meg kell találni a megfelelő arányt a két kategória gyártása közt, a teljes költség kalkulálásával – fix költség elosztásával – kell meghatározni a saját márkák profit szintjét is, elkerülve, hogy a gyártói márká támogassa a saját márká gyártás költségeit, és legfőképpen meg kell különböztetni a két kategóriát minőségben és csomagolásban is. A nyereségesség mellett ezen stratégia nagy előnye, hogy amennyiben a piac legtöbb kereskedelmi láncának beszállítanak saját márkás termékeket, úgy kontrollálni tudják a fent említett megkülönböztetést gyártói márkájuk javára. Azonban mindenképp megállapíthatjuk, hogy varázsrecept nincs. A megfelelő stratégiát a kategória jellemzői, a cég és márkáinak helyzete és a piac szerkezete fogja minden esetben meghatározni.

## **Irodalomjegyzék**

- Hoch, S.J.* (1996), "How should national brands think about private labels?", *Sloan Management Review*, Vol. 37 No.2, pp.89-102.
- Koen De Jong* (2007): „Private Labels in Europe”, IPLC VB,





*N. Kumar, J-B. Steenkamp* (2007), „Private Label Strategy”, Harvard Business School Press, Boston

*Nielsen* (2009): Jégkrém a legfőbb zónában, (Mai Piac Évkönyv, 2008)

*Progresszív Magazin* (2009): „Mozaik- Heves jeges- Jégkrémek”, 2009/4.

*Quelch, J.A., Harding, D.* (1996), "Brands versus private labels: fighting to win", Harvard Business Review, Vol. 74 No.1, pp.99-110.

*Deep interview with Ledo Kft.*