

OTDK- dolgozat

2015

HOGYAN TOVÁBB, FARMEC?– NÖVEKEDÉSI
STRATÉGIA KIALAKÍTÁSA AZ ÉSZAKNYUGAT-
EURÓPAI RÉGIÓBAN

GROWTH STRATEGY FOR FARMEC COMPANY IN THE
NORTH-WEST EUROPE REGION

Kézirat lezárva 2014. augusztus 4

Tartalomjegyzék

1.	Bevezető	1
2.	Stratégiaalkotás folyamata nemzetközi terjeszkedés esetén.....	2
2.1.	A stratégiai folyamat	2
2.2.	A nemzetközi terjeszkedés motivációja	3
2.3.	A nemzetközi terjeszkedés okai	4
2.4.	Nemzetközi piacokra való lépés formái	5
2.5.	A nemzetközi terjeszkedés módszerei.....	7
3.	Személyi higiénia piac.....	8
3.1.	Globális piac.....	8
3.2.	Európai piac.....	9
3.3.	Romániai piac.....	11
3.3.1.	Előrejelzések a román piacon.....	12
3.3.2.	Romániai piaci szereplők	12
4.	Farmec	15
4.1.	A vállalatról.....	15
4.2.	Misszió és vízió	15
4.3.	Termékportfólió szegmentálás	16
4.4.	Disztribúció	17
4.5.	Üzleti forgalom.....	18
5.	Stratégiaalkotás	19
5.1.	Szelekciós módszer	19
5.2.	Potenciális célpiacok vizsgálata	20
5.2.1.	Németország	21
5.2.2.	Franciaország.....	21
5.2.3.	Olaszország	22
5.2.4.	Dánia	22
5.2.5.	Lengyelország	23

6.	A gyáregység kialakítása és jellemzői.....	24
6.1.	Termékportfólió.....	24
6.2.	Értékesítési csatornák.....	24
6.3.	Disztribúció.....	24
6.4.	Ütemezés.....	25
6.5.	Marketing stratégia.....	26
6.6.	Beruházás és eredmények.....	27
7.	Következtetések.....	29
8.	Irodalomjegyzék.....	31
9.	Mellékletek.....	32

Ábrák jegyzéke

Ábra 1: A stratégiaalkotás folyamata	3
Ábra 2: A külföldi piacra lépés formái.....	5
Ábra 3: A személyi higiénia iparág piacmérete (2008-2012, mrd €).....	8
Ábra 4: A személyi higiénia iparág piacmérete Európában (2008-2012, mrd €).....	9
Ábra 5: A személyi higiénia iparág piacmérete Európában, országos lebontás (2012, mrd €)	10
Ábra 6: Prémium- és tömegtermékek megoszlása az iparágon belül (2008-2012,%)	10
Ábra 7: A személyi higiénia iparág piacmérete Romániában (2008-2012, mill €).....	11
Ábra 8: Prémium- és tömegtermékek megoszlása, előrejelzés (2013-2017, %)......	12
Ábra 9: TOP 10 vállalat árbevétel szerint (2012, mill €)	13
Ábra 10: TOP 10 vállalat profit szerint (2012, mill €).....	13
Ábra 11: Árbevétel és profit szerinti rangsor dinamikája (2008-2012, helyezés)......	14
Ábra 12: A Farmec főbb exportcélpontjai (2013)	17
Ábra 13: A Farmec üzleti forgalma (2008-2012, mill €)	18
Ábra 14: Átrendeződött disztribúciós rendszer	25
Ábra 15: Többleteredmény alakulásának előrejelzése (2016-2024, mill €).....	28

Táblák jegyzéke

Tábla 1: A vállalat termékeinek szegmentálása korcsoport szerint	16
Tábla 2: Beruházás ütemezése (2014-2016, félév)	26
Tábla 3: Indexszám	32
Tábla 4: Beruházás értéke	33
Tábla 5: Generált költségek.....	33
Tábla 6: Általános információk.....	33
Tábla 7: Előre jelzett eredmény (€).....	34

1. Bevezető

A Farmec vállalat több mint 200 éves múltra tekint vissza. Mai nevét 1972-ben kapta, 1995-ben privatizálták, székhelye Kolozsváron található.

Termékeivel a 16 éven felüli hölgyeket célozza meg, és több kategóriát is lefed. Termékpalettáján a test- és hajápoló szerektől a hidratáló és ráncatlanító krémeken keresztül az öregedés gátló szerekig és naptejig minden megtalálható, úgy közép-, mint a prémium kategóriában.

Négyszáznál is több terméket forgalmaz, a legismertebb márkái a Gerovital, Aslavital, Farmec, Aslamed, Doina, Athos és Obsesie. Nemzetközileg is elismert termékportfólióját Románia mellett külföldi piacokon is értékesíti, legfontosabb export országai Európában, Ázsiában és Észak-Amerikában helyezkednek el. Az külkereskedelem 2012-ben 10%-át tette ki a vállalat összforgalmának. A külföldi piacokon viszonteladókon keresztül értékesíti termékeit.

A Farmec célja ezen a piacon kozmetikumokkal ellátni úgy a hazai, mint a nemzetközi piacot elérhető áron. Ennek érdekében termékeivel több fogyasztói igényre ad választ és azokat olyan áron kínálja, ami az alacsonyabb jövedelemmel rendelkező rétegek számára is elfogadható.

Dolgozatunkban a Farmec vállalat külföldi, gyárépítés révén megvalósuló terjeszkedésének stratégiai tervét dolgozzuk ki, melynek során először meghatározzuk, mely országokat illetően érdemes terjeszkedésben gondolkodni és kiválasztjuk a legalkalmasabb országot, majd a konkrét implementációt dolgozzuk ki. Ezt követően kitérünk a beruházás részleteire, és meghatározzuk, milyen csatornákon keresztül mely termékeket fogja a vállalat forgalmazni, ezt milyen disztribúciós rendszer mentén valósítja meg, illetve, hogy milyen marketing stratégia alkalmazása szolgálja a legjobb eredményekkel a vállalat értékesítéseit illetően.

2. Stratégiaalkotás folyamata nemzetközi terjeszkedés esetén

2.1. A stratégiai folyamat¹

A stratégia meghatározása az a folyamat, amely során hosszú távú célokat megfogalmazva, valamint a környezeti tényezők lehetőségeit felmérve, a vállalat versenyelőnyre tehet szert. Ennek meghatározása elsősorban konkrét elemzéseken alapul. Elsősorban külső-, valamint belső környezet megvizsgálása képezi a stratégiaalkotás első lépését. Hangsúlyozottan kiemelnénk, hogy azért bír nagy jelentőséggel ez a lépés, mivel a környezet hatásaira adott válaszreakciók határozzák meg a vállalat sikerét. A szakértők következőképp emelik ki ennek fontosságát: „a vállalat csak akkor képes helyesen reagálni a rendkívül gyors és veszélyes kihívásokra, ha szinte totálisan, minden vezetési alrendszerével képes időben, gyorsan és helyesen reagálni. Katonai analógiát keresve: a környezeti kihívásokra történő vállalati válaszadás a totális mozgósításhoz, a totális háborúhoz hasonlítható, amikor a veszélyeztetett ország minden erőforrását összehangoltan kénytelen mozgósítani a túlélés, a győzelem érdekében”. (Barakonyi K, 2000)

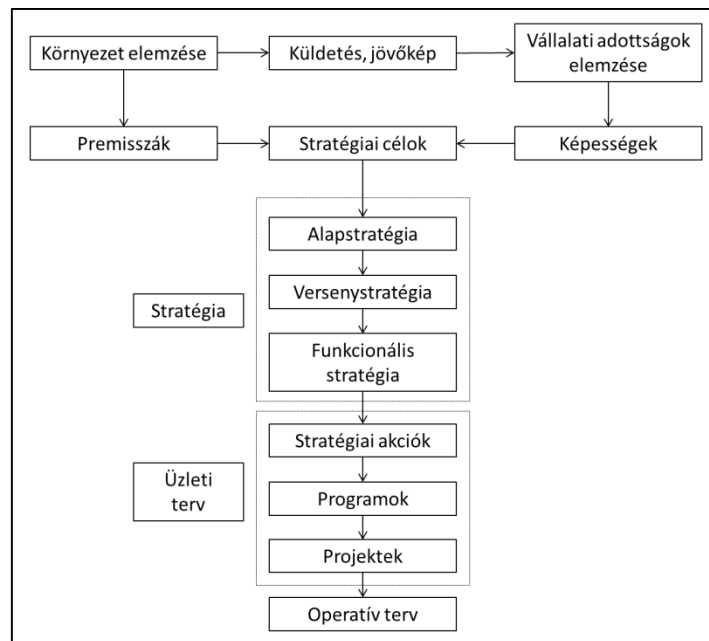
A stratégiának továbbá összhangba kell lennie a vállalat missziójával és víziójával, valamint olyan célokat kell a szervezet elé állítania, amelyeket az erőt kifejtve, de képes elérni.

Ahogy az említett tényezők hatással bírnak a stratégiára, úgy a stratégia is meghatározó az operatív működés meghatározásakor, tehát a lenti ábrában szemléltetett folyamat elemei egymással szimbiózisban léteznek.

Balaton Károly szerint a vállalati stratégia kialakítása az elemzéssel kezdődik, erre épül a stratégia kialakítása, majd azt követi a megvalósítás. Az elemzés megvizsgálja a környezetet és a belső adottságokat, erre támaszkodva azonosítja a környezetben rejlő lehetőségeket és veszélyeket, valamint feltárja a vállalat erős és gyenge pontjait. A környezet elemzésére támaszkodva meghatározhatóak a legfontosabb sikertényezők. A belső elemzés alapján a szervezet azon képességeit azonosíthatjuk, melyek megkülönböztetik a versenytársaitól. Ezen elemzésre támaszkodik a stratégia meghatározása, amely a fentiek mellett figyelembe veszi a vezetők értékrendjét és a társadalmi felelősségből adódó tényezőket is. A stratégiai döntés meghozatalát a végrehajtás követi.

¹ Dobák, M., Antal, Zs.- *Vezetés és szervezés, Szervezetek kialakítása és működtetése*, Aula Kiadó, 2010

Ábra 1: A stratégiaalkotás folyamata



Forrás: Dobák, M. Antal, Z, 2010

Az elemzések eredményei egy általános képet nyújtanak a vállalat számára a piac helyzetéről, dinamikájáról, koncentrátságáról és azon belül a vállalat helyzetéről és képességeiről. Mindezek alapján előrevelhető egy várható jövőkép a piac tényezőinek változásaival együtt. Következtetésképp elmondható, hogy: „a stratégiai döntések meghatározzák a szervezet jövőbeni haladási irányait, ami egyúttal a prioritások kijelölését is jelenti. (Balaton K, 2005)

2.2. A nemzetközi terjeszkedés motivációja²

Ha a vállalatok nemzetközivé válásának motivációját tekintjük, akkor megállapíthatjuk, hogy ez nagyon szerteágazó és minden vállalat esetében egyedi, ugyanakkor közös mintázat is megfigyelhető. J. H. Dunning négy átfogó csoportot különböztet meg, nevezetesen az erőforrás-keresőt, a piacszerzőt, a hatékonyság keresőt, és a stratégiai előnyöket keresőt. (Dunning, 1993)

² Dunning, J. H. (1993): *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison Wesley, London.

- Az *erőforrás-keresők* az alacsonyabb anyag- és munkaerőköltség, szállítási költség megfontolások, kedvező adózási feltételek miatt terjeszkednek.
- A *piacszerzőket* a külföldi piacjelentősége, mérete és növekedése, valamint a kereskedelmi korlátok leküzdése motiválja.
- A *hatékonyságkeresők* motivációja a külföldi terjeszkedés által elérhető racionalizálás, specializáció, méret- és választékgazdaságosság.
- A *stratégiai előnyöket keresők* olyan tényezők motiválják, mint a hosszú távú versenypozíció megvédése és/vagy megerősítése, a kritikus tömeg elérése, a növekedés.

2.3. A nemzetközi terjeszkedés okai³

Ha a külső tényezőket vesszük figyelembe, akkor két ok jöhet szóba: első sorban, hogy a vállalatnak a hazai lehetőségei beszűkültek és szüksége van újabb piacokra a növekedéshez, vagy esetleg a versenyben maradáshoz, másod sorban egy kihagyhatatlan lehetőséget lát a külföldi terjeszkedésben. A szakirodalom több indokot is felsorol a külföldi terjeszkedés mellett:

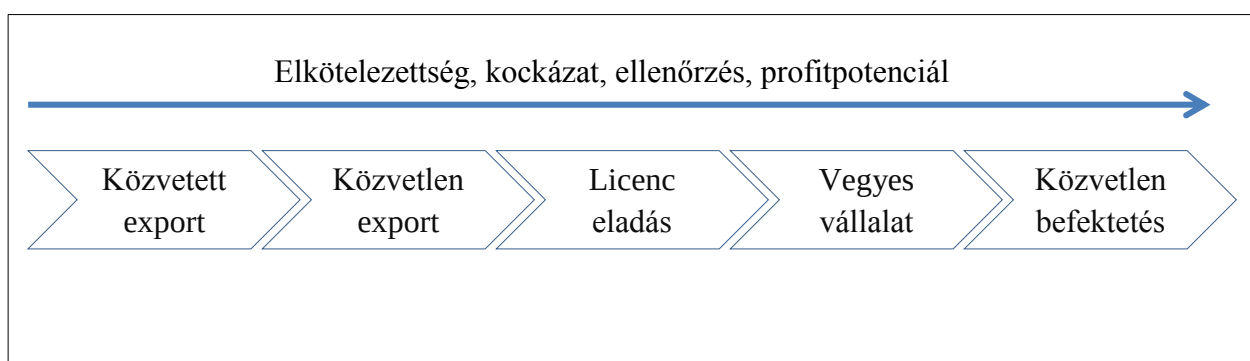
- A méretgazdaságosság előnyeire támaszkodva, az üzemi kapacitások hosszú távú kihasználását teszi lehetővé
- Abban az esetben, ha a belső piac beszűkült, és nincs lehetőség további terjeszkedésre és növekedésre, új piacokra való törés meghozhatja a vállalat számára célkitűzések megvalósítását
- A verseny a hazai piacon nagyon kiélezett, nehéz az értékesítés, megéri a vállalat számára a külföldi piacokon rejlő résekre betörni
- Az exporttal nem csak a bevételeket lehet növelni, de közvetlen haszonként a vállalati image is erősödik, nagyobb elismerésre tehetünk szert a hazai beszállítóink és a csak egy piacra koncentráló versenytársak körében is

³ Daniels, J. D. – Radebaugh, L. H. – Sullivan, D. P. (2007): *International Business Environments and Operations*, Pearson Prentice Hall

2.4. Nemzetközi piacokra való lépés formái⁴

A nemzetközi piacokon való megjelenés stratégiájának megválasztásának pillanatában számos lehetőség közül választhatunk viszont egyértelműen egyre nagyobb befektetést és elkötelezettséget jelent. Amint az alábbi ábra is mutatja nem csak a befektetés mértéke és a kockázat mértéke növekszik, hanem az ellenőrzés lehetősége és a profitpotenciál is.

Ábra 2: A külföldi piacra lépés formái



Forrás: Philip Kotler, Kevin Lane Keller, 2006

A nemzetközi piacokon való megjelenés legegyszerűbb és legközkedveltebb formája az export. Eseti exportról beszélünk abban az esetben, ha nem rendszeres az árumozgás két ország között, csak alkalmi a külföldi értékesítés. Ebben a szakaszban szokták felmérni a vállalatok, hogy mennyi esély van a sikeres piacépítésre az adott országban, hogyan fogadják termékét a vevők és tudomást szerez a versenytársakról is. Kezdi kiépíteni kapcsolatrendszerét, megtalálni disztribútorait. Ez az elején általában nem jár nagy befektetéssel, se nagy nyereséggel. Egy szűk kutatás előzi meg ezt a döntést, általában közvetítő ügynökökön keresztül. Azonban, ha elhatározza, hogy terjeszkedni kíván egy piacon, aktív exportra van szüksége, mely már folyamatos értékesítést követel meg. Független képviselőkön keresztül történik meg az értékesítés, nekik köszönhetően kiküszöbölhetőek a nemzetközi színtérre való lépés veszélyei. Mivel ezen ügynökei általában az adott célpiac hozzáértő szakemberei, állampolgárai, ezért teljes körű információval rendelkeznek mind jogi, mind politikai, mind gazdasági környezetet illetően, általában kiépített kapcsolati háló áll mögötte.

⁴ Philip Kotler, Kevin Lane Keller- *Marketingmenendzsment*, Akadémia Kiadó, 2006

A licenceladás a nemzetközi értékesítésbe való bekapcsolódás egyik egyszerű formája. A licencbeadó külföldi vállalatnak megadja a jogot arra, hogy egy meghatározott összeg vagy jogdíj fejében a vállalat gyártási módszerét, védjegyeit, szabadalmait, üzleti titkait, illetve egyéb javait használja, így a licencet adó alacsony kockázat mellett léphet piacra, a licencvevő pedig már rég használt és tökéletesített termelési módszerhez, ismert termékhez vagy márkanévhez jut hozzá. Ennek egy nagy hátránya, hogy a licencbeadó nem teljes mértékben tudja ellenőrizni a licenc átvevőjét, mint saját gyártási és értékesítési folyamatait.

A vegyesvállalat a külföldi és helyi befektető összefogása révén jön létre, amelyekben a tulajdon és az irányítás joga megoszlik a felek között. Bizonyos esetekben a külföldi cégnél hiányoznak a szükséges pénzügyi, fizikai vagy vezetői erőforrások ahhoz, hogy egyedül valósítsa meg a vállalkozást. Ennek a partnerségnek viszont hátulütői is vannak, hiszen a felek nem mindig értenek egyet befektetési, marketing- és egyéb kérdésekben.

A külföldi jelenlét végső formája, ha a vállalat külföldi összeszerelő- vagy termelőüzemnek közvetlen tulajdonosává válik. Ez történhet meglévő helyi vállalkozások részleges vagy teljes felvásárlásán, vagy új gyártókapacitás kiépítésén keresztül. A második választás több szempontból is előnyös lehet a vállalat számára, hisz jelentős megtakarítást lehet elérni az olcsóbb munkaerő és nyersanyagok miatt, beruházásösztönző kedvezményeket és alacsonyabb szállítási költségeket generál. Emellett, erősödik a vállalat imázsa a célországban, hiszen munkahelyeket teremt, illetve szorosabbra fűzi a kapcsolatot a kormánnyal, az ügyfelekkel, a helyi szállítókkal és forgalmazókkal, ezért a termékét jobban a helyi igényekhez tudja alakítani. Előnyök közé sorolhatjuk azt a tényt is, hogy a vállalat ellenőrizheti beruházásait így hosszú távú nemzetközi céljainak megfelelő termelési és marketingpolitikát tud kialakítani. A vállalat abban az esetben is biztosíthatja piaci pozícióját, ha a célország előírja, hogy a helyben eladott termékeknek részben belföldi nyersanyagokból kell készülniük. Viszont nem tekinthetünk el attól, hogy a vállalat által kihelyezett jelentős tőkét különféle veszélyek fenyegetik: helyi valuta mellőzése, vagy leértékelése, piacok visszaesése, illetve a külföldi vagyon kisajátítása.

2.5. A nemzetközi terjeszkedés módszerei

A piacra lépés rendszerint kétféleképpen történhet: a vízesésmódszerrel, amikor a vállalat fokozatosan, országról-országra halad, valamint az öntöző módszerrel, amely során a vállalat rövid idő alatt egyszerre több országban is megjelenik. Emellett egyre gyakoribb - főleg az erősen technológiaigényes cégek körében -, hogy a vállalat multinacionális céggént jön létre, és megalakulása pillanatától világpiaci kereskedést folytat.

A vízesés módszer alkalmazásával a tervezés kevésbé válik tervezhetővé, és kevésbé terheli meg a humán- és a pénzügyi erőforrásokat. Ha azonban fontos hogy a vállalat elsőként lépjen be olyan piacra, ahol éles a verseny, akkor az öntözőmódszer a célravezetőbb. Ilyenkor a legnagyobb gond az, hogy jelentős forrásokra van szükség, illetőleg, hogy az esetlegesen eltérő piacokhoz más-más belépési stratégiát kell kidolgozni.

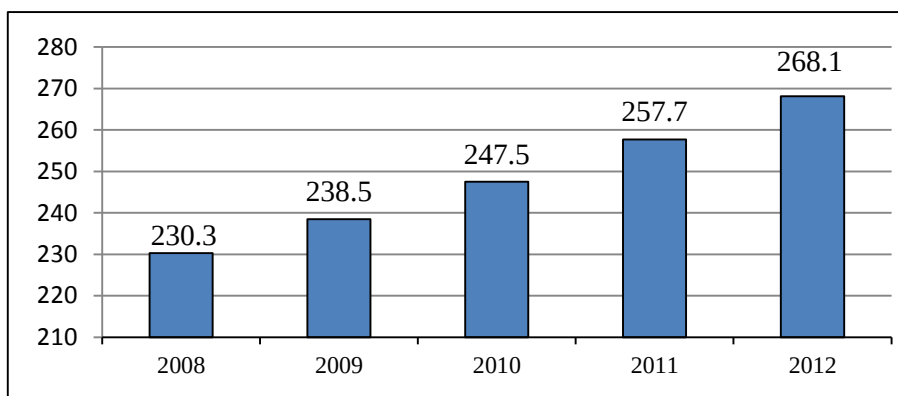
3. Személyi higiénia piac

A személyes higiéniai cikkek alatt olyan termékeket értünk, melyeket a felhasználó szépségügyi vagy testápolási célra használ.

3.1. Globális piac

Világszinten a személyes higiénia piac az elmúlt évtizedben átlagosan 3,8%-os év/év növekedést produkált, a növekedés végig 3% és 4,5% közt mozgott, ahogyan a következő ábra is szemlélteti, 2012-ben az iparág elérte a 268 milliárd eurós értéket.

Ábra 3: A személyi higiénia iparág piacmérete (2008-2012, mrd €)



Forrás: Cosmetics Europe

Az iparágon belül 6 nagy szegmenset különböztetünk meg, ezek a következők: arcápolás, hajápolás, smink, parfüm, testápolás, szájápolás. Az összforgalomban a legnagyobb részesedése 2012-ben az arcápolásra szánt cikkeknek volt, ezek generálták az iparág forgalmának 32%-át, ezt követték a hajápolási termékek 26%-kal, illetve a sminkcikkek 17%-kal.

Minőség, ár, márkanev és presztízs szempontjából megkülönböztetünk tömeg- és prémium cikkeket, 2010-ben az összforgalom 72%-át az első, míg 28%-át a második kategóriába tartozó termékek tették ki.

A regionális értékesítési adatokat arról tanúskodnak, hogy a legnagyobb 10 forgalmazó árbevételét Ázsia és Amerika generálta, összesen 60%-át kiteve a globális értékesítéseiknek.

Megemlítendő, hogy az iparágon belül nagyon sok a kis, lokális fókuszú vállalat, amely kifejezetten a hazai vagy regionális piacra termel.

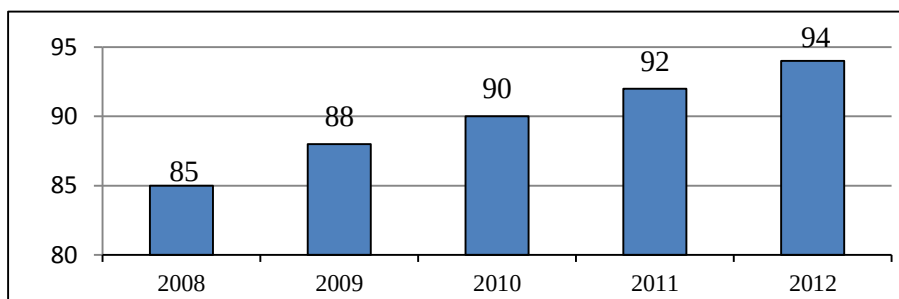
Az értékesítési csatornák szempontjából az elmúlt években megfigyelhető, hogy a vásárlások egye nagyobb hányada online történik, míg a bevásárlóközpontokból való vásárlás fokozatosan veszít népszerűségéből.

Előrejelzések szerint a globális személyi higiénia piac az elkövetkezendő években tovább folytatja növekedési tendenciáját, az amerikai kontinensre 2, Európára 3, míg Ázsiára 5,6%-os éves növekedést jósolnak, ez legnagyobb mértékben a feltörekvőben levő, nagy lakosságú, fejlődő országok egyre jobb gazdasági helyzetének lesz köszönhető, amilyen az 1,2 milliárdos népességű India vagy az 1,4 milliárd lakosú Kína.

3.2. Európai piac

Az európai személyes higiénia ipar piacmérete 2012-re elérte a 94 milliárd €-s értéket, évi átlagos 2,3%-os növekedést produkálva. A növekedést legnagyobb mértékben a kelet-európai országok generálták, ahol az egyre javuló gazdasági körülmények és a nyugatról áramló trendek következtében a fogyasztókban fokozottan tudatosul a testápolás fontossága. A legnagyobb növekedés Ukrajnában volt megfigyelhető, ahol évente átlagosan 4%-kal növekedett a fogalom. A fejlett országokban, mint Francia- és Németország, vagy Nagy Britannia, a piaci növekedés 1% körül mozgott.

Ábra 4: A személyi higiénia iparág piacmérete Európában (2008-2012, mrd €)

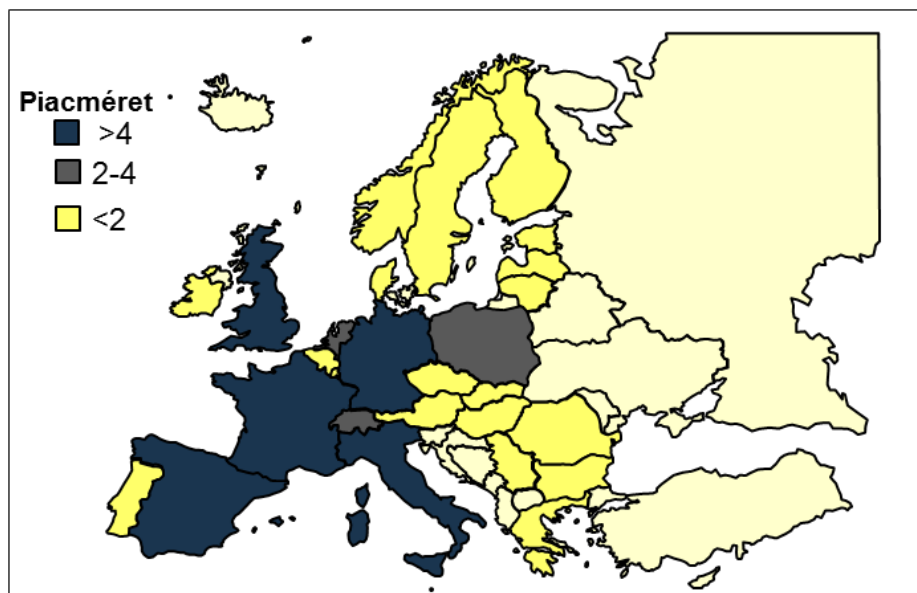


Forrás: Cosmetics Europe

Amint az alsó térkép is mutatja a személyi higiénia iparág mérete a fejlettebb országokban a legnagyobb. Sereghajtónak mondhatjuk Németországot több mint 13 millió eurós mérettel, öt

követi Franciaország és az Egyesült Királyság egymással versenyben közel 11 millió eurós mérettel, Olaszország és Spanyolország is az élmezőnybe tartozik.

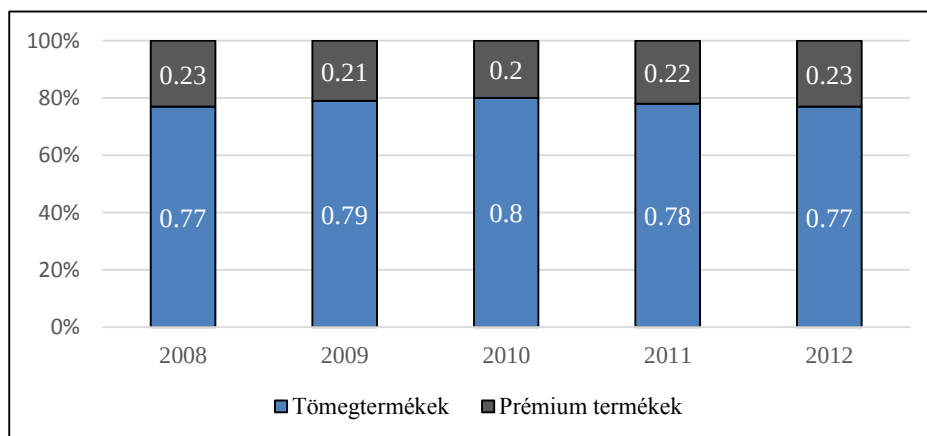
Ábra 5: A személyi higiénia iparág piacmérete Európában, országos lebontás (2012, mrd €)



Forrás: Cosmetics Europe Activity Report 2012

Értékesítési csatornák tekintetében a trendek megegyeznek a világpiacon tapasztaltakéval, egyre népszerűbb az online beszerzése a cikkeknek. A termékkategóriák megoszlását megfigyelve azt láthatjuk, hogy egyre nagyobb hányadát teszik ki az értékesítéseknek a drágább, prémium kategóriát képviselő személyes higiéniai cikkek, melyeket többnyire a fejlettebb, nyugat-európai országokban vásárolnak, ahogyan ezt a következő ábra is szemlélteti.

Ábra 6: Prémium- és tömegtermékek megoszlása az iparágon belül (2008-2012,%)



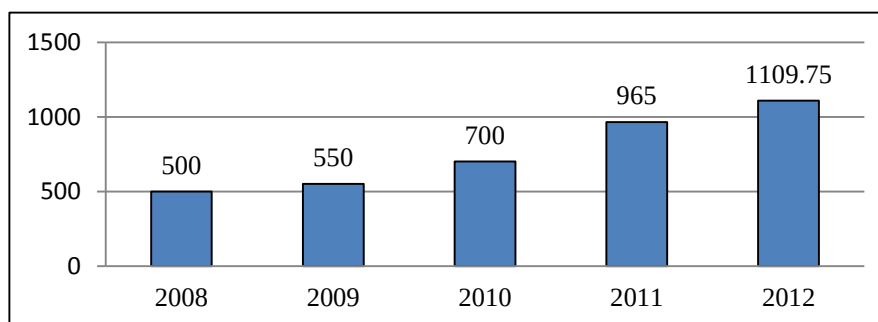
Forrás: toknowpress.net

A következő években 2-3%-os piaci növekedést jósolnak a szakértők, amely szinte teljes egészében a közép- illetve kelet-európai országok generálta keresletnövekedésből fog adódni. A szakértők szerint a legnagyobb növekedés Lengyelországtól várható.

3.3. Romániai piac

Hazánkban, 2012-ben a személyi higiénia piac 1,1 milliárd €-s értékre rúg, az elmúlt években kifejezetten magas növekedési ütemet mutatott. A legnagyobb növekedés 2011 és 2010 közt volt, amikor is az értékesítések 37%-kal ugrottak meg, az elmúlt 5 évre az átlagnövekedés 21%-os volt.

Ábra 7: A személyi higiénia iparág piacmérete Romániában (2008-2012, mill €)



Forrás: euromonitor.com

A Romániában értékesített termékek túlnyomó többsége külföldi gyáregységekből származik és nemzetközi 3PL partnereken keresztül kerül be az országba, ahol az ellátási lánc kiegészül még egy szereplővel, a helyi 3PL partnerrel, aki átveszi a rakományt a nemzetközi partnertől, és elszállítja a kis-, illetve nagykereskedőkhöz.

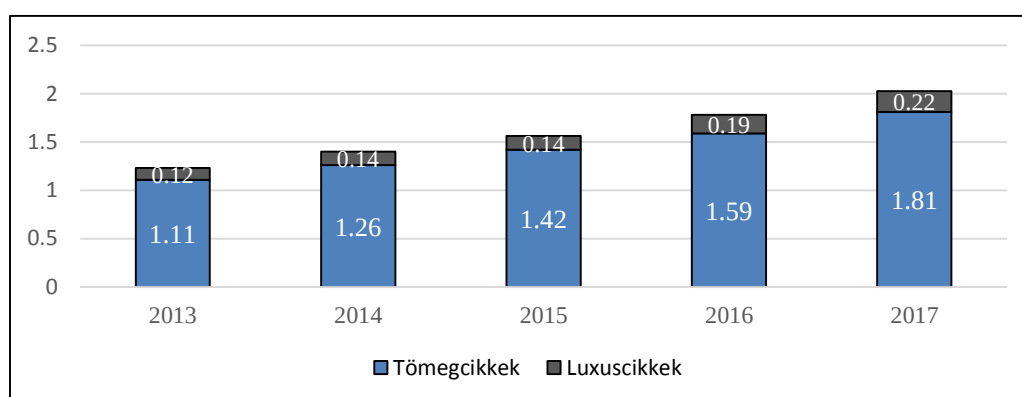
Értékesített volumen szempontjából a modern kereskedelmi hálózatok a legsikeresebbek, a bőr-, haj- és szájápolási cikkek átlagosan 60%-a ezen csatornán keresztül jut el a fogyasztókhoz, második helyen szerepelnek a tradicionális kereskedelmi egységek, illetve a gyógyszertárak, átlagosan 10% körüli piaci részesedéssel. A fogyasztók a szaküzleteket csak a specializált, különleges tulajdonságokkal rendelkező termékek, illetve a kozmetikumok vásárlásakor keresik fel, az utóbbi esetén az értékesített termékek 45% a szaküzleteken keresztül kerül a fogyasztóhoz.

3.3.1. Előrejelzések a román piacon

Az elkövetkező 5 évre stabil, évi 13%-os növekedést jósolnak a román személyi higiénia piacra, egyes becslések szerint 2016-ra az iparág mérete elérheti az 1,8 milliárd €-t. A funkcionális szegmenseken belül, a szakértők szerint, a legnagyobb növekedés a haj- és testápoló cikkek esetén lesz, optimistább becslések ezekre a kategóriákra évi 20%-os növekedéssel számolnak.

Az értékesített termékmennyiség minőségi megoszlásának arányát illetően egy alig érzékelhető elmozdulás lesz megfigyelhető tömegcikkek fele, ez annak tudható be, hogy, bár a piac nagy léptekben növekszik, ez többnyire az új fogyasztók bevonásának köszönhető, akik, alacsony jövedelmükből kifolyólag, az alacsony- és középkategóriás termékeket preferálják a kifinomultabb és drágább luxuscikkekkel szemben.

Ábra 8: Prémium- és tömegtermékek megoszlása, előrejelzés (2013-2017, %)



Forrás: wall-street.ro

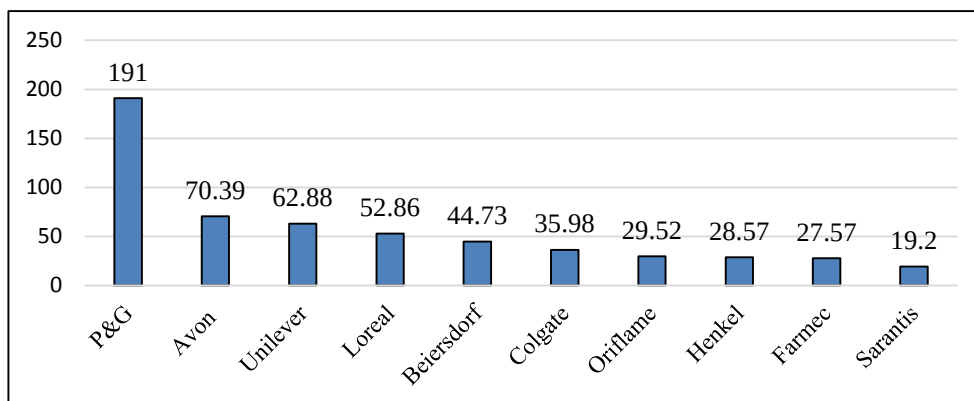
Összességében elmondhatjuk, hogy a román személyi higiénia piac egy gyors ütemben növekvő piac, melyen a fogyasztói preferenciák többnyire a tömegcikkeket részesítik előnyben, az elkövetkezendő években új fogyasztók bevonására kell számítani: egyoldalú, extenzív növekedésre kell számítani.

3.3.2. Romániai piaci szereplők

A piaci szerkezetről elmondható, hogy a legnagyobb vállalatok úgy világ- és Európa szinten, mint Romániában jelen vannak, és az árbevétel szerinti első 10 pozíciót többnyire ugyanazon vállalatok foglalják el.

A legnagyobb 5 hazánkban tevékenykedő személyi higiénia disztribútor a romániai összértékesítés 50%-át teszi ki, élen a Procter & Gamble-lel, amelynek piaci részesedése 18%. A piaci koncentráció közepesnek mondható.

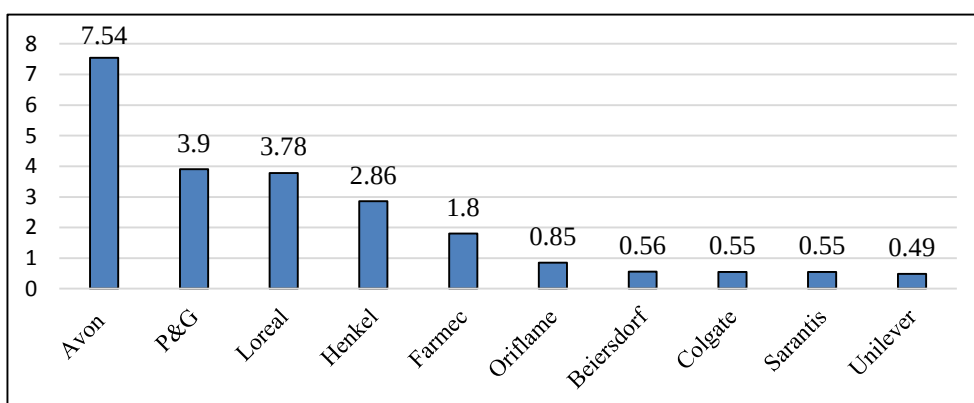
Ábra 9: TOP 10 vállalat árbevétel szerint (2012, mill €)



Forrás: mfinante.ro

A legnagyobb 10 vállalat közt egyetlen román tőkéjű cég szerepel csupán, a Farmec, a 9. helyet elfoglalva. Az árbevételt vizsgálva, mely a 9. Ábrán látható, elmondhatjuk, hogy a P&G toronymagasan vezet 191 millió euróval, őt követi az Avon és az Unilever multinacionális vállalatok.

Ábra 10: TOP 10 vállalat profit szerint (2012, mill €)



Forrás: mfinante.ro

Ha ugyanezt a rangsort profit szerint vizsgáljuk, egy kicsit átrendeződnek a viszonyok. A legnagyobb eredményt generáló vállalat az Avon, aki bevételének 11%-át sikerül nyereségként elkönyvelnie. A román képviseletet nézve, elmondhatjuk, hogy a Farmec eredményesség szempontból jól teljesít, hiszen a 9.-ről az 5.-re tornászta fel magát, 1,8 millió eurós profitot bejegyezve.

Ábra 11: Árbevétel és profit szerinti rangsor dinamikája (2008-2012, helyezés)

Sorrend	Vállalat neve	Árbevétel	Profit
1.	Procter & Gamble	→	→
2.	Avon Cosmetics	→	↓1
3.	L'Oreal	↓1	↓1
4.	Unilever	↑1	↓3
5.	Beiersdorf	→	↑3
6.	Henkel	↓2	↓1
7.	Colgate	↑1	↑1
8.	Oriflame	↑1	↓1
9.	Farmec	→	↑4
10.	Sarantis	→	→

Forrás: *mfinante.ro*

Ha a rangsor alakulását dinamikájában tekintjük meg, akkor megfigyelhető, hogy míg az árbevétel esetén 2008-2012 között minimális változásokkal a kilencedik helyen volt tálalható. Ezzel szemben a profit rangsorában felzárkózik és a legnagyobb változást mutatja, négy helyet nyervén a ranglistán.

4. Farmec

4.1. A vállalatról

A több mint 200 éves múltra visszatekintő Farmec a román érdekeltségű, személyi higiénia iparban tevékenykedő vállalatok legnagyobb képviselője, melynek sikerült fennmaradni a román piacon, a globális szereplők piacra törésének ellenére.

A vállalat története az 1889-ben létrehozott budapesti Molnar Moser laboratóriumokkal indul, majd 54 évvel később, 1943-ban válik ki ebből a kolozsvári Mol-Mos laboratórium. 1965-ben kerül először piacra a Doina, mely jelenleg is a legnagyobb keresettel büszkélkedhető arclemosó, 15%-os részesedéssel. A részvények 35%-át a Tudorean család birtokolta. 1968-ban vezetik be elsőként a Gerovital H3 alapú krémeket, mely több mint 30 országban szabadalmazott. 1969-ben bevezetik a spray formájú termékeket, majd egy évvel később elindítják Románia legfontosabb kozmetikai gyártósort.

1989-ig a Kolozsvári gyár több mint 1000 alkalmazottal rendelkezett, valamint 600 termékével a romániai személyi higiénia piacának 90%-át tudta kiszolgálni. A Farmecen kívül még két ilyen téren tevékenykedő gyár volt jelen, a bukaresti Miraj valamint a brassói Nivea, melyek viszont nem számítottak konkurenseknek, mivel a fogkrém és a parfümgyártásra fókuszáltak. Fordulópontot az 1994-es év képez, amikor bekövetkezik a cég privatizációja, melynek következményeként 400 részvényes kezébe kerül. A részvények 35%-át a Tudorean család birtokolta.

Országos szinten 2000-től kezdődően, a Farmec kidolgozza saját disztribúciós rendszerét, piacra dobja az Aslavitalt, valamint modernizálásra kerül a Gerovital Plant. Annak ellenére, hogy a privatizáció már 1994-ben bekövetkezett, a Gerovital H3-hoz kapcsolódó jogok csak 2008-ban kerülnek a Farmec tulajdonába.

4.2. Misszió és vízió

A Farmec Missziója az, hogy Dél-Kelet-Európa személyi higiéniai iparának egyik legnagyobb gyártója legyen. Ennek érdekében folyamatosan fejleszti termékeinek minőségét, designját és csomagolását az ügyfelek követelményeinek és szükségletének elégtétele érdekében.

A vállalat víziójaként megfogalmazhatjuk azt a tényt, hogy ügyfeleivel nem csupán egyoldalú viszonyt szeretne ápolni, törekszik a folyamatos kapcsolattartásra a személyes tanácsadás és a Szépség Centrumok által. Amint gondosan kiválasztott neve is sugallja, a Farmec a női szépség varázsát szeretné minden hölgyben felkarolni.

4.3. Termékportfólió szegmentálás

A termelés magas minőségének köszönhetően 2002 óta ISO9001:2008-as nemzetközi tanúsítvánnyal rendelkezik. Évente több mint 1500 tonna nyersanyag beszerzése valamint feldolgozása és több mint 15 millió db terméket állít elő melyek közül 25 terméktípus szabadalmazott.

A Farmec jelenleg 29 saját márkával rendelkezik, melyek közül a személyi higiénia terén a Gerovital (H3, H3 Evolution, Plant, Treatment), Farmec, Doina valamint az AslaVital mineralactiv a legkedveltebbek. Ezek mellett más termékkategóriák is megtalálhatók a portfóliójában a gyorsan forgó fogyasztási cikkek iparából, ezek pedig a háztartási tisztítószeresek.

Tábla 1: A vállalat termékeinek szegmentálása korcsoport szerint

Kor	16-20 év	20-25 év	25-30 év	30-35 év	35-45 év	>45 év
Márkák	- Farmec - Gerovital - Plant	- Farmec - Gerovital Plant - AslaVital - Doina	- Asla vital - Gerovital Plant forte	-Gerovital H3evolution	-Asla Vital -Gerovital H3 clasic	-Gerovital H3 clasic -Grto vital evolution

Forrás: farmec.ro

Ha a termékkategóriákat vizsgáljuk korcsoportok szerint a következő felosztás észlelhető:

- 16-20 év: arclemosók, hidratálókrémek, arctisztító gélek
- * 20-25 év: hidratálókrémek, ráncalanítók
- * 25-30 év: „anti-ageing” krémek, feszesítő krémek, ráncalanítók
- * 30-35 év: „anti-ageing” krémek és samponok,
- * 35-45 év: lifting krémek
- * 45 év fölött: „anti-ageing” krémek és samponok

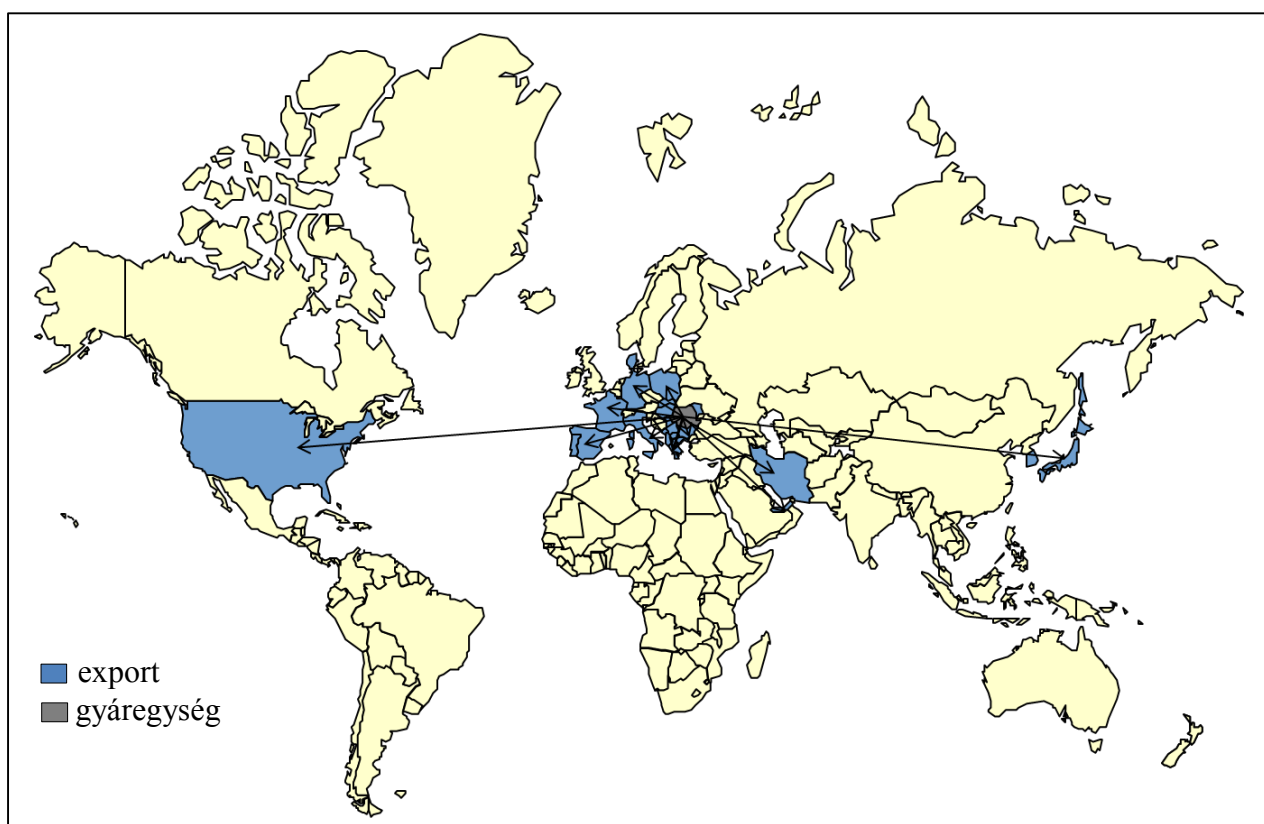
Saját termékei mellett szoros kapcsolatot ápol a Rewe és Carrefour üzletláncokkal, melyeknek saját márkás kozmetikumokat és tisztítószeret állít elő, illetve a Reckitt Benckiser számára is gyárt aeroszolos termékeket.

4.4. Disztribúció

A többi hasonló profilú vállalatoktól eltérően, a Farmec az egyetlen, aki a disztribúciót nem 3PL partnereken keresztül, hanem saját logisztika és autóparkjának segítségével látja el a szállítási és raktározási feladatokat.

Jelenleg csak Romániában rendelkezik, gyár valamint üzletekkel a külföldi piacokon csak export révén van jelen. Annak ellenére, hogy az export már több mint 30 országba valósul meg, nagyon kis hatást gyakorol az árbevételre, évente mindössze 10%-át (12 millió euró) teszi ki. Az értékesítés saját üzletlánc, nagykereskedelem (pl. „Cash and Carry” üzletláncok és polcfeltöltő vállalatok), kiskereskedelem (hiper-/szupermarketek), gyógyszertárak valamint saját online felület segítségével valósul meg.

Ábra 12: A Farmec főbb exportcélpontjai (2013)

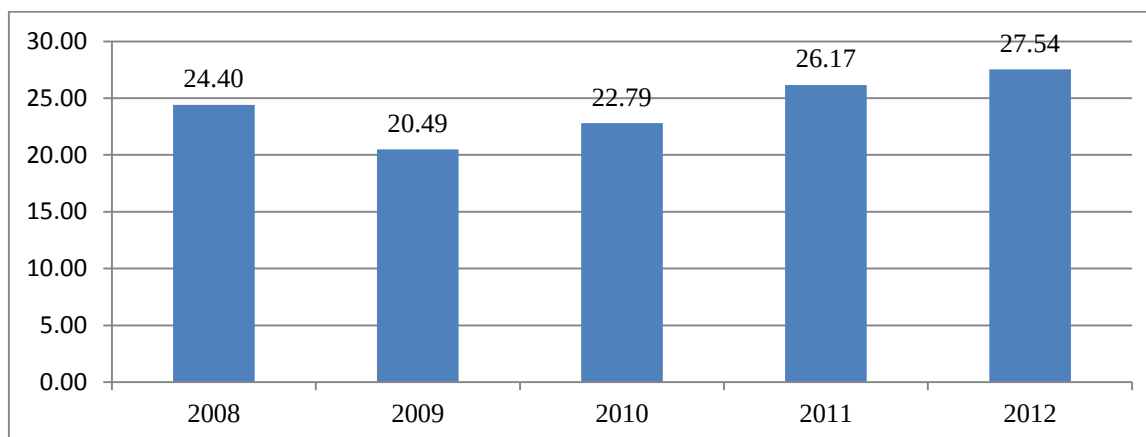


Forrás: farmec.ro, saját szerkesztés

A vállalat exportcélpontjai többségében európai országok, közöttük: Franciaország, Lengyelország, Németország, Olaszország, Görögország, Szerbia, Szlovákia, Magyarország, Portugália, Spanyolország, Makedónia, Albánia, Moldova, Bulgária, Dánia és Montenegró, illetve az ázsiai kontinensre is egyre inkább betör, többek közt jelen van Japánban, Iránban, Kuvaitban, Libanonban, Jordániában és az Arab Emírátságokban. Ezek mellett az Amerikai Egyesült Államokba is megtalálhatóak termékei. A külföldi piacot teljes mértékben a kolozsvári gyáregységben előállított termékekből látja el, disztribúciós partnerek segítségével.

4.5. Üzleti forgalom

Ábra 13: A Farmec üzleti forgalma (2008-2012, mill €)



Forrás: *mfinanțe.ro*

A Farmec üzleti forgalma növekvő tendenciát mutat az elmúlt öt évben. 2010-ben egy nagyobb növekedési lendülés figyelhető meg, mely a Gerovital Evolution H3 termékvonálnak a bevezetésének köszönhető, mely jelenleg a vállalat egyik legsikeresebb termékcsaládja. A vállalat a fenntartható növekedést a folyamatos termékdiverzifikációban látja, ezért is évente több új terméket is dob a piacra, ezzel is hangsúlyozva, hogy ügyfeleinek a megelégedettsége a legfontosabb cél számára.

5. Stratégiaalkotás

Amint az előző fejezetekbe bemutatásra került személyi higiénia iparág minden dimenzióban egy növekvő tendenciát mutat, ezek alapján elmondható, hogy még sok potenciál rejlik benne. A Farmec Rt. egy, a saját környezetében, erősnek és stabilnak mondható vállalat, aki részéről jelenleg is törekvéseket láthatunk a nemzetközivé válás érdekében. Habár a közeljövőben nem várható, hogy az erőteljesen koncentrált globális piacon az élmezőnybe kerüljön, egy folyamatosan növekvő középkelet-ázsiai vállalat lehet, ha olyan piaci részek, különös igények kielégítését tűzi ki célul, melyekre a tömegtermelő multik nem koncentrálnak.

Mindezeket megfigyelve levonható a következtetés, hogy a túlélés záloga a növekedés, ebben az esetben a nemzetközi piacokon való megerősödés. Ennek értelmében, egy terjeszkedési stratégia került kialakításra a vállalat számára, mely egy kétlépcsős szűrési rendszer kidolgozása alapján történt. Első sorban vizsgálat alá kerültek mindazon európai országok ahová jelenleg a Farmec közvetetten vagy közvetlenül exportál. Az egyes országok gazdasági és politikai szempontjai voltak felmérés alá vetve, melyek alapján egyértelművé váltak azok a térségek, amelyekre érdemes különös hangsúlyt fektetni. Másod sorban az előző szűrés alapján első öt helyet elfoglaló országban felmerülő versenyhelyzet került elemzésre. Ezek alapján kiválasztható az az egy ország, mely úgy gazdaságilag, politikailag, mint piaci szempontból is megfelelő egy gyár telepítésére.

5.1. Szelekciós módszer

A legalkalmasabb országok kiválasztása egy négytényezős szűrési folyamat mentén történt: a térségek GDP növekedése 2020-ig, a lakosság havi nettó átlagjövedelme, a személyi higiénia piacmérete és a régió átláthatósága politikai szempontból. Az országok GDP növekedése a vállalati tevékenység jövőbeli eredményességét és a piacon rejlő lehetőségeket hivatott a kiválasztás során figyelembe venni. A lakosság átlagjövedelmét vizsgáló változó a térség lakosainak a vásárlóerejét hozza be a kiválasztási folyamatba. A személyi higiénia piacmérete az adott régió kozmetikumok iránti keresletét tükrözi. A politikai átláthatóság pedig, az ország korrupciómentességét veszi figyelembe, mint kritérium a kiválasztás során.

A szelekció során a legjobb eredménnyel bíró államokhoz egy 1-es értéket rendeltünk, ehhez hasonlítottuk a többi ország teljesítményét, egy relatív értéket kapva. A térségek pontszámai a

változók relatív értékeinek súlyozott összegeként számolódtak ki. A következő súlyokat használtuk:

- GDP növekedés- 0,3: az egyik legfontosabb ítélt mutató az ország jövőbeli fejlődési ütemét mutató GDP növekedés, hisz ez jelképezi azt, hogy az adott régió képes-e az elkövetkezendőkben fenntartani újabb és újabb szereplőket
- Átlagjövedelem- 0,2: a Farmec elsősorban a közép kategóriás termékekre fókuszál, ezért a második legnagyobb súlyt kapta a lakosság átlagjövedelme, mely megmutatja, hogy az ország lakosai meg tudják-e maguknak engedni ezeket a termékeket
- Személyi higiénia piacmérete- 0,3: a potenciális piac nagyságát hivatott szemléltetni
- Átláthatóság- 0,2: az adott ország politikailag való átláthatóságát tükrözi, pontosabban a régió korrupciómentességét próbálja számszerűsíteni

A vizsgált országok közül, GDP növekedés szempontjából, Moldova a sereghajtó a maga 4,53%-os növekedésével, öt követi Albánia 3,77%-kal és Szlovákia 3,62%-kal. Ami a személyi higiénia piacméretet illeti, jelenleg Németország a legnagyobb felvevő piac 12,69 milliárd euróval, a második Franciaország 10,3 és a harmadik Olaszország 9,52 milliárd eurós mérettel. Ez nem csoda, hisz a piacvezető márkák, mint a Beiersdorf vagy a L’Oreal, székhelyei itt találhatók. A másik két változót tekintve Dánia teljesít a legjobban 3113 eurós nettó havi átlagjövedelemmel és 91 pontos, a világon legátláthatóbb politikai rendszerrel rendelkezik. Jövedelem szempontjából a következő Franciaország és Németország több mint 2000 euróval. Ha az átláthatóságot tekintjük a második Németország 78 ponttal, harmadik pedig Franciaország 71 ponttal. A teljes táblázat az értékekkel megtekinthető a mellékletekben.

5.2. Potenciális célpiacok vizsgálata

Az indexszám eredményei alapján, az öt ország, amely a legnagyobb potenciált hordoznak magukban a következők: Németország, Franciaország, Dánia, Olaszország illetve Lengyelország. A következőkben e térségek versenyképessége kerül további vizsgálatra, annak érdekében, hogy kiszűrjük azt az egy országot, ahová a Farmec Rt.-nek érdemes gyáregységet létesítenie.

5.2.1. Németország⁵

A német személyes higiénia piac 2012-ben elérte a 12,8 milliárd eurós értéket, az értékesítések legnagyobb részét a hajápolási termékek tették ki. Az elkövetkezendő években nagyon visszafogott növekedés várható ezen a piacon, néhány szakértő a piac stagnálását jósolja előre.

A piaci viszonyokat illetően elmondhatjuk, hogy a verseny kiélezett, jelen van az összes ismert nagy világmárka. Az olyan márkák, mint az Unilever, L'Oreal, Beiersdorf, Henkel és P&G, a piac 60%-át lefedik. Emellett megemlítendő a saját márkák (private labels), amelyek egyre inkább piacot hódítanak a germán régióban, a piac 25%-át tudhatják magukénak. A maradék 15% a kisebb forgalmazók közt oszlik meg.

A német fogyasztók tájékozottsága nagyon magas, fontosnak tartják, hogy az általuk vásárolt termékek környezetbarát módon legyenek előállítva, illetve azt is, hogy a forgalmazó vállalat felelősségteljesen működjön. Ugyanakkor, preferálják a hazai termékeket és márkákat, a „Made in Germany” jelzés még mindig nagy súllyal bír a fogyasztó szemében. A márkahűséget erősíti az a tény is, hogy a Beiersdorf hazai vállalat, aki a Nivea márka alatt futó krémjei által, elég nagy százalékat uralja a piacnak.

Összességében elmondhatjuk, hogy a Német piac, tekintetes mérete ellenére, az elkövetkezendő években alacsony növekedést fog produkálni, a piaci verseny kifejezetten erős, a koncentráció magas, illetve a fogyasztók tudatosak, a helyi márkákat preferálják a külföldiekkel szemben, magas a márkahűség.

5.2.2. Franciaország⁶

A Francia piacméret 2012-re elérte a 10,3 milliárd eurós értéket, majdnem utolérve a német piacot. A növekedést a férfi higiéniai cikkek iránti egyre erősödő kereslet generálta. A szakértők a következő évekre 1% alatti piaci növekedést jósolnak.

A piacon számos versenytárs jelen van, a legnagyobb a L'Oreal, majd 30%-os piaci részesedéssel, őt követi rendre a P&G, Unilever és Beiersdorf, összesen a piac 80%-át fedik le. A Maradék 20% többnyire, ahogy Németországban is, a saját márkás termékek és a kisebb forgalmazók közt oszlik meg.

⁵ www.cosmeticsbusiness.com

⁶ www.euromonitor.com

A francia fogyasztók 40%-a szívesebben vásárol haza terméket, mint importcikket, viszont ez nem kizáró jellegű kritérium. Kutatások szerint a francia márkahűség sokkal gyengébb a németnél, gyakran váltanak márkát, leginkább a közvetlen környezet ajánlására, javaslatára hagyatkozva. Erre a tényre ráerősít az is, hogy az ország magáénak tudhatja az egyik legnevesebb személyi higiéniai cikket gyártó vállalatot, a L'Oreal-t.

Következtetésképp, a francia piac telített, minimális növekedés várható a közeljövőben, a piaci koncentráció közepesnek mondható. A fogyasztói magatartás alacsony márkahűségről árulkodik, ami pozitívan értelmezhető egy jövőbeli termék felfuttatása esetén.

5.2.3. Olaszország⁷

Az olasz piac 2012-ben 9,52 milliárd eurós értékben bonyolított le forgalmat, 2,85%-os szabadesésben az előző évi 9,8 milliárdos értékről. A haj és bőrápolási illetve sminkcikk 30%-át teszik ki a teljes piacnak.

A piacon ugyanazon neves márkák vannak jelen, mint a többi nagy országban, a piac 70%-át tartja kezében az Unilever, L'Oreal, P&G, illetve a Beiersdorf. A maradék 30% kisebb forgalmazók és saját márkás termékek közt oszlik meg, viszont megemlítendő, hogy a kisebb forgalmazók sorra vonulnak ki a piacról, mivel, szűkülő piaci körülmények mellett, nem tudják felvenni a versenyt a mamutvállalatokkal. A fogyasztók nagyon kis része kötelezi le magát tudatosan az egyes termékek mellett, szinte kizárólag ár és hírnév alapján választanak terméket, viszont ragaszkodnak a már megszokott márkákhoz.

5.2.4. Dánia⁸

A dán piac az utóbbi években lassú, ámbár konstans, 1% körüli növekedést produkált a személyes higiénia szegmensén belül. 2012-ben a piac 1 milliárd eurós értékre rúgott.

A piacvezető cégek itt sorra a Matas (helyi vállalat, 38%-os piaci részesedéssel) L'Oreal, Estée Lauder, Beiersdorf. Ez a 4 vállalat összesen 80%-át fedi le a piacnak, 20%-a kisebb forgalmazók kezében van.

A fogyasztók előnyben részesítik a hazai termékeket – ez látszik a hazai vállalat nagy piaci részesedéséből is – illetve többségük a közép- és felső kategóriás termékeket vásárolja.

⁷ www.cosmeticsbusiness.com

⁸ Matas A/S Annual report 2012/2013

Márkahűségük szempontjából elmondható, hogy ragaszkodnak a megszokott és bevált márkákhoz.

Összesítve az elmondottakat: Dánia egy viszonylag kis, minimális növekedést mutató piac képét tárja elénk, ahol a piacot erősen dominálják a nagyvállalatok. A fogyasztók többnyire az igényesebb cikkeket vásárolják, illetve hűek a bevált termékekhez.

5.2.5. Lengyelország⁹

A lengyel piac 2012 majdnem elérte a 3 milliárd eurós forgalmat, folyamatosan növekedve az elmúlt években. A szakértők szerint a következő pár évben Közép-Európa 2,6%-os összesített növekedési ütemet fog generálni, mely többnyire Lengyelországnak köszönhető. Az arcápolási termékek számára 2016-ig 17,3%-os növekedést jósolnak a forgalomban. A három legnagyobb népszerűségnek örvendő kategória a haj- és arcápolási cikkek illetve a parfümök.

A verseny közepesen koncentrált, a nagy multinacionális vállalatok, mint a Procter&Gamble, Unilever, L'Oreal, és a helyi közép vállalkozások fele-fele arányba osztják meg a piacot.

Ami a fogyasztók magatartását illeti, nagy hangsúlyt fektetnek az ár-minőség arány kiegyensúlyozottságára. Annak ellenére, hogy hangsúlyt fektetnek a hazai termékekre, figyelemmel kísérik az import árucikkeket is, mert a minőség nagyon fontos szerepet kap a döntési kritériumrendszerükben. A gazdasági válság hatása ilyen téren is megmutatkozik, hiszen a prémium- és luxuscikkek mellett előtérbe kerülnek a középkategóriás termékek.

Összességében elmondhatjuk, hogy a Lengyel piac folyamatos növekedésben van, ezáltal számos lehetőséget biztosítva a növekedésre. A nagyvállalatok, az előző országokkal ellentétben kevésbé uralják a piacot, ilyen szempontból előnybe részesítve a közepes méretű társaságokat. A fogyasztók kosarában a luxuscikkek mellett egyre inkább helyet kapnak a közép kategóriás termékek.

⁹ *The Polish cosmetics industry report 2012 by Polska cosmetics*

6. A gyáregység kialakítása és jellemzői

Az előző vizsgálatok alapján a legalkalmasabb ország, ahol a Farmec-nek érdemes megerősíteni nemzetközi szerepét egy gyár kialakításával az Lengyelország. Mint politikailag, gazdaságilag, mint versenyképességileg is alkalmas egy termelőegység létrehozására. Annak érdekében, hogy a vállalat ezen új szekciója eredményes legyen elengedhetetlen kidolgozni a részleteket, mint: mely termékcsaládjait fogja ebbe az egységbe is előállítani, milyen értékesítési csatornákon fog megvalósulni az árusítás, hogyan fog a disztribúció átrendeződni, milyen marketing stratégiát alkalmaz és a beruházás értékelése. Ezek kerülnek bemutatásra a következő alfejezetekbe.

6.1. Termékportfólió

Exporttermékei közt jelenleg a vállalat legsikeresebb krémjei találhatók, a Gerovital H3 Evolution és az Gerovital Plant család. Ezek gyártására kerül majd sor az új üzemben, hisz az exporttal a piacra való betörés már megtörtént, csupán meg kell erősíteni a vállalat jelenlétét. Ezek a termékcsaládok legfőképpen a 25-54 év közötti nőket célozzák meg, akik több mint 42%-át teszik ki a Lengyel női lakosságnak. A jövőben fontos a gyáregységben előállítandó termékek fajtájának a bővítése a nemzetközi diverzifikáció érdekében.

6.2. Értékesítési csatornák

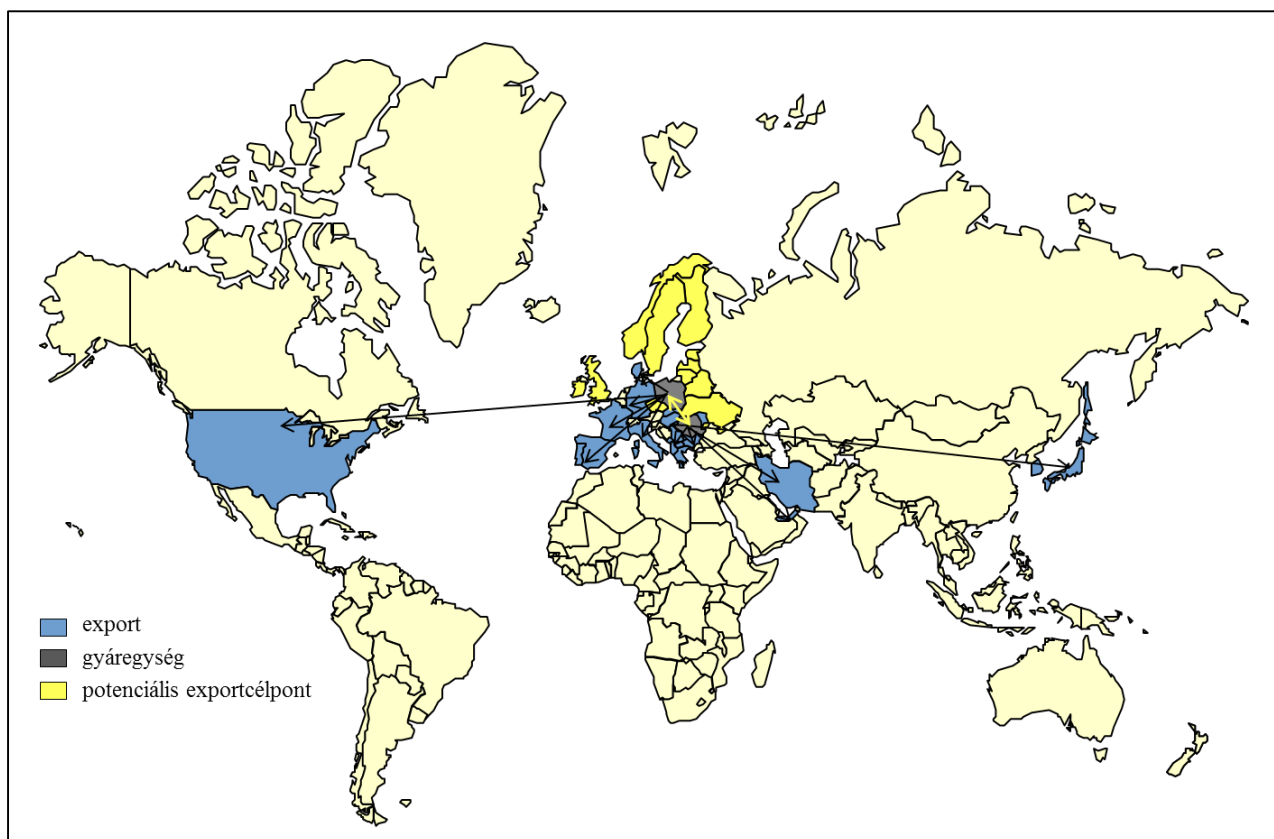
Az értékesítés az első pár évben csupán a nagykereskedelmi üzletláncok segítségével valósul meg, míg a kliensbázis kialakul, itt gondolunk „Cash and Carry” és polcfeltöltő vállalatokra, illetve fontos szerepet töltenek be a kiskereskedelmi vállalatok (hiper/szupermarketek) és a gyógyszertárak. Ezek mellett egy online vásárlási weboldal működtetésével közelebb kerülhet a társaság a kliensekhez, nagyobb hatást gyakorolva döntéseikre. 2-3 év elteltével érdemes saját üzleteket létrehozni a közvetlenebb kapcsolattartás érdekében, illetve ezeken belül Szépítkezési Centrumok kialakítása, mely program jelenleg is sikeresen működik hazánkban.

6.3. Disztribúció

Mivel Lengyelország Európának a közepén helyezkedik el, földrajzi és kulturális hidat képez a nyugati és közép-keleti európai térségek között. Ez a közelség előnyt jelent úgy a felhasznált alapanyagok, mint a kliensek könnyebb hozzáférése esetében.

Mindezen lehetőségek kiaknázására fontos gócpontot jelent a lengyel térség, ezért is egy gyáregység illetve raktárhelyiség kialakítása megkönnyíti a disztribúció köré épülő problémákat. Ahogyan az alábbi ábra is tükrözi, az új termelőegység segítségével a disztribúciós folyamatok optimalizálására kerül sor. A román raktárból a termékek átkerülnek az új helyiségbe, ahol újraelosztásra kerül sor a nyugati régióban.

Ábra 14: Átrendeződött disztribúciós rendszer



Forrás: saját szerkesztés

A fenti térképen sárgával vannak jelölve azok az országok, ahol a Farmec még nem rendelkezik exporttevékenységgel, viszont az új gyár kialakítása révén közelebb kerülhet e piacokhoz, potenciális célpontként tekintve rájuk.

6.4. Ütemezés

Minden vállalat életében eljön az a pillanat, amikor kisebb-nagyobb beruházások alkalmazásával, folyamatos növekedés révén szeretne eredményesebbé válni. A projekt véghezvitele érdekében elengedhetetlen egy ütemterv kidolgozása, mely meghatározza a tevékenységekre szánt időtartamot és ezek sorrendjét.

Tábla 2: Beruházás ütemezése (2014-2016, félév)

Tevékenység	2014		2015		2016	
	I	II	I	II	I	II
Gyáregység telepítés jogi vonzatának elintézése						
Gyáregység kialakítása, berendezése						
Humán erőforrás alkalmazása						
Alapanyagok beszerzése						
Termelés						
Marketing						

Forrás: saját szerkesztés

A fenti táblázatban 5 nagy tevékenység csoport van kiemelve és ütemezve. Amint látható 2014-es év második felétől kezdődnének el az intézkedések az új gyár kialakítására, melynek teljes mértékű befejezése csak 2015 közepén várható. A termelés maga 2015-ös év végén esedékes, mely egy intenzív reklámozás is egybeölel.

6.5. Marketing stratégia

A vállalat termékeinek hírneve nem csupán az ár-minőség aránytól függ, e mellett nagyon sok minden függ a termék kínálásán, illetve a fogyasztóval való közvetlen kapcsolatteremtés és – tartáson is. Ezért is a társaság figyelme a teljes marketing mixre – termék, ár, disztribúció, promóció – ki kell, hogy terjedjen.

Ami az árat illeti a Farmec esetében költség illetve versenytárs orientált módon van megszabva, ezek mellet fontos szerepet kap a kereslet mértékének a változása, illetve a termék életciklusának az alakulása. A gyár kialakítása nem von szükségszerűen maga után árváltoztatást, ezért az eredeti exportárat megtartva értékesít a továbbiakban is.

A promóciós tevékenységei közé sorolhatjuk a Szépítkezési Centrumot, mely jelenleg hazánkban sikeresen működő program, mely keretén belül a hölgyek lehetőséget kapnak személyes tanácsadásra, kozmetikai kezelésre. Ezáltal megteremtődik a vállalat és kliens közötti ügyfél közelség, közvetlenebb kapcsolat. A program egy megfelelő alkalom, ahol új termék piacra dobása esetén felmérhető a mutatkozó igény, illetve a márkahűség. Egy másik jól bevált program, melyet a Farmec működtet a „Egy doboz varázs” címen fut, mely megkönnyíti az ajándékozás folyamatát. Bármely vállalat számára kulcsfontosságú lépés az ügyféllel való kapcsolatteremtés, viszont ennek a kapcsolatnak a fenntartása és ápolása is legalább akkora hangsúllyal bír. Ennek értelmében szükségessé válik egy olyan klub létrehozása, amely keretén belül létrejön a kliensek hűségésítése. Ennek a csoportnak tagjai különböző előnyökbe részesülnek, mint a termékek árainak befolyásolása, ingyen termék minták a promóciós kampány időszaka alatt, különféle árengedmények.

Mindezek bevezetése már a hazai piacon megtörtént, és működésük már egy bizonyos ideje folyamatban van. Az itthoni tapasztalatokból tanulva és az új piaci környezetre szabva, a fenti tevékenységek Lengyelországba is működőképesek lennének.

6.6. Beruházás és eredmények

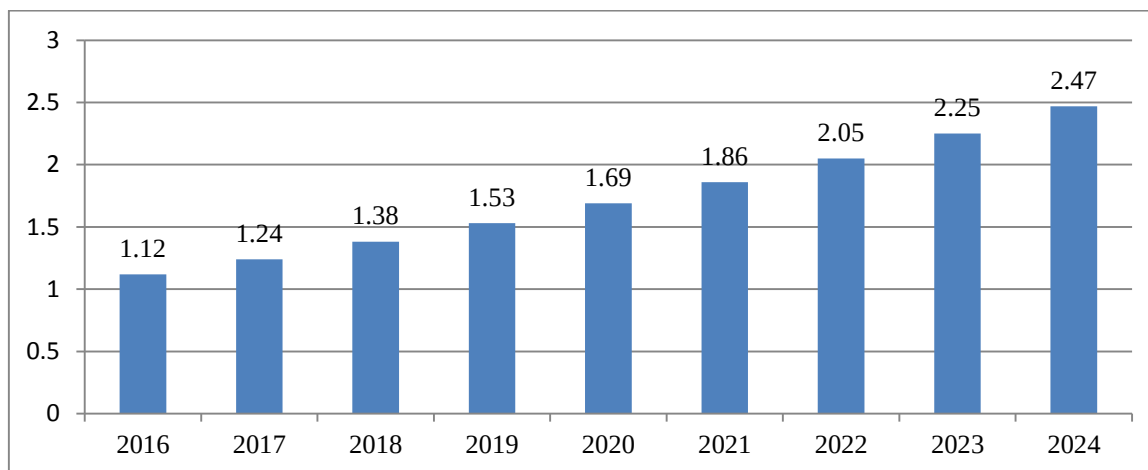
A vállalat értékesítésének 90%-át női személyi higiéniai termékek teszik ki, ebből adódóan került felmérésre a potenciális piacok demográfája. A női lakosság korcsoportokra való felosztásával meghatározható, hogy mekkora igényre lehet számítani a különböző termékek iránt.

Lengyelország lakossága a 2013. júliusi felmérés alapján 38.38 millió fő. A nők aránya 51.6%, ami 19.81 milliónak felel meg. Mivel Lengyelország már jelenleg is a Farmec egyik export piacának számít, azon termékek gyártására fog sor kerülni, melyek már ismertek a piacon. A termékportfólió szegmentálásából leolvasható, hogy e termékek túlnyomó része a 25 éven felüliek számára van kialakítva. Ezen adatokból körvonalazódik a Lengyelországi célpiac, mely a 25-54 éves nőkből áll. A célpiac mérete 8.41 millió fő, ami a lakosság 21,9%-nak felel meg.

Célkitűzésünk, hogy a Farmec a Lengyel arckrém piacon 4%-os piaci részesedést érjen el. Figyelembe véve a rendszeres vásárlók számát (5.05 millió fő), valamint a 6 darabnak megfelelő éves átlagos fogyasztás mennyiségét, meghatározható az éves árbevétel, ami számításaink szerint 6,6 millió eurónak felel meg. Ezen kívül 5% exportot szeretnénk elérni

az implementáció első évében. A romániai adatokra alapozva, a növekedési ráta várható mértéke 6%-nak felel meg.

Ábra 15: Többleteredmény alakulásának előrejelzése (2016-2024, mill €)



Forrás: saját számítások

Benchmark adatok, valamint a kolozsvári gyár adottságaira alapozván, a beruházás értéke 9,7 millió eurónak felel meg. Kezdetben az alkalmazottak száma 104. Méretét tekintve, a Lengyelországi gyár a kolozsvárinak 30%-át teszi ki, a felmerülő éves költségek pedig 5,8 millió eurónak felelnek meg. Pontos adatok megtekinthetők a mellékletekben.

Számításaink szerint a beruházás megtérülési ideje 10 év. A tervezett növekedési rátával, valamint 8% diszkontrátával 567.293 eurós nettó jelenérték érhető el.

7. Következtetések

A Farmec számára kialakítandó növekedési stratégia relevanciájának az érdekében először a személyi higiénia piacot vizsgáltuk Globális, Európa és Románia szinten. Mindhárom dimenzióban vizsgált piacról elmondható, hogy növekvő tendenciát mutat, mely az igényesség növekedésének tulajdonítható. E mellett elmondható, hogy ebben az iparágban alapvető szükségletek kielégítésére alkalmas termékek előállítására kerül sor, ezért sem mutatkozik meg oly erőteljesen a gazdasági válság hatása.

A piac jelenlegi mérete mellett, megvizsgáltuk a szakértők szerinti előrejelzéseket is. Világszinten elmondható, hogy a következő években az ázsiai országok fogják a legnagyobb növekedést mutatni. Míg Európa nyugati részétől stagnálás, addig a középétől folyamatos növekedés várható. Ami Romániát illeti, itt is növekvő tendenciát figyelhetünk meg jövőben.

A piacgazdaság szerves részévé tartozik a verseny is, ezért megvizsgáltuk, hogy Románia szinten, az általunk választott vállalat a rangsor hányadik helyét foglalja el. Az első tíz piaci szereplőt megvizsgálva, láthatjuk, hogy a Farmec Rt. jelenleg a 9. helyet tudhatja magának, viszont kiemelendő, hogy ő az egyetlen román érdekeltségű vállalat a piacvezetők között. Viszont ha a rangsor alakulását dinamikájában tekintjük, a Farmec kiemelkedően jól teljesít nyereség szempontjából, az utóbbi öt évben négy helyet nyervén a listán.

A vállalt jelenlegi helyzetének és értékeinek a feltérképezése végett, fontos volt megvizsgálni mi a missziója illetve víziója, ki a célpiaca és milyen disztribúciós rendszert használ. Termékportfóliójáról elmondhatjuk, hogy főként a 25-60 év közötti hölgyeket célozza meg, révén, hogy ügyfeleinek 90% női vásárló. Több termékcsaláddal is rendelkezik, melyek folyamatosan bővülnek, nagy figyelmet fordítva a diverzifikációra. Jelenleg több mint 20 exportcélponthoz rendelkezik, melyek ellátásáról a kolozsvári gyár gondoskodik. Ezek viszont csupán 10%-át teszik ki az üzleti forgalomnak. A disztribúciót vagy saját tehergépjárművel vagy disztribútorok segítségével juttatják el a kívánt országokba. Üzleti forgalmában 2009-ben egy válságos időszak látható, amit viszont sikerült a vállalatnak túlvészelnie, az utóbbi három évben növekedést generálva.

Annak érdekében, hogy meghatározzuk, hol érdemes a Farmec-nek megerősítenie nemzetközi jelenlétét egy gyár kialakításával egy többlépcsős szűrési rendszert alakítottunk ki. Első fázisban egy indexszám kialakítására került sor, mely keretén belül az aktuális európai

exportcélpontok politikai és gazdasági szempontok révén megvizsgálásra kerültek. Ezek alapján, a második fázisban az első öt ország – Németország, Franciaország, Dánia, Olaszország és Lengyelország – versenyképességének és a lakosság fogyasztói magatartásának a felmérésére került sor.

Ezen tényezők figyelembevétele mellett, arra a következtetésre jutottunk, hogy Lengyelország, mint gazdaságilag és politikailag, mint verseny szempontjából a legtöbb potenciált ígérő térség. A gyáregység kialakítása érdekében ennek sajátosságait is bemutattuk, mint: a projekt ütemezése, a disztribúció átrendeződése, az értékesítési csatornák, illetve egy ajánlott marketing stratégiát is kidolgoztunk.

Becsléseink alapján az új beruházás 9,72 millió euróba kerül, melynek megtérülési ideje 10 év. Az általunk ajánlott változtatások révén a Farmec Rt. egy 2,47 milliós többlet eredményt is elérhet 2024 végére.

8. Irodalomjegyzék

1. Dobák, M., Antal, Zs.- Vezetés és szervezés, Szervezetek kialakítása és működtetése, Aula Kiadó, 2010
2. Dunning, J. H. (1993): *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison Wesley, London
3. Daniels, J. D. – Radebaugh, L. H. – Sullivan, D. P. (2007): *International Business Environments and Operations*, Pearson Prentice Hall
4. Philip Kotler, Kevin Lane Keller- *Marketingmenendzsment*, Akadémia Kiadó, 2006
5. A Lengyel kozmetikum piac, Polska cosmetics, 2012
6. Matas A/S éves jelentés, 2012/2013
7. Cosmetics Europe jelentés, 2012
8. World Bank World Development Indicators, GDP növekedés előrejelzés
9. Az Európai Unió Hivatalos Statisztikai Weboldala- www.epp.eurostat.ec.europa.eu
10. Pénzügyi Minisztérium hivatalos oldala- www.mfinante.ro
 - * www.euromonitor.com
 - * www.cosmeticbusiness.com
 - * www.transparency.org
 - * www.toknowpress.net
 - * www.wall-street.ro

9. Mellékletek

Tábla 3: Indexszám

Eredmény	Országok	Nettó átlagjöv. (€)		Átláthatóság (pontszám)		Személyi higiénia piacméret (mrd €)		GDP növekedés 2020-ig (%)	
		Érték	Min-max	Érték	Min-max	Érték	Min-max	Érték	Min-max
11	Románia	370	0.06	43	0.20	0.94	0.06	2.94%	0.68
9	Szerbia	436	0.09	42	0.18	0.3	0.01	3.48%	0.79
10	Macedónia	346	0.06	44	0.22	0.25	0.01	3.27%	0.74
13	Albánia	370	0.06	31	0.00	0.28	0.01	3.77%	0.85
14	Bulgária	333	0.05	41	0.17	0.16	0.00	2.82%	0.65
17	Görögország	704	0.18	40	0.15	0.85	0.06	-0.40%	0.00
16	Montenegró	486	0.10	44	0.22	0.31	0.01	1.32%	0.35
3	Dánia	3113	1.00	91	1.00	1.06	0.07	1.17%	0.32
2	Franciaország	2449	0.77	71	0.67	10.3	0.81	1.12%	0.31
1	Németország	2054	0.64	78	0.78	12.69	1.00	1.56%	0.40
4	Olaszország	1898	0.59	43	0.20	9.52	0.75	0.51%	0.18
8	Moldova	181	0.00	35	0.07	0.39	0.02	4.53%	1.00
5	Lengyelország	661	0.16	60	0.48	2.71	0.20	3.20%	0.73
15	Portugália	805	0.21	62	0.52	1.33	0.09	-0.01%	0.08
6	Spanyolország	1615	0.49	59	0.47	6.71	0.52	0.38%	0.16
7	Szlovákia	745	0.19	47	0.27	0.48	0.03	3.62%	0.82
12	Magyarország	497	0.11	54	0.38	0.67	0.04	2.25%	0.54
Súly		0.2		0.2		0.3		0.3	

Tábla 4: Beruházás értéke

Megnevezés	Érték (€)
Telkek és építmények	9,206,996.57
Gyáregység	6,500,000.00
Üzletek, autópark	2,706,996.57
Munkaberendezés	398,626.95
Softwerek+egyebek	114,142.46
Beruházás összértéke	9,719,765.98

Tábla 5: Generált költségek

Megnevezés	Érték (€)
Alapanyagok	2,305,216.45
Bérek	748,800.00
Személyzet utáni adók	224,640.00
Energia+víz	125,280.32
Igénybevett szolgáltatások	2,470,325.33
Felmerülő költségek	5,874,262.10

Tábla 6: Általános információk

Megnevezés	Érték
Személyzet (fő)	104
Havi bér (€)	600
Diszkontráta	8%
25-54 év közötti nők száma (fő)	8,408,872
Rendszeresen vásárló (fő)	5,045,323.20
Átlagosan évente vesznek krémet (db)	6
Krémfogyasztási mennyiség (db)	30,271,939,20
Farmec piaci részesedése az arckrémeknél	4%
Értékesített mennyiség (db)	1,210,877,57
Krém átlagára (€)	5.5
Formalom (€)	6,659,826,62
Export (€)	332,991,33
Összesen (€)	6,992,817.96

Tábla 7: Előre jelzett eredmény (€)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Lengyelország	6,659,826.62	7,059,416.22	7,482,981.19	7,931,960.07	8,407,877.67	8,912,350.33	9,447,091.35	10,013,916.83	10,614,751.84
Export	332,991.33	352,970.81	374,149.06	396,598.00	420,393.88	445,617.52	472,354.57	500,695.84	530,737.59
Többletbevétel	6,992,817.96	7,412,387.03	7,857,130.25	8,328,558.07	8,828,271.55	9,357,967.85	9,919,445.92	10,514,612.67	11,145,489.43
Többlet kiadás	5,874,262.10	6,167,975.20	6,476,373.96	6,800,192.66	7,140,202.29	7,497,212.41	7,872,073.03	8,265,676.68	8,678,960.51
Többlet eredmény	1,118,555.86	1,244,411.83	1,380,756.29	1,528,365.41	1,688,069.26	1,860,755.44	2,047,372.89	2,248,935.99	2,466,528.92