

Az Optiko Kft. terjeszkedési stratégiája az optikai iparágban

2015

Az Optiko Kft. terjeszkedési stratégiája az optikai iparágban
The Optiko Ltd.'s expansion strategy in the optical industry

Kézirat lezárása: 2014. augusztus 2.

Tartalomjegyzék

Bevezetés	4
1. Stratégiai menedzsment	5
1.1. A stratégiai menedzsment fogalma	5
1.2. A stratégiai menedzsment folyamata	6
1.3. Stratégiai elemzés	7
1.4. A vállalati szintű stratégiák	8
1.5. Alapvető növekedési stratégiák	8
1.6. A stratégiaalkotás és a stratégiai tervezés.....	10
1.7. A pénzügyi elemzés és tervezés.....	11
2. A vállalati stratégia elemzése	12
2.1. Makro környezet elemzése PEST modell segítségével	13
2.2. Mikro környezet elemzése	14
2.2.1. Az optikai iparág elemzése	16
2.2.2. Versenytárselemzés	22
3. A vállalat jelenlegi helyzetének elemzése	27
3.1. A helyi piac mérete, a vállalat helye az ágazaton belül, illetve ügyfelei.....	28
3.2. A gazdasági tevékenység és a vállalati szintű stratégia bemutatása	28
3.3. A vállalat által kínált termékek típusai	29
3.4. A vállalat pénzügyi helyzetének elemzése.....	29
3.4.1. A mérleg elemzése	29
3.4.2. Az eredmény-kimutatás elemzése	30
3.4.3. Pénzügyi mutatók.....	32
4. Stratégiaalkotás	36
5. Értékesítés előrejelzés három scenárió alapján	38
5.1. Optimista eset.....	38
5.2. Normál növekedés	39
5.3. Pesszimista eset.....	40
5.4. A készített előrejelzések összegzése	40
Irodalomjegyzék	45
Mellékletek	47

Ábra jegyzék

1. ábra: A vállalati célok rendszere.....	6
2. ábra: A stratégia menedzsment folyamata	7
3. ábra: A stratégiai vezetési folyamat	11
4. ábra: A Porter-féle öttényező modell	14
5. ábra: A piac méretének százalékos változása 2012-ről 2013-ra országos felbontásban.....	16
6. ábra: A Luxottica árbevétele és nettó eredménye világszinten 2008-2013 között	18
7. ábra: Az Essilor árbevétele és nettó eredménye világszinten 2008-2013 között.....	18
8. ábra: A teljes üzleti folyamat	19
9. ábra: A Carl Zeiss Vision árbevétele világszinten 2008-2013 között (millió euró)	20
10. ábra: Top 7 vállalat árbevétele 2013-ban (millió lej).....	22
11. ábra: A három elemzett vállalat árbevételének alakulása 2008-2013 (millió lej)	25
12. ábra: A vállalat árbevételének alakulása 2006 és 2013 között	28
13. ábra: Az összköltség és az árbevétel alakulása 2008 és 2013 között (millió lej)	31
14. ábra: A nettó profit aránya az árbevételen belül 2008 és 2012 között.....	31
15. ábra: A forgóeszközök és rövid lejáratú kötelezettségek arányának alakulása	32
16. ábra: A saját tőke arányának alakulása az összes forráson belül 2008 és 2013 között.....	33
17. ábra: A készletarányos forgalom alakulása 2008 és 2013 között	34
18. ábra: A saját tőkearányos nyereség (ROE) alakulása 2008 és 2012 között.....	35
19. ábra: Az eszközarányos eredmény (ROA) alakulása 2008 és 2012 között	35
20. ábra: Az előre jelzett árbevétel, összköltség és nettó eredmény 2014-2019,.....	39
21. ábra: Az előre jelzett árbevétel, összköltség és nettó eredmény 2014-2019,.....	39
22. ábra: Az előre jelzett árbevétel, összköltség és nettó eredmény 2014-2019,.....	40
23. ábra: Az előre jelzett árbevétel összehasonlítása a három scenárió szerint (millió lej) ...	41
24. ábra: Az előre jelzett árbevétel felosztása gyártásból illetve kereskedelemről származó értékesítésre az optimista scenárió tükrében (millió lej).....	42

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: A növekedési stratégiák alaptípusai	8
2. táblázat: Az eszközök összetételének alakulása 2008 és 2013 között (lej)	30
3. táblázat: A források összetételének alakulása 2008 és 2013 között (lej).....	30
4. táblázat: A gyártás növekedése a három scenárió alapján 2014-2019 (db. vevő)	38
5. táblázat: Az előre jelzett árbevétel scenáriók szerinti szórása	40

„A stratégiában ugyanolyan fontos tudni, hogy mit nem szabad csinálni, mint hogy mit kell csinálni.”

M. Porter

Bevezetés

Dolgozatom célja egy az optikai iparágban sikeresen alkalmazott terjeszkedési stratégia kidolgozása az általam választott kereskedelmi társaság esetében, annak érdekében, hogy a vállalat számottevően növelhesse értékesítését, gyártósorával Románia és Magyarország területén számos optikát ellátva.

Értékesítési terv révén előrejelzést készítek, arra vonatkozóan, hogy az általam kidolgozott stratégia milyen hatással lesz majd a vállalat eredmény-kimutatására, mérlegére és cash flow kimutatására egy optimista, egy pesszimista és a normál növekedés scenárióval számolva.

A vállalat helyzetelemzése mellett, sor kerül majd az optikai iparág világ, Európa, Románia és Magyarország szintű feltérképezésére, illetve a vállalat versenytársai által alkalmazott stratégiák összehasonlító elemzésére.

Az optikai ipar folyamatos növekedésnek néz elébe, az elkövetkező öt évre világ szinten egy 6%-os növekedést jeleznek előre. Az optikai ipar romániai szereplői esetén szintén növekedést látunk, mivel az újabb technológiák révén folyamatosan bővül a potenciális termékportfólió, illetve az előre jelzett GDP növekedés a kereslet növekedését vetíti előre.

A szemüveglencse gyártási tevékenység megkezdésével kiváló lehetőség adódott a terjeszkedésre. Ebből kiindulva úgy gondolom, hogy kiemelt fontossággal bír egy átgondolt terjeszkedési stratégia kidolgozása, megfelelő célszámokkal alátámasztva.

Jó kiindulási pont, annak megvizsgálása, hogy világ, Európa és Románia szinten milyen módon terjeszkednek az ezen a területen tevékenykedő vállalatok, annak érdekében, hogy a vállalat vezetőivel való konzultálás után a legmegfelelőbb módszer kiválasztása váljon lehetővé az Optiko Kft. számára. Céлом egy olyan értékesítési terv elkészítése, mely a gyakorlatban is felhasználható.

1. Stratégiai menedzsment

A stratégiai menedzsment célja a fenntartható versenyelőny megteremtése. A stratégiai célok meghatározása érdekében különböző modellek alkalmazása ajánlott, így egy teljes képet kapunk, meghatározva a stratégiai célokat és megvalósítási lehetőségeket.

A főbb stratégiai kérdések egy vállalat elemzése során a következők: mi a jelenlegi helyzet, hová szeretnénk eljutni és milyen úton sikerül elérnünk a kitűzött célt.

Az általam elemzett vállalat esetében megállapítható, hogy jelenleg négy optikai bolttal rendelkezik, illetve a 2013-as év folyamán elindította szemüveglencse gyártó tevékenységét is. A kitűzött cél hosszú távon egy optikai hálózat kiépítése, középtávon a terjeszkedés kerül előtérbe, egyrészt újabb optikai boltok megnyitása révén 2015-től, másrészt a nagykereskedelem terén az értékesített mennyiség növelése, új ügyfelek bevonása révén. Ha rövidtávon vizsgáljuk, akkor a stabilizáció a cél, mivel 2013-ban veszteséggel zárt.

A stratégiai menedzsment feladataiként a következőket jelöli meg a szakirodalom: a jövőkép és küldetés kidolgozása, célok kitűzése, a stratégia kialakítása és a célkitűzések teljesítése, stratégiai megvalósítás és végrehajtás, illetve monitoring, értékelés és javító intézkedések.

Értelmezésében a stratégiai menedzsment egy olyan komplex folyamat, amelynek célja, hogy a gyorsan változó környezetben sikerre vigye a szervezetet. Ezt úgy tudja elérni, ha a szervezet értékeire és a vezető képességeire alapozva olyan felelősségi és szervezeti rendszereket hoz létre, amelyek összekapcsolják a stratégiai és az operatív döntéshozatalt a szervezet valamennyi szintjén (Balaton, 2005).

Megállapítható, hogy a romániai optikai ipar egy dinamikusan változó közeg az általam elemzett vállalat számára, kiemelendő a szervezet értékeire való tekintettel, hogy magas szakértelemmel és többéves tapasztalattal rendelkeznek a vállalat vezetői.

1.1. A stratégiai menedzsment fogalma

Minden vállalatnak kiemelten fontos, hogy stratégiai célokat tűzzön ki. Stratégiai célokon olyan célkitűzéseket, célállapotokat értünk, melyeket a vállalat közép és hosszú távon hivatott elérni (Bartek et. al, 2007).

Ha a vállalat célrendszerét akarjuk meghatározni, akkor azt kell szem előtt tartanunk, hogy a vállalat alapvető célja, a fogyasztók igényeinek kielégítése (1. ábra).

1. ábra: A vállalati célok rendszere



Forrás: Balaton, 2005

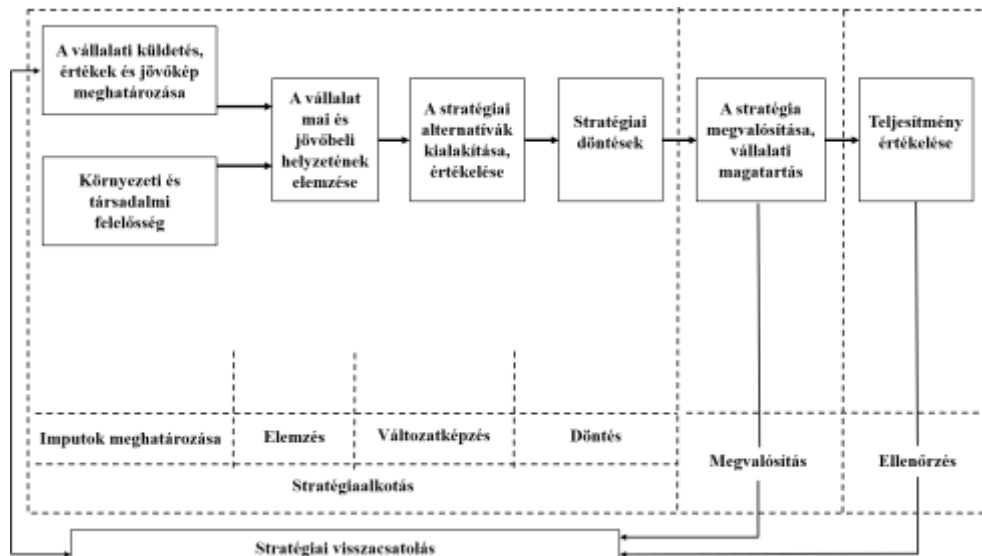
Alapvető célként a fogyasztók látáskorrekcióra irányuló igényeinek kielégítését jelölhetjük meg, a vállalat küldetéseként pedig megfogalmazza, hogy minőségi termékeket és szolgáltatásokat reális áron tegyen elérhetővé, mindezt úgy, hogy egy személyre szabott, egyedi problémára fókuszáló optikai korrekció váljon megvalósíthatóvá. Stratégiai célokat fogalmaz meg rövid, közép, illetve hosszútávon, amiket az operatív irányítási és működési célok támasztanak alá, például, hogy havonta milyen ütemben kell növelni a saját gyártású szemüveglencse értékesítést, annak érdekében, hogy hosszú távon nyereséges legyen a vállalat.

1.2. A stratégiai menedzsment folyamata

A stratégiaépítés egyik kiemelkedően fontos feltétele a vezetői tudatosság. „A tudatosság természetesen eltérő konkrétumokban jelenik meg a különböző közelítésmódok esetén, mindenesetre tartalmaznia kell

- egy küldetést, értékelést magáról a vállalatról, annak különböző érintettjeiről és ezekhez való viszonyáról, illetve mindezek kívánatos jövőjéről;
- egy tervet a stratégiai elképzelések megvalósítására;
- egy visszacsatolós mechanizmust a stratégia alkalmazásával elért eredményekről, valamint ezek összevetéséről az eredeti szándékokkal.” (Fülöp, 2008).

2. ábra: A stratégia menedzsment folyamata



Forrás: Chikán (2007)

Az előbbieken megfogalmazott vállalati küldetés és jövőkép meghatározását követően dolgozatom egyik fontos részét teszi ki a vállalat jelenlegi helyzetének elemzése, mely kiindulópontként szolgál a jövőbeli helyzet előrevetítéséhez. A stratégiai alternatívák esetünkben a három scenárió alapján felállított különböző ütemű terjeszkedés által kerülnek bemutatásra. A stratégiai döntések a vállalatvezetés hatásköre, mivel a folyamatosan változó környezet gyors reakciókészséget követel. Erre jó példa, hogy váratlanul egy versenytárs (Rhein Vison) is beindított egy gyártósort, mely azt okozta, hogy leszűkült az általam elemzett vállalat potenciális piaca, ami a sajátgyártás révén készült szemüveglencse forgalmazást illeti. A stratégia megvalósítása és a teljesítmény ellenőrzése a terv futamidejének lejárta után válik lehetségessé.

1.3. Stratégiai elemzés

„A stratégiai elemzés, a célok megfogalmazását követő vizsgálat határozza meg, hogy egy adott környezetben milyen mozgástér áll a vállalati szervezet rendelkezésére a célok eléréséhez” (Fülöp, 2008).

A stratégiai elemzés lehetővé teszi a vállalat számára, hogy a környezet kihívásaira aktívan és előretekintően tudjon reagálni. A cél az, hogy a vállalatnak sikerüljön megelőzni a problémák keletkezését, így elkerülve őket, ahelyett, hogy egyszerűen megoldja. A stratégiai elemzés az összegyűjtött megoldásokhoz kapcsolódó előzetes célokra koncentrálódó következetes elemző munka (2. ábra). Vannak olyan fő környezeti tényezők, amelyek hosszú távon formálják a szervezet általános vagy makrokörnyezetét. Ilyen tényező a Romániában

komoly akadályt jelentő szakember hiány. Az Optiko Kft. ennek megoldásaként több alkalmazottját is továbbképzésre küldte, így 2015-re lehetségessé válik, hogy új optikai boltokat nyisson.

Ugyanúgy elemzésre kerül a vállalkozás szűkebb, vagyis versenykörnyezete, melyben más vállalatokkal versenybe szállva törekszik kielégíteni a fogyasztók szükségleteit.

1.4. A vállalati szintű stratégiák

„A vállalati szintű stratégia általában azzal a kérdéssel foglalkozik, hogy az illető vállalat milyen iparágakban versenyezzen illetve, hogy a vállalati központ hogyan lássa el az egyes üzletágak irányítását. A vállalati szintű stratégiákat tulajdonképpen a növekedés módzatai által értelmezhetők” (Antal et al. 2005).

Az Optiko Kft. esetében 2013-tól a vállalat tevékenységének kibővítésére került sor, mivel egy új beruházás révén saját lencsegyártó tevékenységbe kezdett, mely révén saját gyártású szemüveglencsék gyártására és forgalmazására kerül sor.

Általában a növekedés alternatív mozgásformáiként jellemzik a vállalati szintű stratégiákat, illetve úgy értelmezhetők, mint a növekedés-csökkenés egyes dimenziói. A vállalati szintű stratégiákat csoportosíthatjuk a növekedés különböző formái és a környezethez való alkalmazkodás alternatív módjai szerint. „Az adaptációs és a növekedési stratégiák fogalmi megkülönböztetése elsősorban a stratégia mibenlétére vonatkozó szemléleti különbségtétel (Balaton et al. 2010).”

1.5. Alapvető növekedési stratégiák

A növekedés legalapvetőbb formái az 1. táblázatban kerülnek bemutatásra, a szerint különböztethetjük meg őket, hogy a növekedés választott iránya hogyan viszonyul a vállalat meglévő termékeihez és piacaihoz.

1. táblázat: A növekedési stratégiák alaptípusai

Piac	Termék	
	1. Meglévő	2. Új
1. Meglévő	1.1.Piaci terjeszkedés	1.2.Termékfejlesztés
2. Új	2.1.Piacfejlesztés	2.2.Diverzifikáció

Forrás: Ansoff 1965. 109.

Piaci terjeszkedésről beszélünk abban az esetben, ha maga a növekedés a meglévő termékpiacokon részesedésnövelés révén valósul meg. A *termékfejlesztés* stratégiája esetében új termékekkel helyettesítik a régieket, viszont a vevőkör nem változik. A *piacfejlesztés* stratégiája lényegében abban áll, hogy a már meglévő termékeknek keres új elhelyezési

lehetőségeket. Az előbbieken bemutatott három növekedési stratégia képezi a terjeszkedés különböző válfajait. A negyedik lehetőséget a *diverzifikáció* jelenti, ebben az esetben mind a termékek, mind a piacok egyaránt újak a vállalatnak (1. táblázat).

Az optikai ipar sokrétegűsége miatt, több fenn említett növekedési stratégia is lehetségessé válik. A termékfejlesztésre jó példa a kontaktlencse, mivel Románia esetében az értékesítés jóval elmarad az európai átlagtól, így várhatóan növekedni fog ennek a terméknek az értékesítése. Ám ez csak részben, főleg a fiatal korosztály esetében helyettesítheti a szemüveg viselését. Az egyéni igényekre szakosodott speciális szemüveglencsék szintén új lehetőségeket rejtenek, gondolhatunk itt a dioptriával ellátott napszemüvegekre, a driver (vezető) szemüvegekre, melyek térhódítása számottevő Romániában is. Az általam elemzett vállalat által működtetett egyik optikai bolt meglátogatása után vontam le azt a következtetést, hogy szatmárnémeti viszonylatban az egyszerű szemüveglencsék részaránya az értékesítés jelentős részét teszi ki, de egyre nő az igény a speciális, testre szabott megoldásokra is. Azáltal, hogy az Optiko Kft. elindította termelési tevékenységét, sikerült elérnie, hogy saját gyártású lencsét ajánljon az ügyfeleknek, ezzel lerövidítve a végtermék elkészítésének idejét, illetve olyan speciális lencsékkel ellátott szemüvegek elkészítése válik lehetségessé, ami eddig nem volt megoldható.

A piacfejlesztés stratégiáját illetően, a földrajzi terjeszkedés terén a nagykereskedelem esetében Magyarország területén is értékesítésbe kezd a vállalat, ezzel lehetségessé téve, hogy két országban, a román és a magyar piacon is forgalmazza az általa gyártott szemüveglencsét. Ez fontos lépés a dinamikus értékesítés növelés érdekében, mivel a gyártósor kapacitásának kihasználása nélkül, nem élvezheti a vállalat a méretgazdaságosság előnyeit.

Az agresszív növekedési stratégia mérhető jelzőszám, forgalombeli, vagyonbeli, termékek számában megmutatkozó bővülést feltételez. Megkülönböztethetünk belső és külső növekedést. Az alapvető stratégiai döntés ezekben az esetekben a stratégiai célok körének bővítését, illetve a minőség növelését feltételezi. Akkor beszélünk *belső növekedésről*, ha a döntő mértékben a vállalat belüli fejlesztési formák kerülnek előtérbe, azáltal, hogy a tevékenység bővítése főleg a jelenlegi vagy kifejlesztés alatt álló termékeken alapul. A *külső növekedés* azonban beolvasztást, fúziót vagy közös vállalkozást feltételez.

A mi esetünkben belső növekedés esete áll fenn, mivel a gyártási tevékenység beindítása révén, komoly vállalat belüli fejlesztést sikerült megvalósítani, illetve a belső fejlesztés folytatódik új optikai boltok megnyitásával a 2015-ös évtől.

1.6. A stratégiaalkotás és a stratégiai tervezés

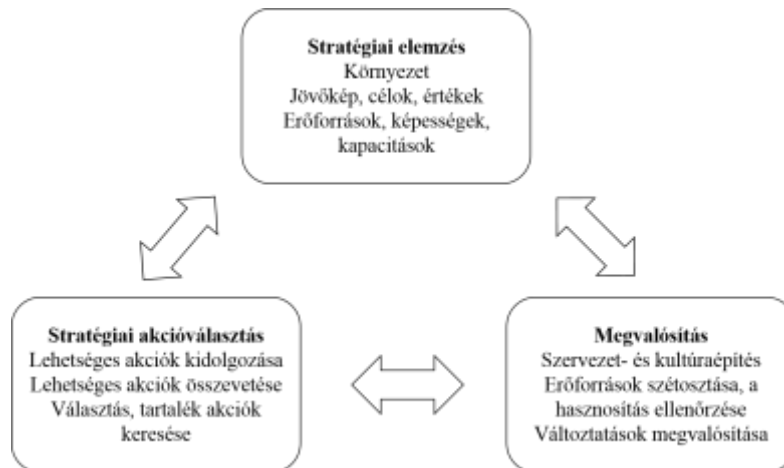
A vállalat stratégiája magába foglalja a szervezet jövőjére vonatkozó célok kitűzését, valamint a célok elérését szolgáló eszközök és módszerek meghatározását (3. ábra).

Mintzberg a stratégia fogalmának öt megközelítését különböztette meg:

1. **Terv:** A stratégia, mint terv azt jelenti, hogy a szervezet tudatos lépések sorozataként alakítja ki a jövőre vonatkozó elképzeléseit (stratégiai tervek).
2. **Csel:** A hangsúly az ellenfél, azaz a versenytársak megtévesztésén van (a vállalat félrevezető manővereket alkalmaz, hogy a versenytársak ne tudják kiismerni valós szándékait).
3. **Jövőkép:** A stratégia, mint jövőkép a szervezet alapvető törekvéseit, a világhoz való viszonyát és a távolabbi jövőben elérendő állapotokat rögzíti (iránymutatás a konkrét stratégiák kidolgozásához).
4. **Pozíció:** A stratégia, mint pozíció a versenytársakhoz viszonyítva helyezi el a vállalatot a piaci versenyben (megkülönböztetés – egyedi termék - elérhető magasabb ár – versenyelőny).
5. **Minta:** A stratégia, mint minta a vállalat által ténylegesen megvalósított magatartásra utal (kifejezi, hogy egy adott időszakban mi volt jellemző a vállalat által hozott döntésekre).

Az általam elemzett vállalat esetében, a terv középpontjában az ügyfelek rendeléseinek száma és a rendelt mennyiség növelése áll a középpontban. Egy tiszta és egyértelmű jövőképkel állunk szemben, mivel a hosszú távú cél egy jól működő optikai hálózat kiépítése, mind a kiskereskedelem, mind a nagykereskedelem terén. A pozicionálás érdekében a későbbiekben egy versenytárselemzés során derül fény a romániai vezető vállalatok helyzetére.

3. ábra: A stratégiai vezetési folyamat



Forrás: Balaton (2007)

A stratégiai elemzésemet egy makrókörnyezet elemzéssel kezdem, a PEST modell segítségével, majd a Porter öt erő modell a mikrókörnyezet elemzésére szolgál. Egy iparágelemzés kerül bemutatásra a későbbiekben világ, Európa, Románia és Magyarország szintjén.

A stratégiai akcióválasztás a három scenárió kidolgozását feltételezi, a terjeszkedés különböző ütemű előrejelzését feltételezve. A megvalósítás és lehetséges kimenetek megvalósulása egy a jövőbe nyúló kutatást feltételez.

1.7. A pénzügyi elemzés és tervezés

„Ha meg akarjuk határozni azt, hogy hova szeretnénk eljutni, akkor tudnunk kell, hogy most éppen hol vagyunk” (Brealey-Myers, 2005).

A vállalatok pénzügyi tervezési modelleket használnak, annak érdekében, hogy meghatározzák üzleti terveik pénzügyi vonzatát, illetve pénzügyi stratégiáik következményeit. Az alapvető kérdések, amiket fel kell tennünk: mennyi hitelt képes felvenni a vállalat, mennyire likvid, mennyire hatékonyan használja fel az eszközeit, mennyire jövedelmező.

A vállalat pénzügyi kimutatásai kiindulópontként szolgálnak a jövőre vonatkozó pénzügyi tervezés esetében. A pénzügyi tervezést a vállalat termékfejlesztésével és az értékesítési célkitűzésekkel javallott kezdeni. Érdemes három scenárióval számolni, így egy optimista esettel, normál növekedéssel, és egy pesszimista esettel számolunk.

Az optimista esetben egy agresszív növekedési tervről beszélünk, ami nagy összegű beruházásokat, új termékeket, növekvő piaci részesedést és új piacokra való belépést feltételez. A normál, vagy kiegyensúlyozott növekedést feltételező scenárió esetében, a vállalat a piac növekedésével összhangban bővül, de a versenytársakkal szembeni pozíció nem javul

számottevően. A pesszimista vagy más néven átszervezési terv esete a válságosabb időkben használatos. Olyan terv készül, melyben a szükséges beruházások mértéke minimálisra tehető.

A tervezés során fontos szempont annak megvizsgálása, hogy milyen lehetőségek adódnak, illetve milyen költségekkel jár egy új piacra való terjeszkedés, azáltal, hogy a vállalat kihasználja meglévő erősségeit. Olyan esettel is találkozhatunk, amikor a vállalat egy negatív nettó jelenértékű projektbe is belevág, és stratégiai okokból lép be egy új piacra, annak érdekében, hogy olyan opciókat teremtsen, melyek által értékes új beruházási lehetőségekhez juthat. A vállalat pénzáramlásainak előrejelzése révén előrevetíthetjük az üzleti tervünk következményeit.

Az új ügyfelek megszerzésének üteme a nagykereskedelem terén és az új optikai üzletek megnyitása a kiskereskedelem terén azok a szempontok, amelyek elválasztják az általam előre jelzett három scenáriót. A három különböző ütemű terjeszkedési terv lehetővé teszi, hogy a vállalat fel tudjon készülni arra az esetre, ha belső vagy külső okok miatt kedvezőbb vagy kedvezőtlenebb helyzetbe kerül a vállalat.

2. A vállalati stratégia elemzése

A vállalat **küldetése** a következőképpen fogalmazható meg: elérhetővé tenni a személyre szabott, egyedi problémára fókuszáló optikai korrekciót, minőségi termékek és szolgáltatások reális árakon történő kínálatával.

Rövid, közép, illetve hosszú távú stratégiai célokat különböztetünk meg. *Rövidtávon* a pénzügyi stabilizáció a cél, mivel a vállalat veszteséggel zárta a 2013-as évet. *Középtávon* a terjeszkedésen lesz a hangsúly, elsődlegesen a nagykereskedelem terén, majd a kiskereskedelem esetében 2015-től újabb saját optikai üzletek megnyitása révén. *Hosszú távon* egy optikai hálózat kiépítése a cél.

A vállalat **versenyelőnyét** a tevékenységi körök szempontjából közelíthetjük meg. A *kiskereskedelem* terén, Szatmárnémeti szintjén, csak az Optiko Kft. folytat komoly marketing tevékenységet: rádióreklám, szórólapok, születésnapi levelek kedvezményekkel a regisztrált ügyfeleknek. A legfontosabb versenyelőny viszont az, hogy saját gyártósorral rendelkezik, ezért tudja két munkanapon belül elkészíteni a megrendelt lencsét.

A gyártási tevékenységből és nagykereskedelemből származó versenyelőny magában a telephely elhelyezkedésében rejlik, mivel Szatmár megye határos Magyarországgal és Ukrajnával. Ezért a Magyarországra való terjeszkedés komoly potenciált hordoz. A vállalat

optikáinak célpiacát a 45 év fölötti középosztálybeli lakosság képezi, a lencse gyártás és nagykereskedelem célpiaca a romániai és magyarországi optikák.

2.1. Makro környezet elemzése PEST modell segítségével

A makrokörnyezet rétegeinek elemzésére a PEST-modellt alkalmazom. A modell segít a környezet strukturálásában, mivel minket azok a környezeti tényezők érdekelnek, melyek hatással vannak a vállalat stratégiájára.

Politikai tényezők: Habár az elmúlt években megfigyelhető egy elmozdulás a stabilizáció irányába, mégis fennáll annak a lehetősége, hogy nem megfelelően átgondolt jogszabály változtatásokra kerüljön sor. Az a tény, hogy a Pénzügyminisztérium nyilatkozata alapján 2013 márciusától 9%-os Áfa vonatkozik a szemüveglencsékre, kontaktlencsékre, illetve a keretekre, mind azt bizonyítják, hogy állami szinten is törekednek az optikai iparág fejlődésének elősegítésére. Ezen a területen a 93/42/EGK irányelv van hatályban, melynek nemzeti jogba való átültetése Románia szinten a 2009-es évi 54. számú Kormányhatározat révén valósult meg.

Gazdasági tényezők: Az Európai Bizottság Romániáról készült jelentése alapján kijelenthető, hogy 2013-ban erőteljes gazdasági növekedés volt megfigyelhető. A GDP 3,5%-kal növekedett az előző évhez képest, ami egyrészt az exportból realizált jövedelemmel, másrészt a kiemelkedő mezőgazdasági terméssel magyarázható. 2014 és 2015-re egy 2%-ot meghaladó GDP növekedés jelezhető előre, illetve a belföldi kereslet fellendülésére lehet számítani. Ez különösen kedvező képet mutat az optikai ipar számára, mivel a növekvő belső fogyasztás az ügyfelek, illetve megrendelések számának növekedését eredményezi, illetve a technológiai fejlesztéseknek köszönhetően új termékek jelennek meg, mely által a piac is folyamatosan bővül.

Szociális-kulturális tényezők: Hasonlóan a többi európai országhoz, Romániára is jellemző a társadalom elöregedése. A Regionális Fejlesztési Ügynökség előrejelzése szerint 2050-ig megduplázódik a 65 év fölötti lakosság száma. Ez azt feltételezi, hogy nő az a réteg melynek szemkorrekcióra van szüksége, mivel a presbyópia (időskori akomodációs probléma) sebészeti beavatkozás révén nem kezelhető. Ez azt eredményezi, hogy nőni fog a vállalat potenciális fogyasztói köre.

Technológiai tényezők: Az optikai ipar egy kimondottan dinamikusan fejlődő iparág a technológia terén. Óriási összegeket fektetnek be a nemzetközi szinten vezető vállalatok, viszont fennáll a kockázat, hogy rövid idő alatt lemásolja egy másik vállalat az illető terméket.

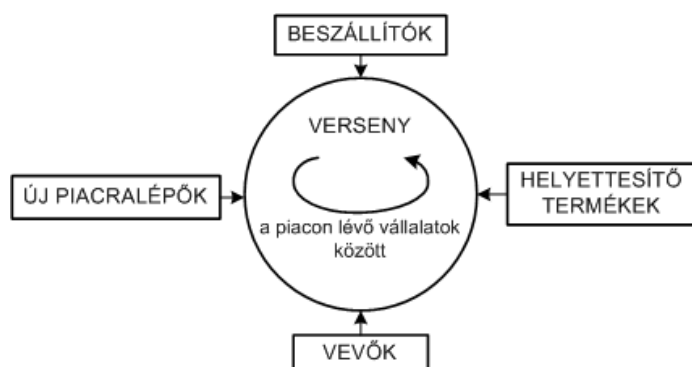
Folyamatosan új termékek jelennek meg, ami a piac bővüléséhez vezet. Az Optiko Kft. gyártási tevékenysége során, az egyik legmodernebb 3D Freeform technológiát alkalmazza.

A PEST elemzés alapján elmondhatjuk, hogy a külső tényezők támogatják az optikai ipar fejlődését, egyrészt az Áfa kulcs lecsökkentése révén, másrészt pedig azért, hogy a látáskorrekciót igénylő réteg egyre növekedik. Ha a kutatás-fejlesztésre gondolunk, meg kell jegyeznünk, hogy a vállalat méretéből kiindulva nem rendelkezik olyan tőkével, mint a multinacionális vállalatok, ám kiemelendő, hogy a gyártási technológiájában alkalmazott 3D Freeform technológia, a legújabbak közé tartozik.

2.2. Mikro környezet elemzése

A Porter-féle öttényezős modell alkalmazásával feltárhatóak az iparágban folyó versenyt befolyásoló tényezők (4. ábra). Ezen modell segítségével meghatározható a romániai optikai ipar versenyképessége, amint a PEST modell is jól mutatja, az optikai ipar hosszú távon is nagy potenciált rejt magában.

4. ábra: A Porter-féle öttényezős modell



Forrás: Porter (1985)

A lehetséges belépők fenyegetése: Az optikai iparban magas belépési korlátokkal kell számolni, főleg ha a termelési tevékenységet nézzük, de egy optikai üzlet felszerelése, a vizsgálathoz szükséges gépekkel is komoly összegeket jelent. Egy gyártósor felépítése meglehetősen nagy beruházást igényel, melybe csak a tőkeerős vállalatok tudnak belevágni. Itt figyelembe kell venni a multinacionális vállalatok előnyét is, melyek a piac 75%-át uralják, és óriási összegeket hajlandóak kutatás-fejlesztésre fordítani. Az a tény, hogy egy 6%-os növekedést jeleznek előre az optikai ipar terén, mind azt támasztja alá, hogy van potenciál ebben az iparágban, vagyis jó lehetőségként tűnik fel a befektetni vágyók előtt.

A vevők alkupoziója: A vevőket két csoportba sorolhatjuk, az egyik csoport kifejezetten ár érzékeny, kevésbé informált, a másik kategória jól informált és főleg a

minőségre koncentrálnak. A cél, hogy mindkét vevői kategória megfelelő módon legyen ellátva. Mivel az átállási költségek alacsonyak, ezért a vevők viszonylag könnyen váltanak, így különösen fontosá válik a vevői hűség kialakítása. Ennek kiépítése a fogyasztói elégedettség elérésével valósulhat meg. A vevők alkupozíciója nem mondható erősnek, mivel egészségügyi szempontból rászorulnak az optikai termékek használatára.

Ha az optikákra gondolunk, mint vevőkre, a gyártás esetében, akkor azt állapíthatjuk, hogy erős az alkupozíciójuk, azokat a vállalatokat részesítve előnyben, melyek a legjobb akciókat ajánlják (ajándék termék, prémium nyeremények).

A szállítók alkupozíciója: A romániai optikai iparban két csoportba sorolhatjuk az optikákat, az egyik az, amelyik saját gyártósorral rendelkezik, így szükségletét képes saját termelése révén kiszolgálni, a másik kategóriát pedig azok az optikák alkotják, amelyek nem rendelkeznek gyártósorral, így rendelés alapján mástól szerzik be a szükséges termékeket. Ilyen téren a szállítási idő hatalmas fontossággal bír, mivel olyan tényező lehet, ami révén az optikának sikerül megtartani, vagy éppen elveszíti miatta az ügyfelét. A munkaerőt is szállítónak tekinthetjük, így megállapítható, hogy a szűkösen rendelkezésre álló, magas szakképzettségű munkavállalók alkupozíciója erős. Ez a helyzet áll fenn az optikai ipar esetében Románia terén is, mivel általában a vállalatok küldik képzésre az optikai szakképzettség nélküli alkalmazottjaikat, ezért kijelenthetjük, hogy elenyésző a szabadúszó szakemberek száma. Ez azzal is magyarázható, hogy kevés helyen érhető el ilyen szakirányú képzés, csupán a fővárosban működik ilyen szakképzést nyújtó főiskola, illetve országos szinten pár kirendeltség. Magyarországon sokkal előnyösebb a helyzet, mivel ott régebb óta működik ilyen irányú szakképzés, egyetemi szintű, komoly felvétellel, ezért több a szakember, illetve időközönként szintvizsgák letételére vannak kötelezve, annak érdekében, hogy megtartsák engedélyüket.

A helyettesítő termékek fenyegetése: Ha a szemüveglencsét tekintjük alapterméknek, akkor megállapíthatjuk, hogy a kontaktlencse a helyettesítő termék. Ám a kontaktlencse használata inkább a fiatalabb korosztály körében elterjedt, így ha kifejezetten a fő célcsoportot nézzük, akkor nincs helyettesítő termék. Más megközelítésben, például az üveglencsének helyettesítője a műanyag lencse, ám következtetésként levonhatjuk, hogy általában egy optikában az összes előbbiekben felsorolt termék megtalálható. Komoly fenyegetettséget jelent, főleg a fejlett államokban a szemműtét. Ám ezzel kapcsolatban kiemelő, hogy az presbyópia (időskori akomodációs probléma) azokat is sújtja, akik korábbi éveikben szemműtétnek vetették alá magukat. Kijelenthetjük, hogy a szemműtét csak ideiglenes megoldást jelent.

Az előbbieken tárgyalt négy tényező által bemutatásra került a piac szerkezete, ezáltal lehetővé vált az iparágban jelen lévő **versenykörnyezet** megismerése. Az optikai iparág esetében, a fentiekben folytatott elemzés alapján megállapíthatjuk, hogy erős árverseny uralkodik. A fogyasztók átállási költségei alacsonynak mondhatóak, és csupán a speciális szolgáltatások, mint például a tanácsadás teszi lehetővé, hogy egy vállalat megkülönböztesse magát.

A 2014 júniusában Brassóban megrendezett szakkiállítás az általam elemzett vállalat képviselői szerint bizonyosságot tett arról, hogy a romániai optikai szakemberek komoly szakismeretbeli hiányosságokkal rendelkeznek, ezért komoly versenyelőnyt jelenthet az Optiko Kft.-nek az ügyfelek kiszolgálásakor, az ezzel együtt járó tanácsadás is.

A kutatás-fejlesztést főleg a multinacionális vállalatok uralják, a cél pedig a minőség javítása, ez főleg az olyan új technológiák révén válik lehetségessé, mint a 3D Freeform.

2.2.1. Az optikai iparág elemzése

Az Euromonitor International legújabb kutatásában, az optikai ipart 2013-ban 86,43 milliárd euróra értékeli, egy átlagos 4%-os növekedést állapítva meg az előző évhez képest. A gazdasági bizonytalanságok miatt Nyugat-Európában és Észak-Amerikában, az optikai iparban tevékenykedő vállalatok a fejlődő országokra koncentráltak, mint például a BRIC országok.

5. ábra: A piac méretének százalékos változása 2012-ről 2013-ra országos felbontásban



Forrás: euromonitor.com

Az fenti térképen megfigyelhető, hogy Románia is a fejlődő országok közé sorolandó az optikai ipar terén, mivel a kutatás szerint a 2012-ről 2013-ra való piacnövekedés meghaladta a 10%-ot (5. ábra). Az optikai lencsék gyártásában négy vállalat uralja a piacot, melyek a világszintű kereskedelem felét teszik ki: Essilor (Luxottica legnagyobb beszállítója és stratégiai partnere), Carl Zeiss Vison, Hoya és Rodenstock.

2.2.1.1. Az optikai ipar világ és Európa szinten

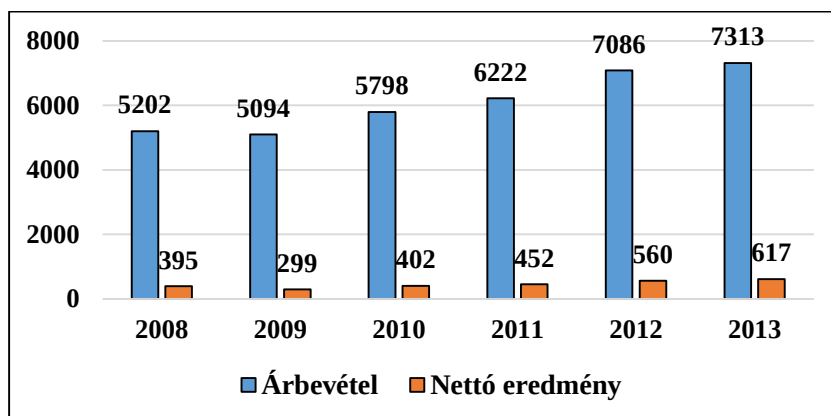
A szemüveglencsék és szemüvegkeretek az optikai ipar legnagyobb szegmensét képezik, világszinten az eladások 87%-át teszi ki. A második legnagyobb szegmens a kontaktlencse, ám ezen a terméken általában kisebb árrést alkalmaznak a vállalatok, mint a szemüvegkeretek vagy szemüveglencsék esetében.

Az előrejelzések azt mutatják, hogy 2018-ra az optikai ipar elérheti majd a 98,34 milliárd eurós értéket. A kontaktlencsék és speciális lencsék iránti növekvő kereslet a piac folyamatos bővüléséhez vezet. Az öregedő lakosság szintén fontos szerepet játszik a piacnövekedés terén. Világszinten Észak-Amerika a legnagyobb felvevő piac, ezt követi Európa, illetve a harmadik helyet Ázsia és a Csendes-óceáni térség foglalja el, mely a legdinamikusabban növekvő piac ezen a téren. A kereslet növekedése az életstílus váltással is magyarázható, mint például a számítógépek kiterjedt használata. Világszinten az optikai iparág terén a verseny igen intenzív, koncentrálnak mondható, mivel kisszámú nagy szereplő uralja a piacot, mint például: Essilor, Luxottica, Carl Zeiss AG, Safilo Group S.p.A, CIBA Vision Inc, Essilor International, Johnson & Johnson Vision Care vagy a Fielmann AG.

A **Luxottica** olasz vállalat a piacvezető világszinten a prémium és luxus kategóriájú, illetve sport lencsék gyártásában, dizájnájában és disztribúciójában. 2013-ban egy 7,31 milliárd eurós árbevételért ért el. Vertikálisan integrált vállalatműködési modellt alkalmaz. Ez azt feltételezi, hogy a vállalat versenyképességét alapvetően meghatározó tevékenységeit házon belül tartja, mivel ezeknek a tevékenységeknek az irányítása és ellenőrzése így hatékonyabban biztosítható. Ez azt feltételezi, hogy a partnerkapcsolatok kis jelentőséggel bírnak, így a partnerektől való függőség alacsony, mivel rövid távú kapcsolatokról beszélünk, illetve ezek a partnerek könnyen lecserélhetőek. A vállalatvezetés a vállalaton belüli folyamatokra fókuszál (Gelei, 2008).

A vertikális integrációt lépésenként érte el a vállalat, először nagykereskedelemben utazott, majd 1995-től a kiskereskedelemben is beszállt, illetve kulcsszerepet kapott a luxus lencsék gyártása terén. A gyártásban, teljes mértékben a vertikális integrációt alkalmazza, illetve a teljes gyártási folyamat feletti direkt kontroll lehetővé teszi a minőségellenőrzést, innovációt és költség optimalizációt. A Luxottica rendelkezik a legkiterjedtebb kiskereskedelmi hálózattal, világszinten több mint 7000 üzletet mondhat magáénak. 1995 és 2013 között 14 vállalatot vásárolt fel, egy agresszív terjeszkedési stratégiát alkalmazva. Románia területén kereteket forgalmazásával foglalkozik.

6. ábra: A Luxottica árbevétele és nettó eredménye világszinten 2008-2013 között
(millió euró)

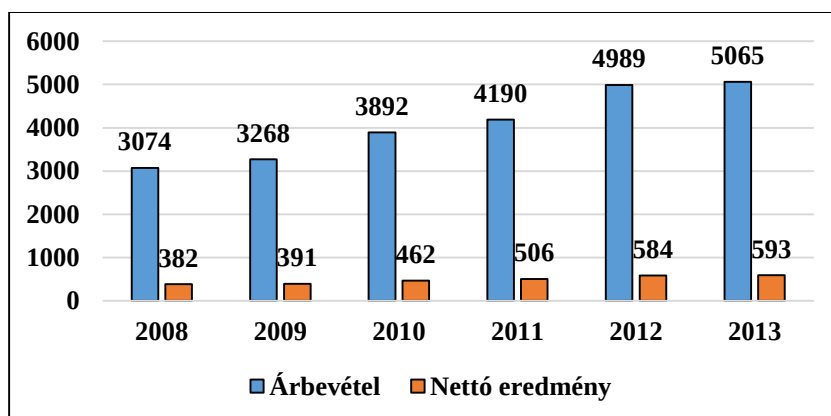


Forrás: luxottica.com

2008-ról 2013-ra 40,58%-al sikerült növelnie az árbevételét, ez főleg az agresszív terjeszkedési stratégiának köszönhető, illetve annak, hogy világszinten a legnagyobb optikai üzlethálózatot működteti. 2013-ban a nettó eredmény az árbevétel 8,44%-át tette ki, mely meghaladja a 2008-2012 között elért értékeket. Az öt év alatt, a nettó eredmény 56,2% növekedett.

Az **Essilor** francia vállalat is a vezető vállalatok közé tartozik, küldetése, hogy minél több embernek lehetővé tegye a látást, ezzel javítva az emberek életszínvonalát. 160 éves múltja tekint vissza. Árbevétele 2013-ban elérte az 5 milliárd eurót.

7. ábra: Az Essilor árbevétele és nettó eredménye világszinten 2008-2013 között
(millió euró)



Forrás: essilor.com

A vállalat 2008-ról 2013-ra 64,8%-al növelte árbevételét, ezt főleg azzal magyarázhatjuk, hogy komoly felvásárlásokba kezdett, amint Romániában is, több optikai labort is felvásárolt, illetve nagy hangsúlyt fektet a kutatás-fejlesztésre. Felvásárlásai során elérte, hogy ez egyik speciális lencsetípus, itt alapanyagra kell gondoljunk, egyetlen gyártója.

Az eredmény egy számottevő 55,23%-os növekedést mondhat magáénak 2008-ról 2013-ra. Ha az árbevétel részarányaként vizsgáljuk az eredményt, akkor egy jelentős 11,71%-os értéket kapunk 2013-ra.

A növekedési stratégiáját négy pillérre építi fel:

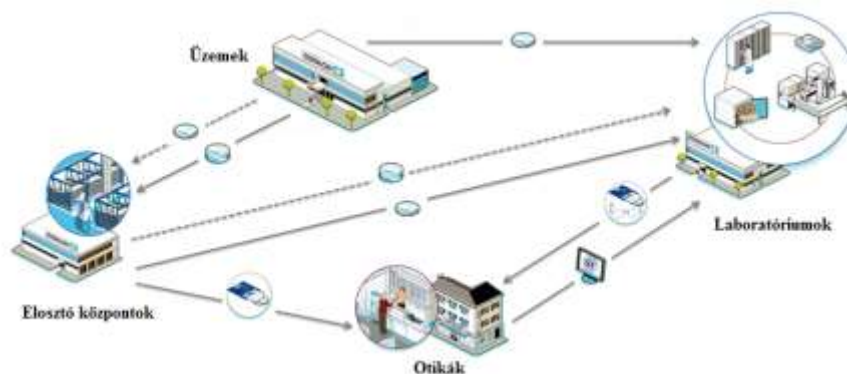
1. *Innováció*: innováció a termékek, szolgáltatások és marketing szintjén, az üzleti modell szintjén. Ez a stratégia és a fogyasztóval való kapcsolat hajtóereje.

2. *Piachódítás*: a vállalat a középkategóriát célozza meg, főleg a fejlődő országokra összpontosítva.

3. *Felvásárlások és partneri kapcsolatok kialakításának politikája*: a piac helyi szereplőivel építenek ki partnerkapcsolatot, ezzel a helyi piacot is fejleszteni akarják.

4. *A kereslet élénkítése* főleg azokban a régiókban, ahol nincs lehetőség optikai szolgáltatásokra. Ez hosszú távú növekedést biztosít a vállalat számára (például mobil optika program Indiában).

8. ábra: A teljes üzleti folyamat

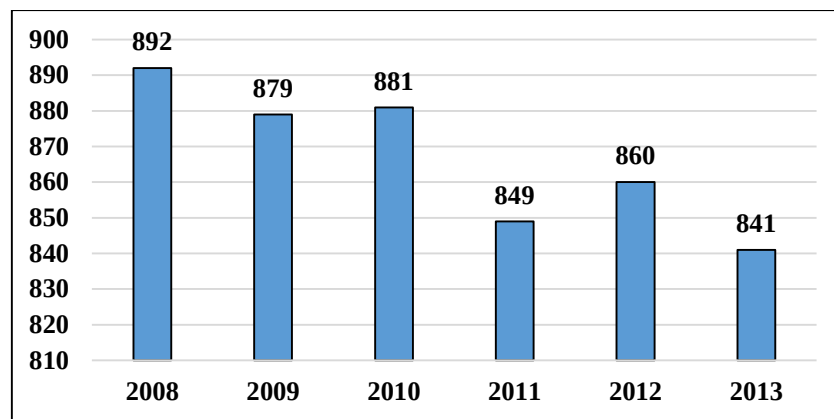


Forrás: essilor.com

Az Essilor szintén vertikálisan integrált üzleti modellt alkalmaz, a gyártástól az optikai üzemekbe való kiszállításig a lánc minden részét uralja (8. ábra). Az üzleti folyamat magába foglalja a gyártó üzemeket, laboratóriumokat, elosztó központokat és optikákat. A későbbiekben a versenytársak fejezetben bemutatásra kerül az Essilor Románia.

A **Carl Zeiss** német vállalat a több lábón állás elvét alkalmazza, hat tevékenységi köre közül az egyik az optikai lencsék gyártása és forgalmazása, mely révén Zeiss Vision Care 2013-ban 841 millió euró árbevételre tett szert, illetve több mint 40 országban van jelen. Világszinten a vezető szemüveglencse gyártók közé sorolható. Úttörő a Freeform technológiában, a jól ismert Zeiss brand versenyelőnyt biztosít a vállalat számára, mivel a fogyasztói márkaismeret nagyon erős.

9. ábra: A Carl Zeiss Vision árbevétele világszinten 2008-2013 között (millió euró)



Forrás: zeiss.com, Éves jelentés

Ha a 2008-ról 2013-ra való változást nézzük, akkor egy 5,72%-os visszaesést látunk. Ezt főleg azzal magyarázzák a szakemberek, hogy a Zeiss nem fordít eléggé nagy figyelmet a kutatás-fejlesztésre, ami az optikai ipart illeti, összehasonlítva például az Essilorral.

2.2.1.2.A romániai és magyarországi optikai ipar

A romániai optikai ipar folyamatos növekedésben van, ami az elmúlt években egy átlagos évenkénti 7%-os növekedésre tehető. A fogyasztói bizalom is jó irányba mozdult el, ez annak is köszönhető, hogy a gazdasági válság már nem nyomja rá a bélyegét olyan nagymértékben az emberek életére, mint azelőtt. Egyes termékek iránti kereslet növekvőben van, mint például a kontaktlencsék szegmense. Ez azzal magyarázható, hogy más Európai Unió tagállamokkal szemben, Romániában sokkal kisebb részarányt tesz ki a kontaktlencsék termékkategória.

Több kutatás is megerősíti, hogy Románia lakosságának 60% látáskorrekciót igényel. Háromból egy romániai rövidlátásban szenved, illetve az öregedő lakosság a megnövekvő kereslet fő hajtóereje. Az egészségtudatosság és az oktatás fejlődése mind elősegíthetik az életstílusban bekövetkező változásokat és arra biztatják a fogyasztókat, hogy nagyobb hangsúlyt fektessenek a szemük egészségére. A romániai optikai ipart a multinacionális vállalatok jelenléte jellemzi. Az kereskedelmet olyan nemzetközi brandek határozzák meg, mint a Luxottica Group SpA, Safilo SpA és Essilor Romania. A román gyártók kevesebb, mint 15%-át képesek uralni a piacnak és növekszik a versenytársak által kifejtett nyomás.

Nemzeti szinten olyan kiskereskedelmi láncok gyors terjeszkedését figyelhetjük meg, mint az Optiplaza, Optinova vagy Opticris. Ezek a kereskedelmi láncok jobb koordinációt biztosítanak a kisebb vállalatoknak, illetve marketingtámogatásban részesítik őket, és különböző típusú promóciókat alkalmaznak.

Az elkövetkező években nagyobb növekedési ütemre lehet számítani, ezt egyrészt a recesszió enyhülésével, másrészt a fogyasztói magatartás változásával magyarázhatjuk, mivel a fogyasztók várhatóan nagyobb összeget szánnak majd erre a célra. A romániai szemegészség iránti igény sokkal nyilvánvalóbbá válik, illetve az optikák termékportfóliója is nagymértékben bővül majd, a piac várhatóan a válság előtti ütemben növekedhet. Várhatóan a piac fejlődni fog, nagyobb lesz a termékválaszték, illetve a kontaktlencsék szegmensében elért eladások is megközelíthetik majd az Európai Unió átlagot. A romániai lakosság igénye megnő majd a neves márkák iránt, melyeket a divatikonok reklámoznak, mind a szemüveglencsék, mind a napszemüvegkeretek terén.

Magyarország esetében, ha a gyártási tevékenység terén lévő konkurenciát vesszük figyelembe, akkor arra a következtetésre juthatunk, hogy nem olyan koncentrált, mint a román piac. A piacot a nemzetközi vállalatok leányvállalatai uralják, mint például a Zeiss, Hoya, Essilor. Magyar alapítású vállalat a Noptiker és Kujbus Optika. Ezek közül a Zeiss Magyarország, a Hoya Magyarország és a Noptiker (Rodenstock képviselő) rendelkeznek gyártóssal. Csak részben jelent veszélyt az Optiko Kft.-nek, hogy a Szatmárnémetihez közeli Mátészalkán gyártó tevékenység folyik, mivel a Specssaver saját optikai hálózatának gyárt.

Ha az optikai hálózatokat hasonlítjuk össze, akkor megállapítható, hogy Magyarországon több hálózat alakult ki, mint Romániában, mivel Romániában főleg családi vállalkozásokról van szó, melyeket nem tudnak hálózatokba tömöríteni. Ezzel szemben Magyarországon 4 millió forintért egy működő optikai üzletet lehet vásárolni. Több csoportosulás, hálózat működik Magyarországon, mint például az Optic Net, melynek egyetlen lencse beszállítója a Hoya. Másik ilyen hálózat az Ofotért, mely komoly üzlethálózatot mondhat magáénak és a Pearl leányvállalata. Egy másik Magyarországon működő angol alapítású hálózat a Vision Express.

Magyarországon két ipartestület működik, az egyik a Látszerész Szövetség a másik az Optikai Ipartestület. A már praktizáló szakemberek kötelező képzésen vesznek részt, illetve bizonyos időközönként vizsgáznuk kell, annak érdekében, hogy megtarthassák engedélyüket, így levonhatjuk a következtetést, hogy Magyarországon egy jobban ellenőrzött rendszer működik, melyet egy pontrendszer segítségével támasztanak alá.

Magyarországon egyetemi szintű képzés működik, komoly felvételi vizsgával, ez lehetővé teszi, hogy prémium kategóriás termékeket ajánljanak az ügyfeleknek, mivel jobban képzettek, mint Romániában. A 2014 júniusában Brassóban megszervezett szakkiallítás is azt bizonyította, hogy az Optiko Kft. szakembereivel ellentétben, sok esetben hiányosak az optikusok ismeretei.

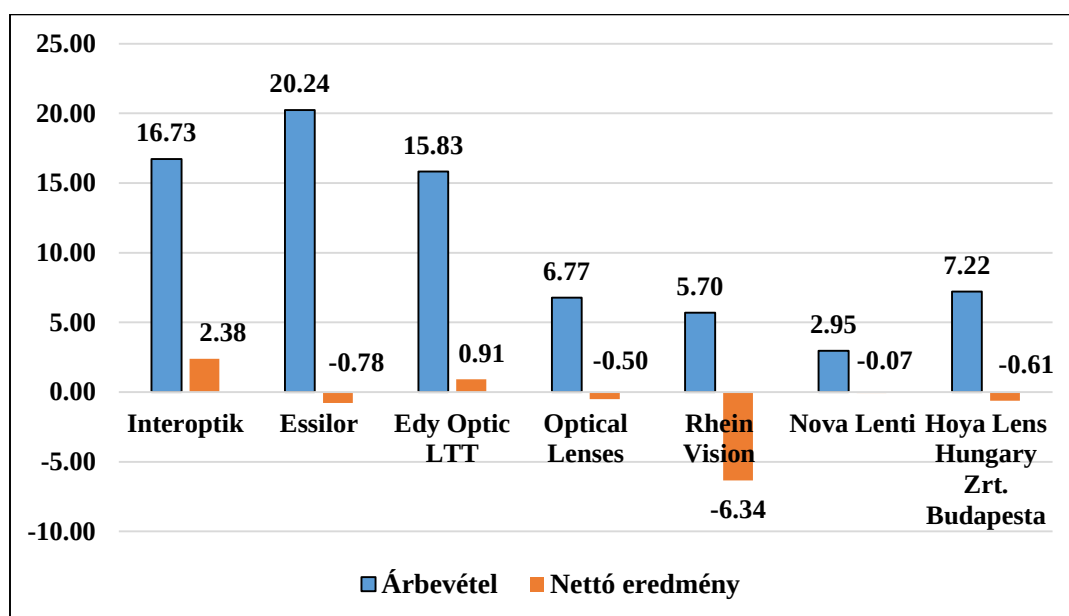
Magyarországon fejlettebb az online vásárlás, a különböző web shopokból szemüveglencsét, kontaktlencsét és kiegészítőket rendelnek. Bevett megoldás, hogy magas, egyes esetben 300%-os árréssel dolgoznak a magyarországi optikai üzletek (főleg a speciális, prémium lencsék esetében), annak érdekében, hogy utána kedvezményt ajánlhassanak. Erre jó példa az Ofotért akciója: "Annyi százalék kedvezmény, ahány éves vagy. "

Egy másik különbség Magyarország és Románia között a prémium termékek iránti keresletben mutatkozik meg, illetve Magyarországon nagyobb árrést alkalmaznak és akár 130.000 forintot is hajlandó kifizetni egy ügyfél, mivel presztízskérdés, hogy ki milyen szemüveget hord. Az optikák terén megállapítható, hogy a vállalat által végzett kutatás alapján, Magyarországon potenciálisan 400 vállalatot (melyek több optikával is rendelkezhetnek) céloz majd meg saját gyártású szemüveglencse értékesítés céljából, míg Romániában a potenciálisan megcélzandó vállalatok száma 320, melyből 62 ügyfél már rendelt Brillis lencsét (4. melléklet).

2.2.2. Versenyárselemlzés

Első lépésként röviden bemutatásra kerülnek a Romániában működő vezető vállalatok az optikai ipar terén, majd mélyrehatóbb összehasonlításra kerül sor három vezető vállalat esetében.

10. ábra: Top 7 vállalat árbevétele 2013-ban (millió lej)



Az **Interoptik** román alapítású vállalat nagyrészt Rodenstock szemüveglencse márkaképviselőként működik, emellett saját gyártósort is működtet Temesváron. A kiskereskedelem terén, három optikai üzlettel rendelkezik. Szemüvegkereteket is forgalmaz, egyrészt a Rodenstock márkájú, másrészt kisebb százalékban Kínából importált kereteket.

Annak érdekében, hogy ki tudja használni gépei kapacitását, feltehetően külföldre is gyárt, nagy valószínűséggel a Rodestock law cost márkájaként.

A Top 7 vállalat közül, ő éri el a második legnagyobb forgalmat 16,73 millió lejt, és a legnagyobb nyereséget mondhatja magáénak, mely árbevételének 14,23%-át teszi ki, vagyis 2,38 millió lej.

Az **Essilor Romania** az egyik világszinten vezető cég leányvállalata. Szemüveglencsét és optikai berendezéseket egyaránt forgalmaz, agresszív piachódító stratégiát alkalmaz. A vizsgált vállalatok közül, ő érte el a legnagyobb árbevételt 2013-ban, 20,24 millió lejt. A nettó eredmény szempontjából, viszont jóval elmarad az Interoptiktól, mivel az elmúlt évet egy 785 ezer lejes veszteséggel zárta. Ezt főleg azzal magyarázhatjuk, hogy az értékesítések növelése érdekében versenytársainál alacsonyabb áron ad el, illetve felvásárlásai során olyan vállalatokat is bekebelezett, melyek nyereségessé tétele több évbe kerül.

Az **Edy Optic Ltt** Zeiss szemüveglencse márkaképviseletként működik, emellett árbevétele 30-40%-át a német optikai gépek forgalmazása teszi ki. A kiskereskedelem terén egy optikai üzlettel rendelkezik. Az elemzett vállalatok közül ő éri el a harmadik legnagyobb árbevételt 15,83 millió lejt, emellett a második helyet foglalja el a nettó eredmény szempontjából, 910 ezer lejes nyereséggel, ami az árbevétel 5,75%-át teszi ki.

Az **Optical Lenses** a Hoya márkaképviseleteként működött 2013 júliusáig, ami után a **Hoya Lens Hungary Zrt, Budapesta - Sucursala Romania** vette át a Hoya szemüveglencsék forgalmazását. Mindkét vállalat komoly árbevételre tett szert 2013-ban, az Optical Lenses 6,77 millió lejjel az ötödik helyet foglalja el, a Hoya Lens, pedig 7,22 millió lejes árbevételre tett szert, ezzel a negyedik helyet foglalva el. Mindkét vállalat viszonylag fiatal, az Optical Lenses 2011 óta működik, míg a Hoya 2013 óta. Mindkettő veszteséggel zárta a 2013-as évet.

A **Rhein Vision** főtevékenysége a szemüveglencse gyártás. 2012 szeptemberében kezdett tevékenykedni Romániában, majd 2013 márciusában elindították a gyártást Ploieștben. A vállalat tulajdonosa külföldön eladta vállalatát az Essilornak emiatt hagyta el saját országát és Romániában alapított új vállalatot. 2013-as vesztesége meghaladja árbevételét. Ez főleg azzal magyarázható, hogy jóval a versenytársai ára alá ajánl, ami oda vezetett, hogy 2012-höz képest megnégyszerezte veszteségét. 2012 óta működik, habár sikerült árbevételét 163 ezer lejről 5,7 millió lejre emelje, mégis veszteséggel zárt mindkét évben.

A **Nova Lenti** egy olasz szemüveglencse gyártó labor termékeit értékesíti, a szemüvegkeretek mellett. Feltételezések szerint, a Sover vállalatcsoport alapította, annak

érdekében, hogy miután le kellett mondjon a Hoya márkaképviselőtéről, továbbra is szemüvegkeret nagykereskedelemmel foglalkozhasson. Az utolsó helyet foglalja el az árbevétel szempontjából, 2,95 millió lejes forgalommal, illetve 2012-höz képest megháromszorozódott a vesztesége, 70.000 lej.

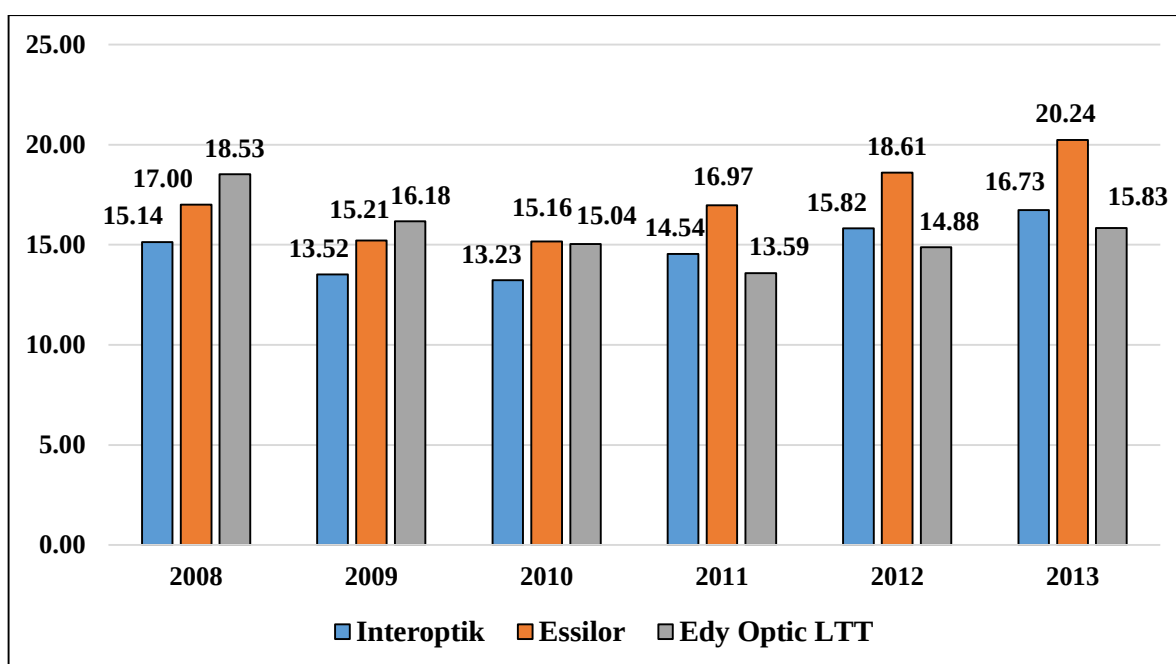
Azok a vállalatok esetében, melyek optikai gépek forgalmazásával is foglalkoznak, mint például az Edy Optic Ltt, vagy az Essilor, fontos tudni, hogy nagy összegű gépekről van szó, egy gép ára 6 és 40.000 euró között mozog.

A mélyrehatóbb versenytárselemzés során három vezető vállalatot hasonlítottunk össze: Interoptik, Edy Optic és Essilor Romania. Ha a három vállalatot egymáshoz mérjük, azt kell kiemelnünk, hogy az Interoptik termelési tevékenységet is folytat, főleg nagykereskedelemben érdekelt, illetve folyamatosan új beruházásokat valósít meg, a technológiai újítások követése végett. Ezzel szemben az Edy Optic Zeis lencsék értékesítése mellett optikai gépeket is forgalmaz (a japán Tomey és Nidek gépek), illetve fogyóanyagokat és optikai szerszámokat is árusít. A lencsék értékesítése az árbevételének 60-70%-át teszi ki. A harmadik általam elemzett vállalat a legtökeerősebb mindhárom közül. Az Essilor francia anyacég kiemelt fontossággal kezeli a kutatás-fejlesztést, illetve agresszív piachódító stratégiát folytat.

Fontos megjegyeznünk, hogy világszinten vezető vállalatnak számít a Hoya, főleg a kutatás-fejlesztés terén, Romániában szintén jelen vannak, ám nem tekintenek vissza egy öt éves múltra. A nagy különbség a termékpalletta összetételében rejlik. Összességében elmondhatjuk, hogy a vizsgált periódusban a három vállalat árbevételében nem észlelhetünk számottevő eltérést, a válság hatása egy átlagos 11,3%-os árbevétel csökkenésben mutatkozott meg. 2009-ről 2010-re az Interoptik elérte, hogy gátat szabjon a csökkenésnek.

A vezető pozícióban lévő Essilor 8,76%-al növelte árbevételét 2012-ről 2013-ra. Az Edy Opticnak 2011 jelentette a fordulópontot, mivel míg 2008-tól 2011-ig forgalma csökkenő tendenciát mutatott, míg a 2011 utáni időszakban újra növekedni kezdett. Ezt azzal magyarázhatjuk, hogy míg az Interoptik és Essilor esetében a szemüveglencse eladásban sikerült az új feltételekhez alkalmazkodjon, addig az árbevétele egy jelentős részét berendezésekből realizáló Edy Optik, azzal kellett szembe nézzem, hogy az igen magas árszint által meghatározott optikai berendezések iránti kereslet sokkal jobban visszaesett a válságot követően, mint a szemüveglencsék, kontaktlencsék és keretek kereslete.

11. ábra: A három elemzett vállalat árbevételének alakulása 2008-2013 (millió lej)



Forrás: a vállalatok Pénzügyminisztérium által publikált mérlegei, mfinante.ro

Az Interoptik

Az Interoptik KFT. 1992-ben alakult családi vállalkozásként Temes megyében, saját lencsegyártó kapacitással rendelkezik, 2004 óta a németországi Rodenstock lencse és szemüvegkeret gyártó cég egyedüli képviselője Romániában. Interoptik és Rodenstock lencsét forgalmaz Románia területén; napszemüveg- és szemüvegkeretek esetén Rodenstock, Porsche Design, Flair, Baldessarini, Rock Star Baby, Seiko, Uvex, S`Oliver, More and More, Mercedes-Benz, Dunhill, Wagner+Kuehner, Basic, Starvision és Alpina márkákat kínál, illetve Wöhlk kontaktlencsét. Az Interoptik három saját üzlettel rendelkezik Temes megyében és termékeik megtalálhatóak Románia számos városában.

Az Interoptik vásárlóinak a legutolsó német technológia alapján előállított minőségi román lencsét kínál (a Rodenstock lencsét pedig hazai árakhoz adaptálja), nagyon gyors kiszállítással (24 óra a készleten levő, vagy egyszerű recept szerinti lencsénél, és maximum 3 nap a különleges igényeket kielégítő lencsénél), konzultációval, 24 hónapos garanciával. 2011-ben 3,5 millió lejt ruházott be, két új gyártósort állított üzembe, amelyek a Freeform felület megmunkáló technológiát alkalmazzák, amely lehetővé teszi az optikai lencsék magas fokú személyre szabását, precíz dioptriák, nagyobb látómező kialakítását. Ezt a technológiát elsőként alkalmazták Romániában.

A vállalat a válság és a növekvő verseny miatt csökkenő tendenciát mutatott az árbevétel tekintetében 2008 és 2010 között, majd 2010-től újabb fellendülés figyelhető meg, ezt azzal is magyarázhatjuk, hogy a többi vállalattal szemben, az Interoptiknak sikerült lekövetnie a romániai kereslet változását. Mivel a hazai fogyasztók komoly része ár érzékeny, ezért sikeresen arra koncentrált, hogy a fogyasztók által megkövetelt minőséget megfelelő áron nyújtsa, szemben a más prémium kategóriás termékeket értékesítő külföldi vállalatokkal.

Essilor Románia

Az Essilor a piacvezető vállalatok közé tartozik világszinten, rendkívül nagy hangsúlyt fektet a kutatás-fejlesztésre, illetve Romániában számos lencsegyártót és mini labort vásárolt fel, a gyors terjeszkedés elérése érdekében. Az Essilor több mint 100 éve dolgozik azon, hogy innovációs tevékenységét a szemüvegviselők szolgálatába állítsa. Az Essilor története a 20. század elejére nyúlik vissza, amikor a francia optikai piacot két meghatározó jelentőségű, szerte a világon domináns optikai nagyvállalat uralta: az Essel és a Silor. Mindkét cég korábbi technológiai újításai hozzájárultak ahhoz, hogy az Essilor csoport máig vezető a szemüveglencse gyártás területén. A Varilux multifokális (progresszív) lencse feltalálása 1959-ben az Essel, míg az Orma 1000 műanyag lencse feltalálása ugyanebben az évben a Silor nevéhez fűződik. Az innováció napjainkban is meghatározó eleme az Essilor csoport stratégiájának: évi 150 millió eurót költ kutatás-fejlesztésre (K+F) és több mint 200 új terméket vezet be évente.

1972-ben a több évtizeden át tartó versengés után a két cég úgy döntött, egymást kiegészítve egyesíti felbecsülhetetlen értékű tapasztalatait a szemüveglencse gyártás terén, és közös erővel létrehoz egy erős, versenyképes vállalatot. Így 1972. január 1-jén a két vállalat egyesülése révén megalakult az Essilor, melynek dolgozói azóta is fő feladatuknak tekintik, hogy világszerte segítsenek a látásproblémákkal küzdő embereken. 2007-ben létrehozták az Essilor Vision Foundation-t (Essilor Alapítvány a Látásért), mely azóta több, mint 70 000 gyermekben végzett szemvizsgálatot és mintegy 15 000 pár szemüveget adományozott a rászorulóknak. A "Küldetésünk a Tökéletes Látás" ars poetica híven tükrözi a cégcsoport eddig megélt gazdag történelmét, ugyanakkor meghatározza a jövő útját is. Az Essilor a világ vezető szemüveglencse gyártója. A világ 54 országában jelen lévő csoport sikerének titka az az innovációs stratégia, amely több mint 160 éve meghatározza tevékenységét.

A tervezéstől a gyártásig, a cégcsoport szemüveglencsék széles választékát fejleszti folyamatosan a szemproblémák korrigálására és a szem védelmére. Küldetése, hogy a világ minden részén, mindenki számára lehetővé tegye az igényeit legtökéletesebben kielégítő

szemüveglencsék viselését. Ezért évente 150 millió eurót költ kutatásra és fejlesztésre (K+F), ezáltal biztosítva az egyre növekvő hatékonyságú termékeket. A komoly múltú visszatekintő vállalat, az iparágban dolgozó szakemberek véleménye szerint agresszív piachódító stratégiát folytat, komoly felvásárlások segítségével sikerült a három vállalat közül a legnagyobb forgalmat realizálnia az elmúlt öt évben.

Edy Optic LTT

A vállalatot 1994-ben alapították aradi székhellyel, a német Carl Zeiss lencsék kizárólagos romániai forgalmazója. Idővel kibővítették tevékenységüket optikai gépek, berendezések, illetve szerszámok forgalmazására, optikai üzletek számára, majd szemvizsgáló gépek értékesítésébe is belekezdtek.

A vállalat négy tevékenységben érdekelt, mint nagykereskedő.

Első tevékenysége: a Zeiss és CARL ZEISS VISION Németország márkájú lencsék, szerszámok és berendezések kizárólagos forgalmazója.

Második tevékenysége: optikai műhelyek által használt berendezések forgalmazása (lencsecsiszoló gépek, mérőműszerek)

Harmadik tevékenysége: szemészeti rendelők által használt műszerek forgalmazása (japán Tomey márka)

Negyedik tevékenysége: Romániában az egyedüli Breitfeld & Schliekert szerszám és felszerelés importőr és forgalmazój.

A vállalat termékportfóliójában megtalálhatóak a prémium kategóriás Zeiss lencsék mellett, a low cost kategóriás Sola lencsék is, melyek által a vállalat próbálja lekövetni a romániai keresletet, mely esetében csak egy nagyon szűk réteg hajlandó magas árat fizetni a prémium kategóriás minőségért. A vállalatról fontos tudnunk, hogy az iparági jellegzetességekből kiindulva arra következtethetünk, hogy teljes eladás 60-70%-át a szemüveglencse nagykereskedés általi értékesítése tette ki az elmúlt öt évben.

3. A vállalat jelenlegi helyzetének elemzése

A vállalat jelenleg Szatmár megyében fejti ki tevékenységét, négy optikával rendelkezik, illetve a 2013-ban megvalósult több mint 700.000 eurós beruházás révén, saját Freeform technológiát alkalmazó gyártósorral rendelkezik, Brillis márkanev alatt gyártva szemüveglencsét. Tervei közt szerepel a terjeszkedés más régiókba, külföldre is, első lépésként Magyarországra.

A lencsék széles választéka található állandó jelleggel az Optiko Kft. raktárkészletén (mint pl. az unifokális üveg vagy műanyaglencsék, antireflex réteggel ellátott lencsék, fotokromatikus és bifokális lencsék gyakoribb dioptriartományban), így maximum két munkanapon belül elkészítik a rendelt szemüveget. Speciális szemüveglencsék gyártása révén sor került a termékportfólió bővítésére. Az optikai termékek piaca két szegmensre osztható, az elsőt nagyban befolyásolja a termékek és szolgáltatások ára, a második szegmens már kevésbé ár érzékeny, de magasabb minőségi követelményeket képvisel.

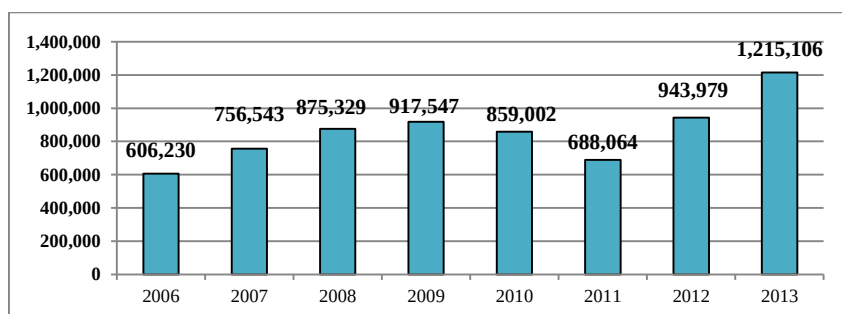
3.1. A helyi piac mérete, a vállalat helye az ágazaton belül, illetve ügyfelei

A vállalat helyi piacon elfoglalt helyét jelenleg egy 14 ezer ügyfélből álló portfólióból biztosítja, mely megközelítőleg a piac 17%-át teszi ki. Abból a feltételezésből indulunk ki, hogy statisztikai adatok alapján 25%-ka a lakosságnak szemüveget vagy kontaktlencsét visel. Szatmár megye lakossága 326.000 fő. A fent említett százalékos értékből kiindulva, arra következtethetünk, hogy a megye 81.500 lakosa potenciális ügyfélnek számít, melyből 14 ezer az Optiko Kft. ügyfele, tehát a piaci részesedése 17%. A piac 83% Szatmár megyén belül 12 vállalat között oszlik meg.

3.2. A gazdasági tevékenység és a vállalati szintű stratégia bemutatása

Egy kisvállalatról beszélhetünk, mely napjainkban négy optikai boltot működtet. A 2010-es és 2011-es évet jellemző visszaesést egyrészt a gazdasági világválsággal, másrészt pedig a nyugdíjasok és az állami alkalmazottak jövedelmének csökkenésével magyarázhatjuk mivel, ők képezik az ügyfélkör 50%-át. A lencsegyártási tevékenység beindítása révén 2012-ről 2013-ra 28,72%-al növekedett a vállalat árbevétele (9. ábra).

12. ábra: A vállalat árbevételének alakulása 2006 és 2013 között



Forrás: Saját szerkesztés a vállalat eredmény kimutatásai alapján (12. melléklet)

A vállalat célja, hogy személyre szabott megoldást ajánljon ügyfeleinek, annak érdekében, hogy minél megfelelőbb módon korrigálják látásukat. A vállalat által működtetett boltokban szemorvos vagy látszerész végzi az ügyfelek szemvizsgálatát. Az ügyfelek

vizsgálatát követően felírják a receptet a szemüvegre, ami tartalmaz minden fontos információt (dioptria, pupillatávolság, a lencse anyaga stb.), melyek szükségesek egy egyéni szemüveg elkészítéséhez.

3.3. A vállalat által kínált termékek típusai

Az Optiko Kft. a következő típusú lencsét ajánlja a 2014-es termék katalógus alapján: monofokális vagy egyfókuszú lencse szférikus és cilindrikus felszínnel, monofokális lencsék free form technológiával, degresszív lencsék free form technológiával, progresszív lencsék free form technológiával és bifokális lencsék.

3.4. A vállalat pénzügyi helyzetének elemzése

Annak érdekében, hogy teljes képet kaphassunk a vállalat vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetéről, illetve azokról a gazdasági folyamatokról, eredményekről és problémákról, amelyek a vállalatot jellemzik, pénzügyi elemzéshez folyamodunk. Kiemelten fontos a jelenlegi helyzet alapos ismerete, annak érdekében, hogy egy minél valóság közelebb előrejelzés készülhessen majd.

3.4.1. A mérleg elemzése

Az Optiko Kft. mérleg kimutatásait hat évre visszamenőleg elemzem, először az eszközök, majd a források szempontjából. Megfigyelem az eszközök összetételének alakulását a vizsgált intervallumon belül, majd elemzem a befektetett, illetve forgóeszközök belső szerkezetét. A források esetén végigkövetem a források összetételének alakulását, majd a kötelezettségek belső szerkezetét figyelem.

3.4.1.1. Az eszközök elemzése

Az eszközök, a vállalat eszközeinek konkrét megjelenési formái a következők: befektetett eszközök, forgóeszközök és ide sorolható az aktív időbeli elhatárolás is.

2. táblázat: Az eszközök összetételének alakulása 2008 és 2013 között (lej)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Befektetett eszközök	311.967	249.105	184.603	125.145	1.941.198	3.186.702
Forgóeszközök	219.060	188.692	195.899	202.569	289.803	470.439
Aktív időbeli elhatárolás	0	0	7040	4480	1920	16.529
Eszközök összesen	531.027	437.797	387.542	332.194	2.232.921	3.673.670

Forrás: 2008 – 2013-es mérlegadatok (11. melléklet)

A fenti adatok alapján megállapíthatjuk, hogy az eszközök összértéke több mint hatszorosára növekedett a 2008-as évről a 2013-as évre, ezt nagyrészt a befektetett eszközök értékének növekedésével magyarázhatjuk, mivel ez kilencszeresére nőtt a 2008-as évről a 2013-es évre. Ez a növekedés új gépek megvásárlásának következménye, mivel az évek során új boltokat nyitott a vállalat, melyeket speciális gépekkel kellett felszerelni, illetve a gyártósor is ide tartozik. A forgóeszközök értéke 32,29%-al növekedett a 2008-as évről a 2012-es évre, ami az új boltok nyitásával magyarázható, illetve 2012 és 2013 közötti 62,33%-os változást az alapanyag, a gyártáshoz felhasznált segédanyag és az árukészlet indokol.

3.4.1.2.A források elemzése

A forrás megmutatja az eszközök eredetét, származását, illetve választ ad arra, hogy az eszközök működését saját vagy idegen forrásból fedezik. A saját tőke esetén egy 2,8-szoros növekedést figyelhetünk meg, 2008-as évről a 2013-as évre, ami az új boltok megnyitásához szükséges tőkeigénnyel magyarázható. A rövid lejáratú kötelezettségek megkétszereződtek a 2008-as és 2013-as évek között, ez annak köszönhető, hogy az előleget leszámlázta az a vállalat, akitől az Optiko Kft. a termelő berendezést vásárolta.

3. táblázat: A források összetételének alakulása 2008 és 2013 között (lej)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Saját tőke	235.360	261.525	297.209	292.621	353.426	898.493
Rövid lejáratú kötelezettségek	211.858	147.959	90.333	39.573	1.544.160	675.467
Hosszú lejáratú kötelezettségek	83.809	28.313	0	0	335.335	2.099.710
Összesen	531.027	437.797	387.542	332.194	2.232.921	3.673.670

Forrás: 2008 – 2013-es mérlegadatok (11. melléklet)

A hosszú lejáratú kötelezettségek megnövekedése, a termelési tevékenység beindítása érdekében alkalmazott beruházás miatt felvett hosszú lejáratú hitel egy részének felhasználásával magyarázható.

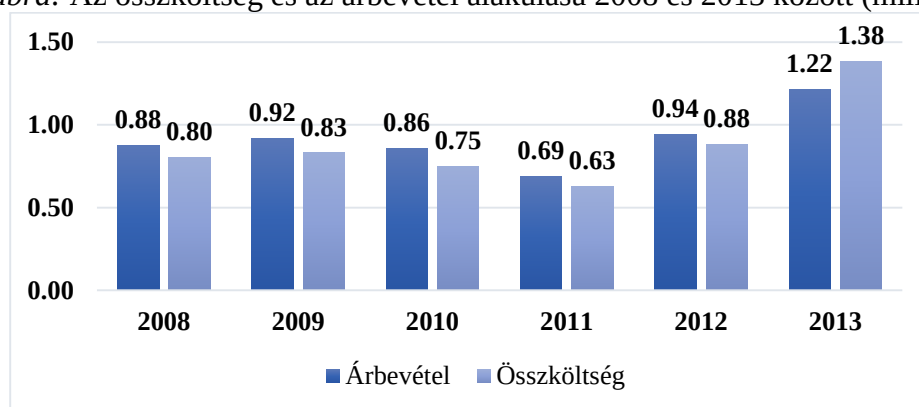
3.4.2. Az eredmény-kimutatás elemzése

Ha az összköltség arányát vizsgáljuk, az árbevételben azt látjuk, hogy átlagosan 2008 és 2012 között, a költségek az üzleti forgalom 91%-át tették ki, míg 2013-ra az

összköltség meghaladja az árbevételt. Arányosan változott az összköltség az árbevétellel, illetve a válság hatására visszaesés észlelhető a 2010 és 2011-es évben. Az, hogy az elmúlt öt évben az összköltségek az árbevétel legtöbb 93%-át tették ki, ez az érték 2012-re tehető, azt feltételezi, hogy a vállalat 2013-ig nyereségesen működik.

2008-ban ez az arány 91,87% volt, majd 2009-re lecsökkent 90,41%-ra, a csökkenés folytatódott 2010-ben, amikor egy 87,06%-os értékkel állunk szemben, viszont 2011-re növekedni kezd ez az arány, egy 90,91%-os értéket mutatva, majd a növekedés folytatódik és 2012-re eléri az öt év legnagyobb értékét, vagyis a 93%-ot. Az összköltség 2013-ban pedig meghaladja a forgalmat.

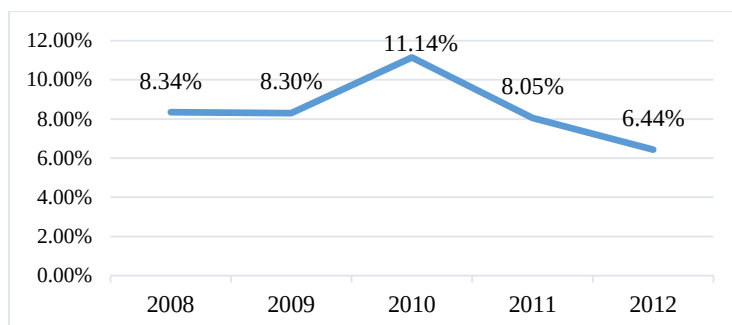
13. ábra: Az összköltség és az árbevétel alakulása 2008 és 2013 között (millió lej)



Forrás: Saját szerkesztés a vállalat 2008 és 2013 közötti eredmény-kimutatásai alapján (12. melléklet)

Ha a nettó nyereség árbevételhez viszonyított arányát vizsgáljuk a 2008-2012 közötti periódusban, akkor egy 8,46%-os átlagos értéket kapunk, vagyis átlagosan az öt év alatt 8,46%-ot tett ki a nettó nyereség a teljes üzleti forgalomból, 2013-az évet nem számolhatjuk bele, mivel ebben az évben veszteséget realizált a vállalat.

14. ábra: A nettó profit aránya az árbevételen belül 2008 és 2012 között



Forrás: Saját szerkesztés a vállalat 2008 és 2012 közötti eredmény-kimutatásai alapján (12. melléklet)

A teljes üzleti forgalomhoz viszonyítva, a nettó nyereség 2012-ben éri el mélypontját, habár az előző évhez képest 5393 lejjel növekszik.

Ezt azzal magyarázzuk, hogy az Optiko Kft. üzleti forgalma 2012-re 37,19%-al nő az előző évhez képest. Szóval annak ellenére, hogy a nettó nyereség árbevétel arány

alacsonyabb volt ez elmúlt évben, mégis azt látjuk, hogy mind az árbevétel, mind a nyereség növekvő tendenciát mutatott.

Azzal magyarázható, az árbevétel növekedése, hogy feltehetően növekedett a vállalat által megcélzott ügyfélkör jövedelme, ezért nagyobb arányban tudtak a vállalat által nyújtott lehetőségekkel élni, illetve megmaradt az a stabil kereslet, amelyet nem jellemez az árérzékenység, ám nagyobb hangsúlyt fektet a minőségre és a személyre szabott megoldásokra. A 2013-as évi veszteség azzal magyarázható, hogy a vállalat beindította a szemüveglencse gyártási tevékenységét, így óriási átalakuláson ment keresztül a vállalat.

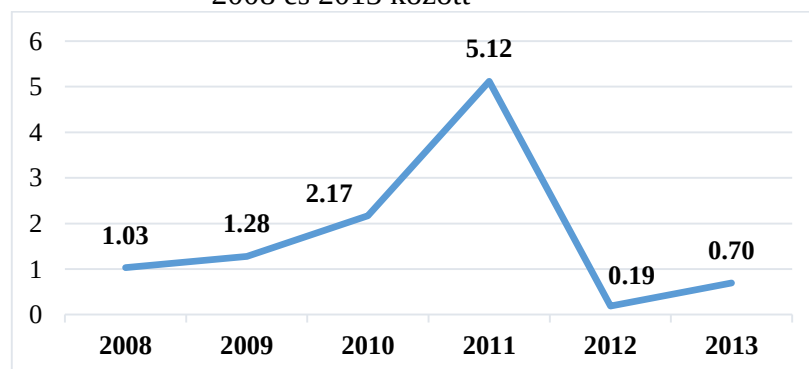
3.4.3. Pénzügyi mutatók

A pénzügyi helyzet vizsgálatát két szempontból szeretném megközelíteni, egyrészt a vállalkozás adóság állományát figyelem, másrészt megvizsgálom a vállalat likviditását, vagyis rövid távú fizetőképességét. A vállalat helyzetét likviditási, tőkeáttételi, hatékonysági és jövedelmezőségi mutatók révén elemezem a következőkben.

A vállalat elemzése likviditási mutatók révén

A likviditási mutatók kifejezik a vállalat azon képességét, hogy rövid lejáratú kötelezettségeit teljesítse. A **folyó arány** megmutatja, hogy a vállalat rendelkezik-e elegendő forgóeszközzel a cég a rövid távú kötelezettségeinek teljesítéséhez. Számítási módja, pedig, hogy a forgóeszközöket osztjuk a rövid lejáratú kötelezettségekkel, kiegészítésként megjegyezném, hogy a 2-2,5 közötti adatok számítanak jó teljesítménynek.

15. ábra: A forgóeszközök és rövid lejáratú kötelezettségek arányának alakulása 2008 és 2013 között



Forrás: Saját szerkesztés a vállalat 2008 és 2013 közötti mérlegadatai alapján (11. melléklet)

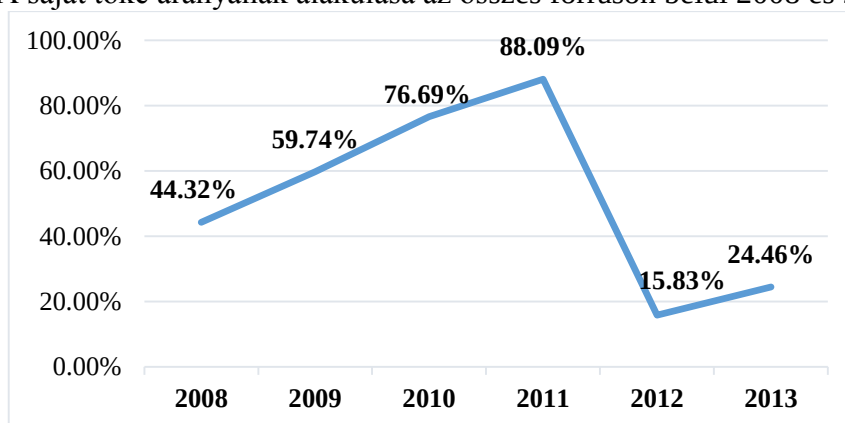
Az, hogy a 2011-es évben a forgóeszköz ötszöröse a rövid lejáratú kötelezettségeknek, egy bizonyos szinten azt jelzi előre, hogy a vállalat helyzete megfelelő, egy új projekt kezdeményezésére. A 2012-es drasztikus csökkenést azzal magyarázhatjuk,

hogyan a beruházás előlegét év végén leszámolták, ám az ehhez szükséges összegeket később hosszú lejáratú forrásokból fedezték, 30%-ban saját tőkéből (új tulajdonosok által behozott tőkerész) 70%-ban pedig hitelből, 2013-ban növekedést figyelhetünk meg.

A vállalat elemzése tőkeáttételi mutatók révén

A saját tőke aránya az összes forráson belül, megmutatja, hogy az összes forrás hány százalékát teszi ki a saját tőke. Számítási módja, hogy a saját tőke értékét elosztjuk az összes forrással.

16. ábra: A saját tőke arányának alakulása az összes forráson belül 2008 és 2013 között



Forrás: Saját szerkesztés a vállalat 2008 és 2013 közötti mérlegadatai alapján (11. melléklet)

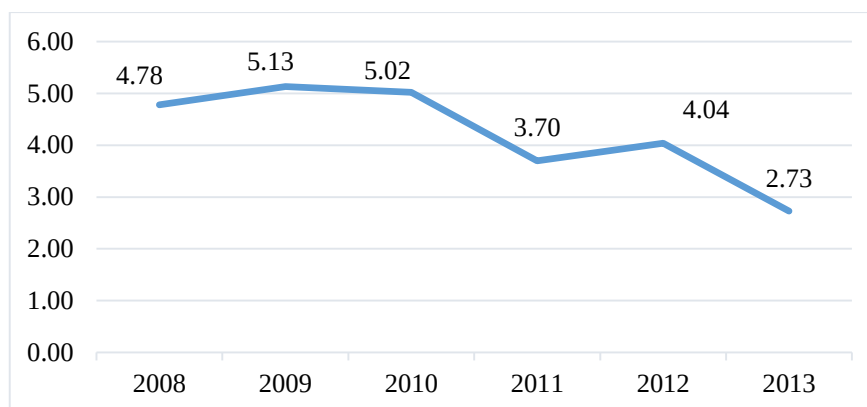
A 2012-es évi alacsony értéket azzal magyarázhatjuk, hogy a hosszú lejáratú kötelezettség drasztikusan megnőtt, amit a beruházás okozott.

A vállalat elemzése hatékonysági mutatók révén

A hatékonysági mutatók célja, hogy fényt derítsünk arra, hogy milyen gazdaságosan használja fel a vállalkozás a birtokában lévő eszközeit.

A **készletarányos forgalom** megmutatja, hogy hányszor kerülnek értékesítésre egy év alatt a készletek, számítási módja: árbevétel osztva a készletekkel.

17. ábra: A készletarányos forgalom alakulása 2008 és 2013 között



Forrás: Saját szerkesztés a vállalat 2008 és 2013 közötti mérlegadatai és eredmény-kimutatásai alapján
(11, 12. melléklet)

Az figyelhető meg, hogy kisebb nagyobb ingadozásokkal, de kijelenthetjük, hogy egy átlagos 4,24-es értékről beszélünk, ennyiszer cserélődnek ki egy év alatt a készletek, ez azzal is magyarázható, hogy a többéves tapasztalat révén, a vállalat vezetői fel tudják mérni a kereslet mértékét, ezért olyan típusú és mennyiségű terméket rendelnek, amit rövid időn belül értékesíteni tudnak. Ez alól kivételt képez a 2013-as év, mivel a gyártási tevékenység miatt nagyobb készlet felhalmozására volt rákényszerítve a vállalat.

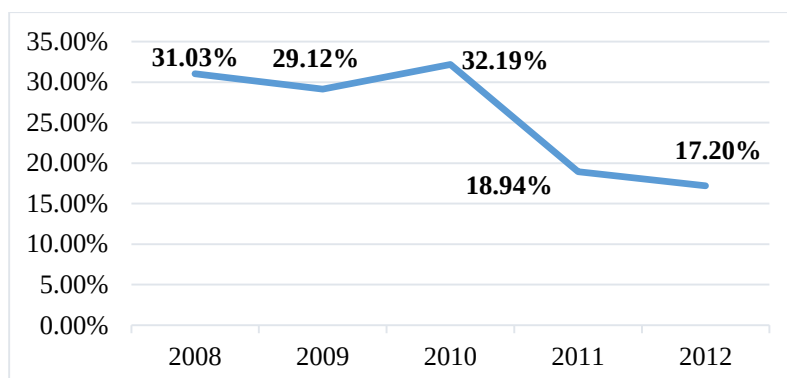
A vállalat elemzése jövedelmezőségi mutatók révén

A vállalat jövedelmezőségi mutatói arra adnak választ, hogy a vizsgált időszak alatt az Optiko Kft. milyen hatékonysággal használta eszközeit.

A **saját tőkearányos nyereség (ROE)** értelmezése, hogy egységnyi saját tőke használatával mennyi nettó profitot realizálunk, a „sajáttőke-tulajdonos szemszögéből vizsgálja meg a jövedelmezőséget úgy, hogy a sajáttőke-tulajdonos hasznát (az adózás és kamatkiadás utáni nettó nyereséget) a sajáttőke-befektetés könyv szerinti értékéhez viszonyítja” (Damodaran, 2006).

Képlete: $\text{Adózás utáni eredmény} / \text{Saját tőke} (\times 100)$.

18. ábra: A saját tőkearányos nyereség (ROE) alakulása 2008 és 2012 között



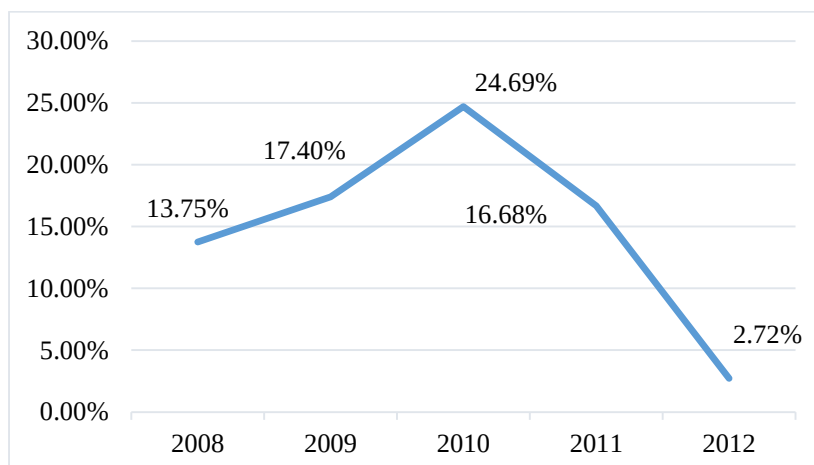
Forrás: Saját szerkesztés a vállalat 2008 és 2012 közötti mérlegadatai és eredmény-kimutatásai alapján
(11,12 melléklet)

A ROE alakulása, főleg az utolsó két évben azt jelzi előre, hogy a vállalatnak tőkenövelésre lenne szüksége, annak érdekében, hogy több lehetőség nyíljon meg előtte. Mivel 2013-ban nem realizált nyereséget, ezért erre az évre ez a mutató nem számítható.

Az **eszközarányos eredmény** (ROA) rávilágít arra, hogy egységnyi eszköz használatával mennyi nettó profitot generálhat a vállalat. Képlet: Adózás utáni eredmény/Összes eszközök (x100).

Az utolsó évben azért csökken drasztikusan az érték, mivel az eredmény növekedésénél sokkal nagyobb ütemben nő meg az összes eszköz értéke, a tárgyi eszközök növekedése miatt, ami újból a termelési tevékenység elindítását célzó intézkedésekkel magyarázható.

19. ábra: Az eszközarányos eredmény (ROA) alakulása 2008 és 2012 között



Forrás: Saját szerkesztés a vállalat 2008 és 2012 közötti mérlegadatai és eredmény-kimutatásai alapján
(11, 12 melléklet)

A helyzetelemzés fontosságát abban láthatjuk, hogy ha megvizsgáljuk a vállalat tevékenységét az elmúlt években, akkor arra a következtetésre jutunk, hogy a gyártósorba

való beruházás megalapozott döntés eredménye, mivel annak érdekében, hogy a vállalat számára lehetségessé váljon egy dinamikus növekedés, mindenképpen fontos megtenni egy ilyen lépést. A Románia szinten vezető vállalatok egyik része külföldi márkaképviselő, másik része saját gyártási kapacitással rendelkezik, mivel fontos annak megelőzése, hogy függő helyzetbe kerüljön a vállalat.

Előrevetítve számottevő növekedést akkor valósíthat meg a vállalat, ha a nagykereskedelem terén növeli ügyfelei, illetve rendelései számát, és a kiskereskedelem terén pedig új optikai boltokat nyit meg, majd hosszú távon pedig egy jól működő hálózatot alakít ki.

4. Stratégiaalkotás

A stratégiaalkotás kiemelten fontos a vállalat számára, mivel a szemüveglencse gyártási tevékenység beindításával új lehetőségek nyíltak előtte, a cél egy olyan értékesítési terv létrehozása, amely hosszú távon biztosítja a vállalat nyereséges működését.

Romániában komoly probléma a látszerész szakemberek hiánya. A vállalat ennek megoldása érdekében, több alkalmazottja továbbképzését is támogatja, mely révén 2015-re új optikai boltok megnyitása válik lehetővé. A terjeszkedés első lépésben a Szatmár környéki régióra terjed majd ki, például Nagyvárad, későbbiekben pedig egy külföldre való terjeszkedés is elképzelhető. A Magyarországra való terjeszkedés előnyös a vállalat számára, mivel székhelye a határ mellett található.

A szemüveglencsék eladása értékesítési ügynökök révén történik, összesen 320 potenciális ügyfelet térképezett fel a vállalat országszerte, melyből 62 optika már rendelt lencsét. A cél az, hogy az értékesítés 60%-át prémium kategóriás lencsék tegyék ki. Magyarország szintjén 400 potenciális ügyfelet céloz majd meg.

A későbbiekben bemutatott árbevétel előrejelzésből kiderül, hogy a három különböző scenárió, különböző ütemű értékesítés növelést feltételez.

Ami a gyártást illeti, a vállalat vezetőivel való hosszas konzultálás után megállapítottunk egy átlagárát, illetve egy átlag rendelési mennyiséget a létező ügyfelek rendelései alapján. Ha azt feltételezzük, hogy a potenciális 320 vevőnek átlagosan nem egy, hanem három optikája van, és átlagosan minden optikában naponta 8 megrendelés van, amiből 6 szokványos és 2 speciális (Freeform) lencsés szemüveg, akkor megkapjuk a potenciális piacot. Ebből a mi feltételezésünk szerint havonta a vállalat egy vevője 3 pár (6 darab) speciális lencsét rendel, ami a havi 40 rendelésnek 7,5%. Az árbevétel dinamikus

növekedése pont ebből következik, hogy a vállalat 2013-ban egy teljesen új tevékenységbe kezdett (gyártás), ami 2014-ben kezd fellendülni.

Mindhárom scenárió esetén versenyelőnyt jelent a vállalat számára, hogy a széles termékportfólió mellett tanácsadást is kínál, egy Call Center kialakítását tervezik, mely révén az egyes optikák bármikor tanácsot kérhetnek azzal kapcsolatban, hogy melyik a legmegfelelőbb lencse egy bonyolultabb esetben.

Az értékesítés jelentős növelése csak egy agresszív marketing stratégia útján válhat lehetővé, ebbe beletartoznak a már eddig is alkalmazott akciók, például egy lencse rendelése esetén még egyet kap a vásárló. A vállalat legnagyobb ütőereje, hogy a Freeform gyártási technológia alkalmazása révén egy versenyképes ár, minőség ajánlattal fordul az optikák felé, illetve a saját optikáin keresztül a szemüveget viselő ügyfelek felé.

Az **optimista scenárió** szerint a **lencse eladás** terén havonta 10 új ügyfélre tesz szert a vállalat Románia és Magyarország szintjén egyik hónapról a másikra 2014 májusától 2015 decemberéig. 2016-tól havonta 7 új ügyféllel bővül a román piacon, illetve 5-tel a magyar piacon. 2017-től 2-vel Romániában és 4 ügyféllel Magyarországon. Majd 2018-tól a már meglévő ügyfelekre koncentrál Románia szinten, Magyarországon pedig havonta 2 új ügyféllel, 2019-ben pedig havonta 1 új ügyféllel. A rendelések száma esetén a modell úgy van felépítve, hogy a régi vevők nagyobb tételben rendelnek. A bemeneti adatok esetében még kiemelendő, hogy az egy ügyfél által megvásárolt lencseszám évenként 10%-al nő, míg az átlagár 7%-al növekszik évente. Ezt azzal magyarázhatjuk, hogy a vállalat egyre nagyobb arányban értékesít majd prémium kategóriás terméket, ami az átlagár növekedését eredményezi. A **kiskereskedésben** 2015-től évente két új optika nyitásával számolunk.

Normál növekedést feltételezve, a **lencse eladás** terén havonta 8 új ügyfélre tesz szert a vállalat Románia és Magyarország szintjén havonta 2014 májusától 2015 decemberéig. 2016-tól havonta 5 új ügyféllel bővül a román piacon, illetve 6-tal a magyar piacon. 2017-től 2-vel Romániában és 3 ügyféllel Magyarországon. Majd 2018-tól a már meglévő ügyfelekre koncentrál Románia szinten, Magyarországon pedig havonta 1 új ügyféllel bővül, 2019-ben pedig a magyar piacon is a már meglévő ügyfelekre koncentrál. A kiskereskedésben 2015-től évente egy új optika nyitásával számolunk. A bemeneti adatok esetében még kiemelendő, hogy az egy ügyfél által megvásárolt lencseszám havi szinten évenként 10%-al nő, míg az átlagár 5%-al növekszik évente.

Az **pesszimista scenárió** szerint a nagykereskedés terén havonta 6 új ügyfélre tesz szert a vállalat Románia és Magyarország szinten egyik hónapról a másikra 2014 májusától

2015 decemberéig. 2016-tól havonta 4 új ügyféllel bővül mindkét országban, 2017-től 2-vel, majd 2018-tól a romániai piacon a már meglévő ügyfelekre koncentrál, Magyarországon pedig havonta 2 új ügyféllel, 2019-ben pedig havonta 1 új ügyféllel. A kiskereskedésben 2015-től két évente egy új optika nyitásával számolunk. A bemeneti adatok esetében még kiemelendő, hogy az egy ügyfél által megvásárolt lencseszám havi szinten évenként 10%-al nő, míg az átlagár 3%-al növekszik évente.

4. táblázat: A gyártás növekedése a három scenárió alapján 2014-2019 (db. vevő)

	Optimista scenárió		Normál scenárió		Pesszimista scenárió	
	Románia	Magyarország	Románia	Magyarország	Románia	Magyarország
	Új vevő havonta					
2014	10	10	8	8	6	6
2015	10	10	8	8	6	6
2016	7	5	5	6	4	4
2017	2	4	2	3	2	2
2018	0	2	0	1	0	2
2019	0	1	0	0	0	1

Forrás: Saját szerkesztés a vállalat értékesítési terve alapján

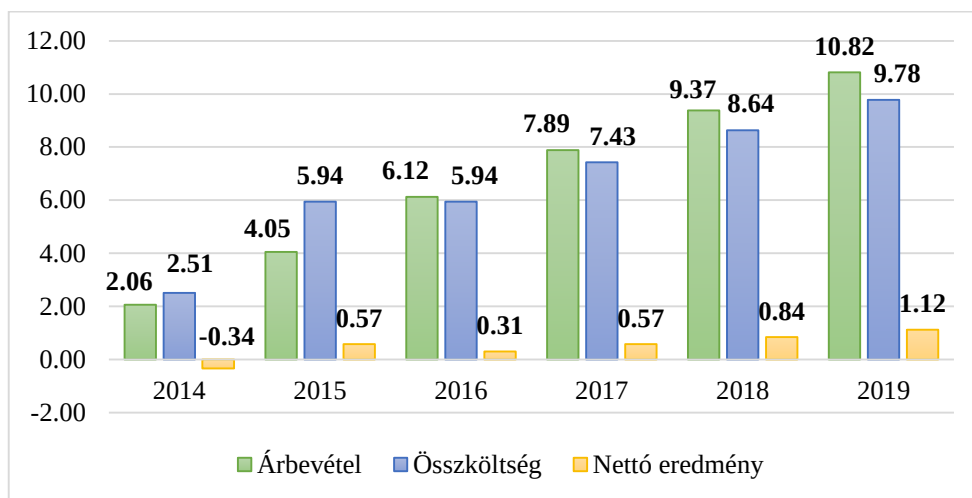
Különleges gyártási esettel állunk szemben tekintettel arra, hogy míg a vállalat vevőjének nincs meg az ügyfele, nem indulhat el a gyártás, mivel személyre szabott megrendelő lap alapján terveznek meg minden lencsét (Freeform technológia).

5. Értékesítés előrejelzés három scenárió alapján

5.1. Optimista eset

Az optimista scenárió alapján, 2014 és 2015 között figyelhető meg a legnagyobb árbevétel növekedés, 97%. Ezt a termelő tevékenység fellendülésével és az értékesítés dinamikus növekedésével magyarázható. Az évek során a növekedés egyre kisebb ütemű, egy átlagosan 42,22% a vizsgált időszakban. Az összköltség az árbevétellel arányosan nő, az elemzett periódusban egy átlagos 38,23%-os növekedés figyelhető meg. A nettó eredmény éri el a legkiemelkedőbb növekedést, míg 2013-ban még veszteséget könyvelt el, addig 2014-re az előrejelzések alapján már egy 111 ezer lejes nettó nyereséget könyvelhet majd el. A hátralevő időszakban egy jelentős átlagos 55,88%-os profitnövekedésre számíthat a vállalat, az optimista előrejelzés alapján (1, 5, 8 melléklet).

20. ábra: Az előre jelzett árbevétel, összköltség és nettó eredmény 2014-2019, optimista scenárió (millió lej)



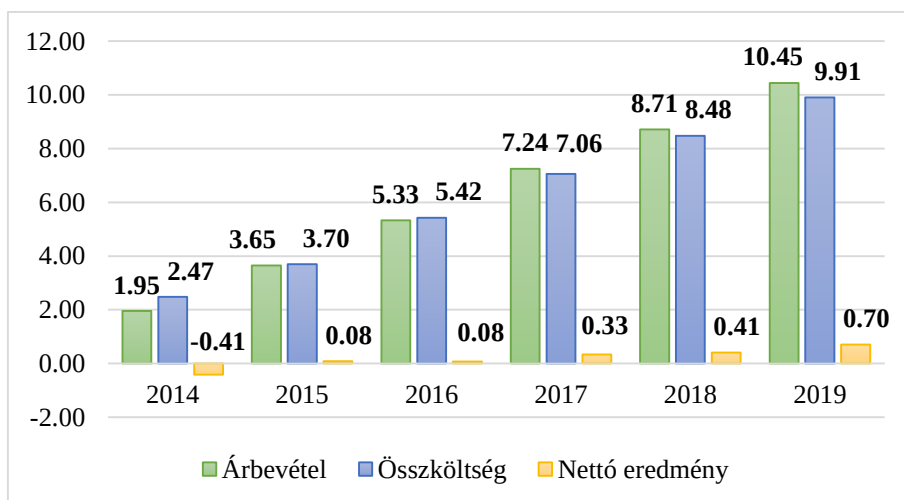
Forrás: Saját szerkesztés a vállalat előre jelzett eredmény-kimutatásai alapján (1. melléklet)

Ezek alapján elmondhatjuk, hogy a vállalat az optimista scenárió alapján megötszörözi majd árbevételét 2014-ről 2019-re.

5.2. Normál növekedés

A normál növekedés már egy visszafogottabb átlagos 41,86%-os növekedés figyelhető meg az előre jelzett árbevétel terén. Az összköltség növekedési üteme közelebb áll az árbevétel növekedési üteméhez az optimista scenárió esetén. Ha a nettó eredmény előre jelzését vizsgáljuk a normál növekedés esetében, akkor azt kell kiemelni, hogy a vállalat 2015-től profitot realizál, illetve 2019-re pedig 53,42%-al marad el a nettó árbevétel normál növekedés esetén az optimista előrejelzéshez képest (2, 6, 9 melléklet).

21. ábra: Az előre jelzett árbevétel, összköltség és nettó eredmény 2014-2019, normál növekedés (millió lej)

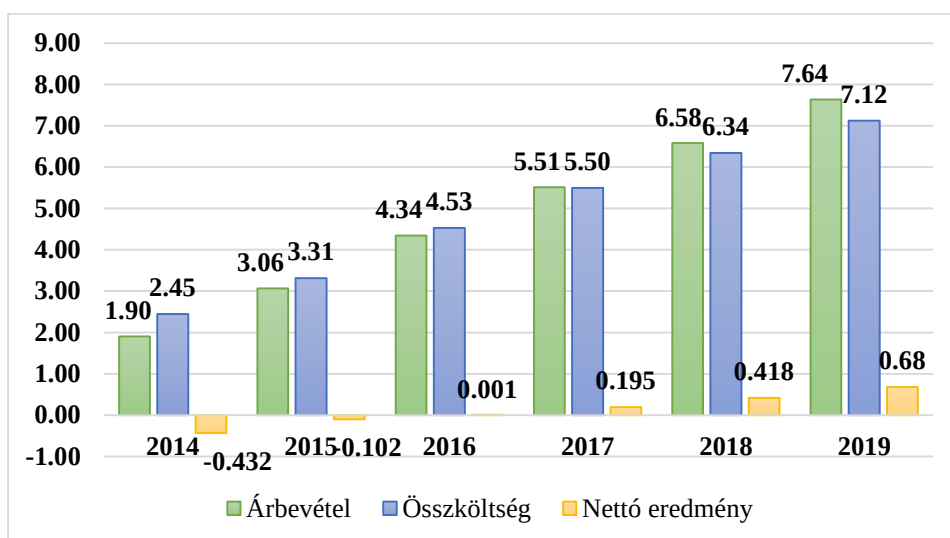


Forrás: Saját szerkesztés a vállalat előre jelzett eredmény-kimutatásai alapján (2. melléklet)

5.3. Pesszimista eset

A pesszimista scenárió egy mérsékeltbb növekedést jelez előre. E szerint az árbevétel esetében egy átlagos évenkénti 33,07%-os növekedés jelezhető előre. Ha az összköltség változását nézzük, akkor egy átlagos évenkénti 24,19%-os növekedés látható, mely követi az árbevétel változást. A pesszimista scenárió szerint a 2014 és 2015-ben veszteséget realizál, majd 2016-tól egy dinamikus növekedés figyelhető meg (3, 7, 10 melléklet).

22. ábra: Az előre jelzett árbevétel, összköltség és nettó eredmény 2014-2019, pesszimista scenárió (millió lej)



Forrás: Saját szerkesztés a vállalat előre jelzett eredmény-kimutatásai alapján (3. melléklet)

5.4. A készített előrejelzések összegzése

5. táblázat: Az előre jelzett árbevétel scenáriók szerinti szórása

	Árbevétel (millió lej)	Optimista	Normál	Pesszimista
2014	Árbevétel	2.06	1.95	1.9
	Relatív szórás	4.57%	1.02%	3.55%
2015	Árbevétel	4.05	3.65	3.06
	Relatív szórás	12.92%	1.77%	14.68%
2016	Árbevétel	6.12	5.33	4.34
	Relatív szórás	16.28%	1.27%	17.54%
2017	Árbevétel	7.89	7.24	5.51
	Relatív szórás	14.68%	5.23%	19.91%
2018	Árbevétel	9.37	8.71	6.58
	Relatív szórás	13.99%	5.96%	19.95%
2019	Árbevétel	10.82	10.45	7.64
	Relatív szórás	12.28%	8.44%	20.72%

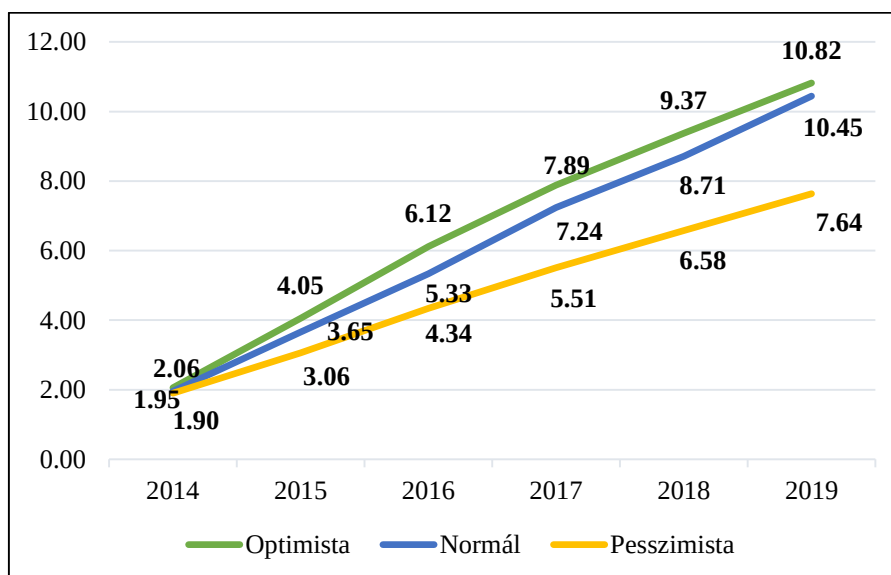
Forrás: Saját szerkesztés a három scenárió szerint előre jelzett eredmény-kimutatásból (1, 2, 3 melléklet)

Ha a három scenárió alapján előre jelzett árbevételek közötti relatív szórást vizsgáljuk, akkor azt a következtetést vonhatjuk le, hogy míg az a 2014-es évben nem észlelünk számottevő eltérést a három eset között, addig az idő előrehaladtával, a különböző ütemű terjeszkedésnek köszönhetően, egyre jobban eltávolodnak az értékek egymástól. Például 2019-re már 20,72% a különbség az átlag és a pesszimista érték között.

A jelentős különbség főleg az új ügyfelek megszerzésének üteméből, illetve az új optikai üzletek nyitásának számából ered (23. ábra).

Míg az optimista scenárió szerint 2014 és 2019 között egy átlagos évenkénti 42,22%-os árbevétel növekedés figyelhető meg, addig a másik két scenárió esetében tapasztalt értékek ettől valamennyivel elmaradnak. Így normál növekedést feltételezve egy átlagos évenkénti 41,85%-os értéket kapunk, míg a pesszimista scenárió egy 33,01%-os növekedést mutat.

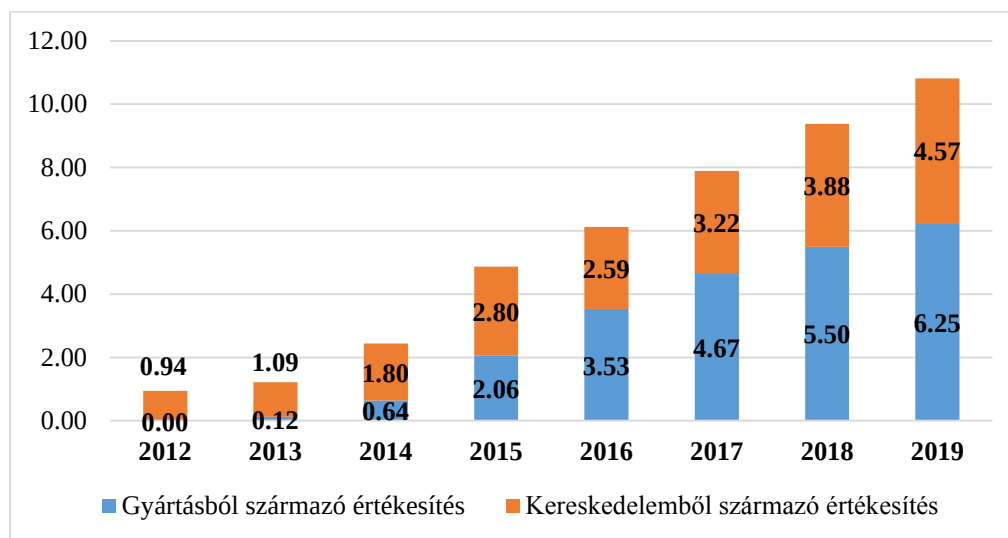
23. ábra: Az előre jelzett árbevétel összehasonlítása a három scenárió szerint (millió lej)



Forrás: Saját szerkesztés a vállalat előre jelzett eredmény-kimutatásai alapján (1, 2, 3 melléklet)

Abban az esetben, ha szétválasztjuk a gyártásból illetve kereskedelemről származó értékesítés, akkor egyértelmű választ kaphatunk, arra, hogy milyen módon tudja elérni a vállalat az optimista scenárió szerint, hogy megőrizze árbevételét. Mivel 2013-tól indul be a termelési tevékenység, ezért jelentős bevételt csak 2014-től realizál a gyártásból, majd az ügyfelei növelése révén 2019-re eljut a 6,25 milliós gyártásból származó értékesítéshez, ami a teljes forgalom 57,76%-át teszi majd ki (5. melléklet). Lényeges megfigyelni, hogy míg 2014-ben a saját gyártásból származó értékesítés 31,06%-ot tesz ki, addig 2019-re, már az árbevétel több mint felét ebből realizálja majd a vállalat.

24. ábra: Az előre jelzett árbevétel felosztása gyártásból illetve kereskedelemről származó értékesítésre az optimista szcenárió tükrében (millió lej)



Forrás: Saját szerkesztés a vállalat előre jelzett eredmény-kimutatásai alapján (1. melléklet)

Következtetések

Az optikai ipar egy erősen koncentrált és dinamikusan fejlődő iparág. Az Euromonitor elemzése alapján Románia a fejlődő országok kategóriájába tartozik ezen a téren. Bár a szemüveglencsék és szemüvegkeretek teszik ki a legnagyobb szegmensét, ennek a piacnak, az előrejelzésekben a kontaktlencsék iránti kereslet növekedését vetítik előre. Erre az a magyarázat, hogy más Európai Unió tagállamokhoz képest hazánkban sokkal kisebb ez a részarány. Következtetésként megállapítható, hogy nagy potenciál van ebben az iparágban.

A 45 év fölötti lakosság legnagyobb részének szüksége van a vállalat által ajánlott termékek egyikére. Az előregedő lakosság miatt a potenciális ügyfelek köre egyre nő. A Romániában fennálló előnytelen helyzet, ami a látszerésképzést illeti, azt vetíti előre, hogy a jövőben ennek változnia kell, a vállalat másik megoldása erre a problémára az, hogy Magyarország területére is terjeszkedik.

A helyzetelemzés segítségével megállapítható, hogy egy tőkeerős vállalatról beszélünk, mely esetében megalapozott döntés eredménye a gyártósorba történő 700.000 eurós beruházás. A termelés beindítása után a vállalat legfontosabb célja az értékesítés dinamikus növelése, annak érdekében, hogy kihasználhassa a gyártósor kapacitását, illetve élvezhesse a méretgazdaságosság előnyeit.

Az ajánlott stratégia választ ad mind a rövid, közép, illetve a hosszú távú célokra egyaránt. Az hogy mind a magyar, mind a román piacot is megcélozza a vállalat termékeivel, sokkal nagyobb növekedési potenciált jelent, az optikák véges száma miatt. Havonta új vevőket behozva a vállalat az optimista scenárió szerint 2019-re elérheti a 10,9 millió lejes árbevételt, de még a pesszimista scenárió szerint is egy 7,73 millió lejes előre jelzést feltételez.

Ha szétválasztjuk a realizált árbevételt a gyártásból és kereskedelemről származó értékesítésre, akkor azt látjuk, hogy míg 2014-ben tervezetten 640.000 lej származik ebből a tevékenységből, az árbevétel 31%-át képezve. Ám 2019-re a vevőkör folyamatos bővítése révén (havonta új optikák bevonása, mint ügyfél), és újabb saját optikák megnyitása által, lehetségessé válik 2019-re, hogy a vállalat árbevételének 57,76%-át a gyártásból származó értékesítés tegye ki, elérve egy több mint 10 millió lejes értéket (1. melléklet).

A román optikai iparról fontos tudni, hogy különbözik a nyugati piacokkal, főleg abban, hogy a legtöbb optika családi vállalkozás, ami akadályozza, vagy lassítja az optikai hálózatok kiépítését. Ha az optimista scenáriót nézzük, megállapíthatjuk, hogy a dinamikus növekedés elérése érdekében agresszív terjeszkedési stratégia szükséges, illetve fontos kiemelni, hogy az innováció az optikai iparág hajtóereje, így a hosszú távú versenyelőny fenntartása érdekében a

vállalatnak mindenképpen törekednie kell arra, hogy termékportfóliója kövesse az új termékek megjelenése miatti változásokat.

Végkövetkeztetésként megállapíthatjuk, hogy a vállalat növekedése szempontjából, szükséges lépésnek bizonyult a vállalat tevékenységi körének a gyártással való kibővítése, mivel ahogy a többi sikeresen működő vállalat példáján is látjuk, egyre inkább az lesz a trend, hogy saját gyártásból szolgálják ki optikai üzlethálózatukat az egyes kereskedelmi társaságok. Az, hogy a gyártás mennyisége 2013-ra vonatkozóan elmaradt az előre jelzett értéktől, főleg az okozta, hogy a Rhein Vision is saját gyártásba kezdett Ploieșten. Így az Optiko Kft. által előre feltérképezett potenciális kereslet megoszlott a két vállalat között.

A három scenárió által feltérképezett növekedés megvalósíthatóságának kulcsa abban rejlik, hogy a vállalat a szemüvegkeretek esetében alkalmazott rendszert átülteti, és sikeresen alkalmazza a szemüveglencse értékesítés esetében is. A Brillis szemüveglencse ismerté tételére jó lehetőségként szolgált a 2014 júliusában megszervezett szakkiállítás, melynek Brassó adott otthont. Az Optiko Kft. képviselőiben jelenlevő szakemberek egyértelműen sikeresnek könyvelték el ezt az eseményt, szomorúan nyugtázva viszont, a Romániában az optikai szakemberek ismereteiben tapasztalt hiányosságokat. Mindazonáltal ez versenyelőnyé is kovácsolható, mivel az értékesítési tevékenység tanácsadással való kiegészítése lehetővé teheti a fogyasztói hűség kialakítását a megrendelő optikai boltok részéről.

Irodalomjegyzék

1. Fülöp Gy. (2008): *Stratégia menedzsment, Elmélet gyakorlat*. PERFEKT, Budapest
2. Bartek-Lesi M.- Bartók I.- Czakó E.- Gáspár J.- Könczöl E.- Pecze K. (2007): *Vállalati stratégia*. ALINEA, Budapest
3. Balaton K.-Hortoványi L.-Incze E.- Laczkó M.- Szabó Zs. R.- Tari E. (2010): *Stratégiai menedzsment*. AULA, Budapest
4. Damodaran A. (2006): *A befektetések értékelése, módszerek és eljárások*, PANEM, Budapest
5. Antal-Mokos Z.- Balaton K.- Drótos Gy.- Tari E. (2005): *Stratégia és szervezet*. SCIENTIA, Kolozsvár
6. Balaton K. (2005): *Vállalati stratégiák és szervezetek a rendszerváltást követően*. Aula Kiadó, Budapest.
7. Becker P.- Turner A. - Varsányi J.- Virág M. (2005) *Értékalapú stratégiák: Apénzügyi teljesítmény értékvezérelt menedzsmentje*. AKADÉMIA, Budapest
8. Borza A. (2012): *Managementul strategic*, RISOPRINT, Kolozsvár
9. Becker P.- Turner A.- Varsányi J.-Virág M. (2005): *Értékalapú stratégiák: A pénzügyi teljesítmény értékvezérelt menedzsmentje*. AKADÉMIA, Budapest
10. Allaire Y.- Firsirotu M. E.(1998): *Management strategic, Strategia succesului in afaceri*. ECONOMICA, Bukarest
11. Mészáros T.- Horváth I.- Virág M. (2000): *Sokszínűség a cégstratégiában*, AULA, Budapest
12. Szintay I. (2008): *Stratégiai menedzsment*, Miskolci Egyetem Kiadó, Miskolc
13. Brealey-Myers (2005): *Modern vállalati pénzügyek*, Panem kiadó, Budapest
14. Gelei A. (2008): *Hálózat – a globális gazdaság kvázi szervezete*, Műhelytanulmány, Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest
15. Thame, D. (2014): BUSINESS VISION, *Estates Gazette*. 2/15/2014 Retail & Leisure, p42-45. 3p., <http://eds.a.ebscohost.com.web.bcucuj.ro>, Letöltés ideje: 25.03.2014, 16.28
16. Maritz, R.- Pretorius, M.- Plant, K. (2011): Exploring the Interface Between Strategy-Making and Responsible Leadership. *Journal of Business Ethics*. Jan2011, Vol. 98, p101-113. 13p., <http://eds.a.ebscohost.com.web.bcucuj.ro>, Letöltés ideje: 30.03.2014, 10.03
17. Hart, S. L. (1992): An integrative framework for strategy-making processes, *Academy of Management Review*. Apr92, Vol. 17 Issue 2, p327-351. 25p. <http://eds.a.ebscohost.com.web.bcucuj.ro>, Letöltés ideje: 30.03.2014, 10.31

18. Grable, J. E. - Carr, N. (2014): Risk Tolerance and Goal-Based Financial Planning, Journal of Financial Service Professionals. Jan2014, Vol. 68 Issue 1, p12-14. 3p., <http://eds.a.ebscohost.com.web.bcuculuj.ro>, Letöltés ideje: 30.03.2014, 12.16
19. <http://blog.euromonitor.com/2013/08/new-eyewear-research-what-is-it-telling-us.html#more>, Letöltés ideje: 18.04.2014, 22.18
20. <http://www.prweb.com/releases/2013/6/prweb10820905.htm>, Letöltés ideje: 21.04.2014, 11.32
21. <http://www.luxottica.com/en/company/investors/company-overview/strategy>, Letöltés ideje: 21.04.2014, 12.11
22. <http://www.luxottica.com/en/company/about-us/company-profile/facts-and-figures>, Letöltés ideje: 21.04.2014, 13.12
23. <http://www.essilor.com/en/Group/OurStrategy/Pages/webdoc.aspx>, Letöltés ideje: 21.04.2014, 13.45
24. <http://www.essilor.com/en/Investors/KeyFigures/Pages/KeyFigures.aspx>, Letöltés ideje: 21.04.2014, 13.55
25. http://www.zeiss.de/corporate/de_de/ueber-zeiss/daten-und-fakten.html, Letöltés ideje: 21.04.2014, 15.26
26. http://www.zeiss.de/corporate/de_de/ueber-zeiss/portfolio.html, Letöltés ideje: 21.04.2014, 16.33
27. <http://www.euromonitor.com/eyewear-in-romania/report>, Letöltés ideje: 21.04.2014, 18.32

Mellékletek

Melléklet 1. – Eredmény-kimutatás előre jelzés az optimista scenárió szerint

	Eredménykimutatás	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	Saját termékek értékesítése	639,000	2,063,645	3,531,549	4,670,301	5,495,777	6,245,267
2	Áruk értékesítése	1,418,295	1,989,210	2,588,670	3,218,104	3,879,009	4,572,959
3	Szolgáltatásokból származó jövedelmek						
4	Egyéb jövedelmek	100,000	137,500	175,000	212,500	250,000	287,500
5	Jövedelmek összesen	2,157,295	4,190,355	6,295,219	8,100,905	9,624,785	11,105,726
6	Anyagköltségek	393,400	1,270,187	2,187,556	2,911,172	3,446,124	3,937,410
7	Energiaköltségek	60,000	96,885	165,800	219,263	258,018	293,205
8	Áruköltségek	526,347	802,664	1,092,797	1,397,437	1,717,309	2,053,174
9	Munkerőköltségek	437,500	527,150	652,141	722,235	764,787	799,553
10	Szolgáltatások költségei	449,561	725,927	1,242,291	1,642,870	1,933,247	2,196,895
11	Amortizáció	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000
12	Egyéb költségek	1,000	1,520	2,310	3,512	5,338	8,114
13	Működési költségek	2,317,808	3,874,334	5,792,896	7,346,489	8,574,822	9,738,351
14	Működési eredmény	-163,514	312,997	499,276	751,343	1,046,866	1,364,278
15	Pénzügyi jövedelmek	10,000	10,300	10,609	10,927	11,255	11,593
16	Kamatköltségek	160,000	160,000	114,235	48,958	25,000	5,000
17	Egyéb pénzügyi költségek	30,000	30,900	31,827	32,464	33,437	34,441
18	Pénzügyi költségek összesen	190,000	190,900	146,062	81,422	58,437	39,441
19	Pénzügyi tevékenység eredménye	-180,000	-180,600	-135,453	-70,494	-47,182	-27,848
20	Bruttó eredmény	-343,514	132,397	363,823	680,849	999,684	1,336,430
21	Társasági adó	0	21,184	58,212	108,936	159,949	213,826
22	Nettó eredmény	-343,514	111,213	305,611	571,913	839,734	1,122,604

Melléklet 2. – Eredmény-kimutatás előrejelzés normál növekedés esetében

	Eredménykimutatás	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	Saját termékek értékesítése	532,560	1,664,863	2,995,313	4,287,957	5,356,626	6,425,674
2	Áruk értékesítése	1,418,295	1,989,210	2,338,670	2,955,604	3,353,384	4,021,053
3	Szolgáltatásokból származó jövedelmek						
4	Egyéb jövedelmek	100,000	137,500	175,000	212,500	250,000	287,500
5	Jövedelmek összesen	2,050,855	3,791,573	5,508,983	7,456,061	8,960,010	10,734,227
6	Anyagköltségek	329,536	1,030,918	1,867,571	2,690,197	3,379,812	4,074,346
7	Energiaköltségek	60,000	93,785	168,731	241,548	301,748	361,969
8	Áruköltségek	526,347	677,664	836,547	1,003,374	1,178,543	1,362,470
9	Munkerőköltségek	437,500	519,615	658,029	752,688	815,218	869,450
10	Szolgáltatások költségei	449,561	702,699	1,264,249	1,809,843	2,260,903	2,712,122
11	Amortizáció	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000
12	Egyéb költségek	1,000	1,520	2,310	3,512	5,338	8,114
13	Működési költségek	2,253,944	3,476,200	5,247,438	6,951,162	8,391,561	9,838,472
14	Működési eredmény	-206,090	312,349	258,497	501,826	565,351	892,658
15	Pénzügyi jövedelmek	10,000	10,300	10,609	10,927	11,255	11,593
16	Kamatköltségek	187,500	187,500	141,735	76,458	52,500	32,500
17	Egyéb pénzügyi költségek	30,000	30,900	31,827	32,464	33,437	34,441
18	Pénzügyi költségek összesen	217,500	218,400	173,562	108,922	85,937	66,941
19	Pénzügyi tevékenység eredménye	-207,500	-208,100	-162,953	-97,994	-74,682	-55,348
20	Bruttó eredmény	-413,590	104,249	95,544	403,831	490,668	837,310
21	Társasági adó	0	21,080	19,687	69,013	82,907	138,367
22	Nettó eredmény	-413,590	83,169	75,857	334,818	407,761	698,943

Melléklet 3. - Eredmény-kimutatás előrejelzés a pesszimista scenárió esetében

	Eredménykimutatás	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	Saját termékek értékesítése	485,520	1,324,794	2,264,427	3,078,715	3,778,867	4,446,127
2	Áruk értékesítése	1,418,295	1,739,210	2,076,170	2,429,979	2,801,477	3,191,551
3	Szolgáltatásokból származó jövedelmek						
4	Egyéb jövedelmek	100,000	137,500	175,000	212,500	250,000	287,500
5	Jövedelmek összesen	2,003,815	3,201,504	4,515,597	5,721,194	6,830,344	7,925,179
6	Anyagköltségek	301,312	803,725	1,348,254	1,797,967	2,162,721	2,491,689
7	Energiaköltségek	60,000	79,474	131,886	174,089	207,456	236,979
8	Áruköltségek	526,347	677,664	836,547	1,003,374	1,178,543	1,362,470
9	Munkerőköltségek	437,500	484,833	591,412	654,496	696,311	729,342
10	Szolgáltatások költségei	449,561	595,474	988,180	1,304,397	1,554,407	1,775,611
11	Amortizáció	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000
12	Egyéb költségek	1,000	1,520	2,310	3,512	5,338	8,114
13	Működési költségek	2,225,720	3,092,690	4,348,589	5,387,836	6,254,777	7,054,205
14	Működési eredmény	-224,906	105,790	163,961	330,285	572,470	867,877
15	Pénzügyi jövedelmek	10,000	10,300	10,609	10,927	11,255	11,593
16	Kamatköltségek	187,500	187,500	141,735	76,458	52,500	32,500
17	Egyéb pénzügyi költségek	30,000	30,900	31,827	32,464	33,437	34,441
18	Pénzügyi költségek összesen	217,500	218,400	173,562	108,922	85,937	66,941
19	Pénzügyi tevékenység eredménye	-207,500	-208,100	-162,953	-97,994	-74,682	-55,348
20	Bruttó eredmény	-432,406	-102,310	1,008	232,291	497,788	812,529
21	Társasági adó	0	0	161	37,167	79,646	130,002
22	Nettó eredmény	-432,406	-102,310	846	195,124	418,142	682,527

Melléklet 4. – A vállalat saját márkájának logója



Melléklet 5.- A vállalat mérlege az optimista scenárió alapján

	Mérleg	2014	2015	2016	2017	2018	2019
I	Állóeszközök	2,734,512	2,282,128	2,099,744	1,652,253	1,205,725	984,197
3	Készletek	506,402	574,062	651,505	740,173	841,720	958,046
4	Követelések	30,000	39,000	50,700	65,910	85,683	111,388
5	Pénzeszközök	20,000	23,000	26,450	30,418	34,980	40,227
II	Forgóeszközök összesen	556,402	636,062	728,655	836,501	962,383	1,109,661
	<i>Előlegek</i>	14,000	11,400	8,800	6,200	3,600	1,000
	Eszközök összesen	3,304,914	2,929,590	2,837,199	2,494,954	2,171,708	2,094,858
III	Rövid lejáratú tartozások	737,553	548,907	693,077	499,725	97,036	57,370
	Hitelek pénzügyi intézményektől	0	0	0	0	0	0
6	Kereskedelmi hitelek	337,553	513,907	654,577	457,375	50,451	0
7	Egyéb hitelek (adók is)	400,000	35,000	38,500	42,350	46,585	57,371
IV	Hosszú lejáratú hitelek	2,015,890	1,729,570	1,203,250	474,430	188,110	0
	Hitelek pénzügyi intézményektől	2,015,890	1,729,570	1,203,250	474,430	188,110	0
9	Kereskedelmi hitelek	0	0	0	0	0	0
10	Egyéb hitelek (adók is)	0	0	0	0	0	0
11							
V	Szubvenciók	0	0	0	0	0	0
VI	Saját tőke összesen	551,471	651,113	940,872	1,520,798	1,886,562	2,037,487
	Források összesen	3,304,914	2,929,590	2,837,199	2,494,954	2,171,708	2,094,858

Melléklet 6.- A vállalat mérlege a normál scenárió alapján

	Mérleg	2014	2015	2016	2017	2018	2019
I	Állóeszközök	2,734,512	2,282,128	2,099,744	1,652,253	1,205,725	984,197
3	Készletek	506,402	574,062	651,505	740,173	841,720	958,046
4	Követelések	30,000	39,000	50,700	65,910	85,683	111,388
5	Pénzeszközök	20,000	23,000	26,450	30,418	34,980	40,227
II	Forgóeszközök összesen	556,402	636,062	728,655	836,501	962,383	1,109,661
	<i>Előlegek</i>	14,000	11,400	8,800	6,200	3,600	1,000
	Eszközök összesen	3,304,914	2,929,590	2,837,199	2,494,954	2,171,708	2,094,858
III	Rövid lejáratú tartozások	807,629	635,456	773,720	387,318	418,097	388,490
	Hitelek pénzügyi intézményektől	0	0	0	0	0	0
6	Kereskedelmi hitelek	272,629	272,629	272,629	272,629	272,629	272,629
7	Egyéb hitelek (adók is)	535,000	362,827	501,091	114,689	145,468	115,861
IV	Hosszú lejáratú hitelek	2,015,890	1,729,570	1,443,250	1,156,930	870,610	584,290
	Hitelek pénzügyi intézményektől	2,015,890	1,729,570	1,443,250	1,156,930	870,610	584,290
9	Kereskedelmi hitelek	0	0	0	0	0	0
10	Egyéb hitelek (adók is)	0	0	0	0	0	0
11							
V	Szubvenciók	0	0	0	0	0	0
VI	Saját tőke összesen	481,395	564,564	620,229	950,706	883,001	1,122,078
	Források összesen	3,304,914	2,929,590	2,837,199	2,494,954	2,171,708	2,094,858

Melléklet 7.- A vállalat mérlege a pesszimista scenárió alapján

	Mérleg	2014	2015	2016	2017	2018	2019
I	Állóeszközök	2,734,512	2,282,128	2,099,744	1,652,253	1,205,725	984,197
3	Készletek	506,402	574,062	651,505	740,173	841,720	958,046
4	Követelések	30,000	39,000	50,700	65,910	85,683	111,388
5	Pénzeszközök	20,000	23,000	26,450	30,418	34,980	40,227
II	Forgóeszközök összesen	556,402	636,062	728,655	836,501	962,383	1,109,661
	<i>Előlegek</i>	<i>14,000</i>	<i>11,400</i>	<i>8,800</i>	<i>6,200</i>	<i>3,600</i>	<i>1,000</i>
	Eszközök összesen	3,304,914	2,929,590	2,837,199	2,494,954	2,171,708	2,094,858
III	Rövid lejáratú tartozások	826,445	839,752	1,032,835	781,784	826,717	853,684
6	Hitelek pénzügyi intézményektől	0	0	0	0	0	0
7	Kereskedelmi hitelek	291,445	291,445	291,445	291,445	291,445	291,445
8	Egyéb hitelek (adók is)	535,000	548,307	741,390	490,339	535,272	562,239
IV	Hosszú lejáratú hitelek	2,015,890	1,729,570	1,443,250	1,156,930	870,610	584,290
9	Hitelek pénzügyi intézményektől	2,015,890	1,729,570	1,443,250	1,156,930	870,610	584,290
10	Kereskedelmi hitelek	0	0	0	0	0	0
11	Egyéb hitelek (adók is)	0	0	0	0	0	0
V	Szubvenciók	0	0	0	0	0	0
VI	Saját tőke összesen	462,579	360,268	361,115	556,239	474,381	656,884
	Források összesen	3,304,914	2,929,590	2,837,199	2,494,954	2,171,708	2,094,858

Melléklet 8.- A vállalat cash flow kimutatása az optimista scenárió alapján

	Cash Flow Kimutatás - indirekt	2014	2015	2016	2017	2018	2019
I	Működési tevékenység	386,180	793,340	589,985	564,163	1,144,435	1,600,452
	Nettó eredmény	343,514	111,213	305,611	571,913	839,734	1,122,604
	Korrekciók (+)	630,000	630,600	585,453	520,494	497,182	477,848
	+ Amortizáció	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000
	- Pénzügyi tevékenység eredménye	180,000	-180,600	-135,453	-70,494	-47,182	-27,848
	d Forgótőke (-)	-99,694	-51,527	301,079	528,245	192,482	0
	+ Vevőállomány	9,000	11,700	15,210	19,773	25,705	0
	+ Készletek	67,660	77,443	88,668	101,547	116,326	0
	- Szállítók	176,354	140,670	-197,202	-406,925	-50,451	0
II	Finanszírozási tevékenység	-90,358	98,859	433,864	284,343	92,488	-39,441
	Kapott kamatok	0	0	0	0	0	0
	Fizetett kamatok	160,000	160,000	114,235	48,958	25,000	5,000
	Más pénzügyi költségek	30,000	30,900	31,827	32,464	33,437	34,441
	Saját tőke növelése	99,642	289,759	579,926	365,764	150,925	0
	Saját tőke csökkentése	0	0	0	0	0	0
	Hitel felvétel hosszú távú	0					0
	Hitel törlesztés hosszú távú	0	0	0	0	0	0
III	Beruházási tevékenység	0	-90,000	-90,000	-90,000	-90,000	-90,000
	Állóeszközök vásárlása	0	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000
	Állóeszközök eladása	0	0	0	0	0	0
IV	Pénzállomány év elején	20,000	315,822	1,118,022	2,051,870	2,810,376	3,957,298
V	Pénzáramlás	295,822	802,199	933,848	758,505	1,146,923	1,471,011
VI	Pénzállomány év végén	315,822	1,118,022	2,051,870	2,810,376	3,957,298	5,428,310

Melléklet 9.- A vállalat cash flow kimutatása a normál szcenárió alapján

	Cash Flow Kimutatás - indirekt	2014	2015	2016	2017	2018	2019
I	Működési tevékenység	199,373	856,823	75,483	761,493	790,413	1,204,291
	Nettó eredmény	-413,590	83,169	75,857	334,818	407,761	698,943
	Korrekciók (+)	657,500	658,100	612,953	547,994	524,682	505,348
	+ Amortizáció	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000
	- Pénzügyi tevékenység eredménye	-207,500	-208,100	-162,953	-97,994	-74,682	-55,348
	d Forgótőke (-)	44,538	-115,555	613,327	121,320	142,031	0
	+ Vevőállomány	9,000	11,700	15,210	19,773	25,705	0
	+ Készletek	67,660	77,443	88,668	101,547	116,326	0
	- Szállítók	32,123	204,698	-509,449	0	0	0
II	Finanszírozási tevékenység	-134,331	-162,735	156,915	-176,626	153,139	-66,941
	Kapott kamatok	0	0	0	0	0	0
	Fizetett kamatok	187,500	187,500	141,735	76,458	52,500	32,500
	Más pénzügyi költségek	30,000	30,900	31,827	32,464	33,437	34,441
	Saját tőke növelése	83,169	55,665	330,477	-67,705	239,077	0
	Saját tőke csökkentése	0	0	0	0	0	0
	Hitel felvétel hosszú távú	0					
	Hitel törlesztés hosszú távú		0	0	0	0	0
III	Beruházási tevékenység	0	-45,000	-45,000	-45,000	-45,000	-45,000
	Állóeszközök vásárlása	0	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000
	Állóeszközök eladása	0	0	0	0	0	0
IV	Pénzállomány év elején	20,000	85,041	734,130	921,528	1,461,394	2,359,947
V	Pénzáramlás	65,041	649,089	187,398	539,866	898,553	1,092,350
VI	Pénzállomány év végén	85,041	734,130	921,528	1,461,394	2,359,947	3,452,297

Melléklet 10.- A vállalat cash flow kimutatása a pesszimista scenárió alapján

	Cash Flow Kimutatás - indirekt	2014	2015	2016	2017	2018	2019
I	Működési tevékenység	161,741	659,730	258,871	666,731	827,760	1,187,875
	Nettó eredmény	-432,406	-102,310	846	195,124	418,142	682,527
	Korrekciók (+)	657,500	658,100	612,953	547,994	524,682	505,348
	+ Amortizáció	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000
	- Pénzügyi tevékenység eredménye	-207,500	-208,100	-162,953	-97,994	-74,682	-55,348
	d Forgótőke (-)	63,354	-103,940	354,928	76,387	115,064	0
	+ Vevőállomány	9,000	11,700	15,210	19,773	25,705	0
	+ Készletek	67,660	77,443	88,668	101,547	116,326	0
	- Szállítók	13,307	193,083	-251,050	44,933	26,967	0
II	Finanszírozási tevékenység	-119,810	-217,554	21,563	-190,780	96,565	-66,941
	Kapott kamatok	0	0	0	0	0	0
	Fizetett kamatok	187,500	187,500	141,735	76,458	52,500	32,500
	Más pénzügyi költségek	30,000	30,900	31,827	32,464	33,437	34,441
	Saját tőke növelése	-102,310	846	195,125	-81,858	182,503	0
	Saját tőke csökkentése	0	0	0	0	0	0
	Hitel felvétel hosszú távú	200,000					0
	Hitel törlesztés hosszú távú		0	0	0	0	0
III	Beruházási tevékenység	0	-45,000	0	-45,000	0	-45,000
	Állóeszközök vásárlása	0	45,000	0	45,000	0	45,000
	Állóeszközök eladása	0	0	0	0	0	0
IV	Pénzállomány év elején	20,000	61,930	459,106	739,540	1,170,492	2,094,817
V	Pénzáramlás	41,930	397,176	280,434	430,952	924,325	1,075,934
VI	Pénzállomány év végén	61,930	459,106	739,540	1,170,492	2,094,817	3,170,752

Melléklet 11- Az Optiko Kft. mérlege 2008-2013

	Mérleg	2008	2009	2010	2011	2012	2013
I	Állóeszközök	311,967	249,105	184,603	125,145	1,941,198	3,186,702
3	Készletek	183,077	178,712	171,265	186,130	233,914	445,426
4	Követelések	607	0	542	0	4,289	19,891
5	Pénzeszközök	35,376	9,980	24,092	16,439	51,600	5,122
II	Forgóeszközök összesen	219,060	188,692	195,899	202,569	289,803	470,439
	Előlegek	0	0	7,040	4,480	1,920	16,529
	Eszközök összesen	531,027	437,797	387,542	332,194	2,232,921	3,673,670
III	Rövid lejáratú tartozások	211,858	147,959	90,333	39,573	1,544,160	675,467
6	Hitelek pénzügyi intézményektől	0	0	0	0	0	0
7	Kereskedelmi hitelek	337,553	513,907	654,577	457,375	50,451	0
8	Egyéb hitelek (adók is)	-125,695	-365,948	-564,244	-417,802	1,493,709	675,467
IV	Hosszú lejáratú hitelek	83,809	28,313	0	0	335,335	2,099,710
9	Hitelek pénzügyi intézményektől	2,015,890	1,729,570	1,203,250	474,430	188,110	0
10	Kereskedelmi hitelek	0	0	0	0	0	0
11	Egyéb hitelek (adók is)	0	0	0	0	0	0
V	Szubszenciák	0	0	0	0	0	0
VI	Saját tőke összesen	235,360	261,525	297,209	292,621	353,426	898,493
	Források összesen	531,027	437,797	387,542	332,194	2,232,921	3,673,670

Melléklet 12.- Az Optiko Kft. Eredmény-Kimutatása 2008-2013

	Eredménykimutatás	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	Saját termékek értékesítése	77,976	79,757	73,080	54,767	76,698	124,110
2	Áruk értékesítése	797,353	837,790	785,922	633,297	867,281	1,090,996
3	Szolgáltatásokból származó jövedelmek						
4	Egyéb jövedelmek	12,452	0	1	2,000	2,102	16,874
5	Jövedelmek összesen	887,781	917,547	859,003	690,064	946,081	1,371,321
6	Anyagköltségek	29,250	17,133	20,687	18,324	28,830	111,941
7	Energiaköltségek	4,388	6,913	3,163	8,851	10,390	19,699
8	Áruköltségek	395,273	382,172	308,505	241,479	325,722	404,882
9	Munkerőköltségek	177,962	191,563	163,291	153,434	220,543	366,822
10	Szolgáltatások költségei						
11	Amortizáció	53,317	64,764	64,502	62,800	56,957	252,336
12	Egyéb költségek	132,997	157,770	169,964	140,241	231,311	388,607
13	Működési költségek	793,187	820,315	730,112	625,129	873,753	1,544,287
14	Működési eredmény	94,594	97,232	128,891	64,935	72,328	-172,966
15	Pénzügyi jövedelmek	925	727	1,363	635	2,725	11,662
16	Kamatköltségek	3,739	1,622	434	33	2,249	142,508
17	Egyéb pénzügyi költségek	7,267	7,653	17,341	362	2,615	51,097
18	Pénzügyi költségek összesen	11,006	9,275	17,775	395	4,864	193,605
19	Pénzügyi tevékenység eredménye	-10,081	-8,548	-16,412	240	-2,139	-181,943
20	Bruttó eredmény	84,513	88,684	112,479	65,175	70,189	-354,909
21	Társasági adó	11,481	12,519	16,794	9,763	9,384	0
22	Nettó eredmény	73,032	76,165	95,685	55,412	60,805	-354,909