

Miskolci
Marketing
Műhely

Dankó László

Nemzetközi üzleti esettanulmányok

Nemzetközi üzleti esettanulmányok

a nemzetközi gazdálkodás BA szakos hallgatók számára

Miskolc, 2013.

Szerkesztette:
Dr. Dankó László PhD. tanszékvezető egyetemi docens
a közgazdaságtudomány kandidátusa

Lektorálta:
Dr. Steiner István igazságügyi szakértő
Dr. Dankó László tszv egyetemi docens (II. rész 11. fejezet)



Kiadja:
Miskolci Egyetem Marketing Intézet
(Pro Marketing Miskolc Egyesület)

ISBN 978-963-358-023-3

CD-ROM kiadvány
Az ME-MIM hallgatói számára szabadon letölthető, másolható!

Tartalomjegyzék

BEVEZETÉS	4
I. rész	6
ESETTANULMÁNY FELDOLGOZÁS, MINT OKTATÁSI MÓDSZERTAN	6
1. DANKÓ LÁSZLÓ: 6KINEK TANÍTSUK A NEMZETKÖZI ÜZLETET ÉS MI CÉLBÓL?	6
2. DANKÓ LÁSZLÓ: ESETTANULMÁNYOK KÉSZÍTÉSE ÉS FELDOLGOZÁSA ... 11	
II. RÉSZ: NEMZETKÖZI ÜZLETI ESETTANULMÁNYOK	17
3. BARTA ESZTER: A NIKE NEMZETKÖZI MARKETINGJE	17
4. BARTHA ESZTER: ÜZLETKÖTÉS KINAI AKKAL	37
5. CSÁKÁNY KITTI: A FORNETTI FRANCHISE NEMZETKÖZIESEDÉSE	51
6. DANKÓ ZSÓFIA: A MULTINACIONÁLIS VÁLLALATOK EURÓPAI ADÓZÁSA ÉS EGY LEHETSÉGES ALTERNATÍVA ELEMZÉSE	66
7. HAJDÚ NOÉMI: A STARBUCKS COFFEE SIKERTÖRTÉNETE	93
8. KLEMENIK RÁHEL BOGLÁRKA: A MOL NYRT. KÜLFÖLDI KÖZVETLEN MŰKÖDŐ-TŐKE BEFEKTETÉSI AKTIVITÁSAI	111
9. PAPP ADRIENN: NEMZETKÖZI DIVATMARKETING, AVAGY A SPANYOL ZARA ESETE	137
10. SÁROSI BETTINA: A RICHARD LEWIS COMMUNICATIONS	153
KÜLPIACI AKTIVITÁSAI	153
11. STEINER ISTVÁN: A KÍNAI NAGY (TŰZ)FAL	172
12. SZABÓ GYULA: AZ A. P. MOLLER-MAERSK GROUP MÚLTJA ÉS KILÁTÁSAI	192
12. TÓTH ORSOLYA: A BOSCH NEMZETKÖZI MARKETINGJE	203
13. TÖRÖK ANNAMÁRIA: A HELL ENERGY MAGYARORSZÁG KFT. NEMZETKÖZI MARKETING TEVÉKENYSÉGE	220

BEVEZETÉS

Minden ember alapvetően sikerorientált, még ha különbözőek is vagyunk annak megítélésében, hogy milyen elérendő célokat tűzünk ki magunk elé és azokat milyen eszközökkel, módszerekkel kívánjuk realizálni.

Ahhoz, hogy képesek legyünk érvényesíteni akaratunkat, megnyerni másokat elképzeléseinknek, helytállni akár ellenséges környezetben is ismernünk kell az idegen kultúrákhoz tartozó emberekkel, a nemzetközi üzleti partnerekkel való célirányos bánásmód játékszabályait, és tudnunk kell ezeket eredményesen alkalmazni.

A **Nemzetközi üzleti esettanulmányok** című tárgy célja éppen ennek a szerteágazó és gyakorlatorientált ismeretanyagnak a tanulmányozása az üzleti élet keretein belül, a nemzetközi üzletvezetési, kereskedelmi és szolgáltatási problémák körére fókuszálva.

A magyar felsőoktatás a kilencvenes évek elejéig jórészt a kontinentális típusú oktatás és számonkérés megközelítését alkalmazta. Ebben a rendszerben a "hallgatók" (ez is jelzi az oktatás, mint egyoldalú információáramlás jellegét) előadások, jegyzetek és könyvek segítségével elsajátítják a kijelölt tananyagot. A tananyagról jellemzően írásbeli, esetleg szóbeli vizsgán számot adnak, majd a vizsgát követően gyorsan elfelejtik a tanultakat. Az oktatás egyoldalú, elméleti és passzivitásra ösztönöz; a diákok a tananyagot kész megoldáshalmazként elfogadják.

Az angolszász országok hamar felismerték ennek a közelítésnek korlátait és hibáit. Az esettanulmányok az elmélet helyett gyakorlati problémákra összpontosítanak, a passzivitás helyett aktivitásra készítetnek, elősegítik a kommunikációs, analitikus és problémamegoldó képességek fejlesztését.

Az esettanulmányok ideális esetben felkeltik az érdeklődést, és további munkára ösztönöznek. Az esettanulmányok nem törekednek arra, hogy kész megoldásokat kínáljanak, minden megfelelően alátámasztott megoldás elfogadható.

A jelen tárgy programjának összeállításánál figyelembe vettük hallgatóink előképzettségét (Marketing, Nemzetközi közgazdaságtan, Nemzetközi kereskedelem, Külkereskedelmi technikák, stb.), ezért azokra építve választottuk meg a tananyagunkban szereplő üzleti eseteket.

A Nemzetközi üzleti esettanulmányok jelen tananyagának összeállításával célunk az, hogy a tárgyat felvevő hallgatók számára a téma rendkívül gazdag tárházát, a témában publikáló hazai szakemberek anyagait és a féléves dolgozatokat készítő PhD, MSc. hallgatók idevágó dolgozatait felhasználva, valamint saját tapasztalatainkra támaszkodva egy könnyen elsajátítható, olvasmányos jegyzetet kínáljunk, mely a kollokviumi kötelezettség teljesítésén túl a gyakorlati életben is haszonnal forgatható.

Reméljük, hogy nemzetközi gazdálkodás BA szakos hallgatóink a foglalkozásokon a jegyzet és az oktató moderálása segítségével áttekintvén és kielemezvén a bemutatott és megvitatott üzleti eseteket, majdani munkahelyi feladataikon túl a hétköznapiakban is hasznosítani tudják azokat, s ha csak szerény mértékben is, de hozzásegíthetjük Önöket ahhoz, hogy ezen a szakterületen sikerrel megállják helyüket.

Miskolc, 2013. február

a szerkesztő

I. rész

ESETTANULMÁNY FELDOLGOZÁS, MINT OKTATÁSI MÓDSZERTAN

1. DANKÓ LÁSZLÓ: KINEK TANÍTSUK A NEMZETKÖZI ÜZLETET ÉS MI CÉLBÓL?

Első megközelítésben legszívesebben azt mondanánk, hogy mindenkinek, mert nemzetköziesedő világunkban mindenki potenciális, vagy valóságos kínálattevő, és mindenki fogyasztó. Nem csak a nemzetközi gazdálkodási - külkereskedelmi szakemberekről van tehát szó, nem elsősorban róluk. A fejlett piacgazdaságokban a felnövekvő generációkat egy nagyon aktív, erőteljes, impulzív és reakcióra készítő marketing-környezet veszi körül. A hétköznapok számos apró jele és jelzése igazolja számukra, hogy a dolgok normális rendje a fogyasztó lehető legjobb kiszolgálása.

Ezt tapasztalják a megvásárolt termékek esetében, a pontosan működő szolgáltatásoknál, és általában ez a szellem veszi körül őket. A marketing és értéklánc típusú szemlélet érvényesülése számukra maga a megélt valóság - a hibákkal és a működési zavarokkal együtt. A vérükben van.

Miközben kénytelen-kelletlen érzékelik azt a hatást, amit a nemzetközi kínálattevők különféle módokon gyakorolnak rájuk, megtanulják a választék célszerű, vagy éppen hedonista kihasználását, de megismerik fogyasztói, felhasználói jogosítványaikat is, és azt is megtanulják, hogyan lehet - esetleg kell - érvényesíteni azokat a jogokat. Egy kicsit fura tán a megfogalmazás: öntudatlanul így cseperedik föl a tudatos és öntudatos fogyasztó – az értékesítési rendszer deklaráltan legfontosabb résztvevője.

Az oktatás szempontjából a lényeg: az egyetemi, főiskolai kurzusokon ők valószínűleg nem annyira tanulják, mint inkább tudatosítják a nemzetközi üzleti szemléletet és fogásokat. Nevet kapnak, rendszerbe állnak össze az élet hétköznapjaikból ismert jelenségek. A mi problémánk egyelőre változatlanul az, hogy nekünk kifejezetten meg kell tanítanunk hallgatóinkat a nemzetközi gazdálkodásra, s tárgyaink szempontjából azon belül is kifejezetten a nemzetközi kereskedelemre. Bármekkora is a tájékozottságuk, nincs a vérükben, nem marketing-vezéreltek a reakcióik.

Nézetünk szerint tehát a felsőoktatás minden résztvevőjének meg kell adni a lehetőséget a nemzetközi üzleti technikák megismerésére. Az a tudás, az az eszköztár és módszertani arzenál, amelyet a kínálattevők több-kevesebb sikerrel alkalmaznak a fogyasztók megnyerésére, a fogyasztói érdekek megvédésére is alkalmazható. A fogyasztói igények kielégítése ugyan valóságos követelmény a modern nemzetközi üzletben és az azt támogató marketingben, de soha senki nem állította, hogy a kínálattevők altruista szervezetek lennének.

A nemzetközi gazdálkodás BA szakos végzettséggel rendelkező és szakterületen elhelyezkedők hivatása ebben az értelemben nem a fogyasztói érdekvédelem, hanem éppenséggel a saját vállalati érdekeik érvényre juttatása. Amikor a fogyasztó igyekszik a lehetőségei határai között a lehető legnagyobb áru- és szolgáltatásmennyiséghez, haszonhoz hozzájutni, akkor legalább annyira tudatosnak kell lennie, mint amennyire racionálisak a kínálattevők. Ennek a tudatosságnak az alapja a nemzetközi üzletben és marketingben való tájékozottság. (Ugyanakkor a marketing felhasználható kifejezetten a kínálattevők ellen is.) Azt gondoljuk tehát, hogy amikor, nemzetközi üzletet tanítunk, akkor ezt annak tudatában kell tennünk, hogy a nemzetközi üzleti ismeretek a vásárlók, fogyasztók számára is legalább annyira nélkülözhetetlenek napjainkban, mint az eladók számára.

1.1 Generalistákat vagy specialistákat?

A cím egy meglehetősen általános dilemmát fogalmaz meg; majdnem minden tudományszak esetében feltehető ugyanez a kérdés. Sok esetben úgy szokták konkretizálni, hogy vajon "műveltekre" vagy "szakbarbárokra" van-e szükség. A kérdés nem teljesen rossz; néha ugyan az a látszat keletkezik, hogy az "alapos műveltség", az enciklopédikus tudás kivételes jelenség, valójában inkább az a meglátás rejlik mögötte, hogy azok, akiknek széles körben kiterjedt a tudásuk, ha tetszik, a műveltségük, azok ritkán naprakészek egy-egy konkrét kérdésben, ami a másik csoportba tartozókkal nem fordulhat elő.

Szokták az amerikai és a magyar oktatási rendszert összehasonlítani ebből az aspektusból, megállapítva többnyire, hogy miközben a magyar egyetemisták műveltek a szónak itt használt értelmében, az amerikaiak alaposak, bár tudásuk csak egy igen szűk spektrumban mély, de ott nagyon. Azt is szokták mondani, hogy ez lenne a követendő példa a hatékonyság és a praktikum szempontjából.

A külkereskedés, mint a nemzetközi üzleti gyakorlathoz nagyon szorosan kötődő diszciplína, különösen alkalmas terepe a címben jelzett eszmefuttatásoknak. Az oktatási programok előállítói tisztában vannak a külkereskedés gyakorlatias jellegéből fakadó követelményekkel - nevezetesen azzal, hogy a hallgatók (és az ő majdani alkalmazóik) közvetlenül és gyorsan felhasználható ismeretek megszerzését várják el, s tudják ugyanakkor, hogy ezt az igényt a nemzetközi üzlet, mint diszciplína egészére vonatkozóan nem lehet kielégíteni.

Egyfelől azt kell világosan látni, hogy a vállalati közgazdászok egy részének a tevékenysége nem igazán üzleti jellegű, sokuknak általában nincs alkalmuk arra, hogy tudatos, megtervezett nemzetközi üzleti tevékenységet fejtsen ki, és erre nincs is szükségük. Minthogy azonban tevékenységük a nemzetközi üzleti munka infrastruktúráját adja, a nemzetközi üzlet, mint háttérismeret, mint a szakmai intelligencia tartozéka, mint a műveltség eleme nem nélkülözhető.

A kérdés az, hogy mi legyen az a szakmai műveltségi minimum, amire ebben az esetben szükség van. Más oldalról pedig számtalan példa bizonyítja, hogy nem feltétlenül szükséges gazdasági végzettség ahhoz, hogy valaki sikeres nemzetközi üzletember legyen. A "Bevezetés a nemzetközi üzletbe" jellegű kurzusoknak - bármilyen hosszúak legyenek is - az az elsődleges célja, hogy a nemzetközi üzlet komplex megközelítésének a fontosságát tudatosítsák a hallgatóban. Azt tehát, hogy a nemzetközi üzlet nem ez vagy az, hanem az egész együtt és ugyanakkor egy kicsit mégis más, mint a belföldi üzleti tevékenység.

Ebből fakadóan, akik ilyen kurzusokat végeznek el, azok generalisták, függetlenül attól, hogy milyen hosszú tankönyvből szívták magukba a tudást. Ismerik a nemzetközi üzlet kategóriáit, képesek használni a nemzetközi üzlet legfontosabb eszközeit és tudnak annyit a gazdálkodás minden területéről, hogy tisztában vannak vele, milyen területeken kell folytatni a tanulmányaikat ahhoz, hogy behatóbban értsenek valamihez. Ennél sokkal többet nem érdemes célul kitűzni, de ezt igen, minél több felsőoktatási intézményben, beleértve a gazdasági felsőoktatásban folyó alapképzést is.

A nemzetközi gazdálkodás oktatás a gazdasági felsőoktatásban sajátos helyzetben van. Ennek egyik oka, hogy a nemzetközi üzlet az üzleti-gazdálkodási ismeretek meghatározó részét képezi. Az üzleti,

külkereskedelmi, értékesítési ismereteket ugyanakkor posztgraduális úton is könnyű megszerezni.

Az összehasonlítás kedvéért: a műszaki szakos egyetemistákat mérnöknek képezik, és mint mérnökből lesz belőlük vállalkozó, vagy menedzser (ha lesz). Kapnak és kell is, hogy kapjanak valamennyi üzleti ismeretet, de messze nem az a lényeg. Akinek szüksége lesz rá, az a szükséges piaci és menedzseri ismereteket posztgraduálisan fogja megszerezni.

A közgazdászhallgatók - bármilyen érdeklődésűek legyenek is - nem kerülhetik ki a nemzetközi üzleti ismereteket és a menedzsmenttudományok különböző változatait.

A másik ok az a különbség, ami akarva-akaratlanul fennmaradt a főiskolák és az egyetemek között a kétszintű oktatás bevezetése után is, és ami nem feltétlenül a színvonalban mutatkozik meg, hanem egyszerűen abból fakad, hogy a főiskolák az alapidiploma kiadásával jellemzően befejezik majd a képzést, az egyetemek pedig kínálják a szakképzés (MSc) további két évét is.

A főiskolák és az egyetemek stratégiája ebből adódóan sok tekintetben eltér egymástól. A nemzetközi gazdálkodás oktatást illetően például bizonyos, hogy a főiskolák nem elégedhetnek meg azzal, amit az imént mint a generalisták számára szükséges ismeretanyagot írtunk le.

A főiskolának már a nevében is benne van valamilyen "profil" (pl.: BGF-KKF, MÜTF), valamilyen szakmai irányultság, következésképpen a legkevesebb, amit elvárhatunk, hogy a nemzetközi gazdálkodási, külkereskedői szakmáról minél többet adjanak a hallgatóknak a képzési időn belül. Elindulnak tehát a specialista-képzés felé, nemcsak a "profilkényszer" miatt, hanem abban a reményben is, hogy ezt a specialista-képzést folytathatják majd a már posztgraduális hallgatók számára.

Az egyetemeken folyó BA képzés elvileg ugyanezen metodikát kellene, hogy kövesse. A nemzetközi gazdálkodás szemléletmód mellett megad minden szükséges ismeretet az alapidiploma megszerzése számára, de – elsősorban az oktatók ismeretei, szakmai habitusa miatt - kevésbé segíti a hallgatót a mélyebb üzleti, külkereskedelmi szakmai tájékozódásban. Sokan úgy gondolják - a hallgatók is -, hogy a nemzetközi gazdálkodás BA alapidiploma a további két nemzetközi MSc. év periódusának megkezdéséhez szükséges követelmény.

1.2 Nemzetközi üzleti tervezőket, vagy végrehajtó asszisztenseket?

Az egyetemi graduális képzésben a részletek megismertetésének, ha tetszik, a specialista-képzésnek az időszaka elvileg a BA és MSc. szakképzés. Itt merül fel a címben jelzett kérdés: a nemzetközi gazdálkodást tervező és az asszisztens ugyanis a specialista két alaptípusa. Mi természetesen azt valljuk, hogy a majdani egyetemi MSc. diploma a nemzetközi gazdálkodási-üzleti tervezés szintjén hasznosul igazán.

Ezért BA szinten oktatási célunk tehát - a szükséges gyakorlati ismereten túl - a technikai ismereteket alkalmazni képes gondolkodásmód meggyökereztetése. Azt próbáljuk elérni, hogy a nemzetközi üzlet különféle kérdéseiről nagyon változatosan gondolkodni - tervekkel kövacsolni - képes hallgatóink agya mégiscsak egyazon úton járjon, s képesek legyenek a gyakorlati megoldásokról is egy nyelven beszélni akár hazai, akár külföldi bázisú, szervezeti kultúrájú céghez, intézményhez mennek el dolgozni.

Úgy látjuk, hogy ezzel a célkitűzéssel sem lehet teljesen kiküszöbölni az oktatás kevésbé gyakorlatias jellegére vonatkozó bírálatokat annak ellenére, hogy ezeken a nemzetközi gazdálkodási kurzusokon előnyben részesítjük a technikai ismeretátadást, esettanulmány-feldolgozás történik, aminek egyik, nagy súllyal szereplő változata a hallgatók saját problémamegoldásainak prezentációja és csoportos megvitatása.

A nemzetközi üzleti tanulmányok értékelésénél érdemes azonban figyelembe venni azt, hogy a nagy világcégeknek megvan a saját iskolájuk. A kezdő asszisztens jellemzően továbbképzik a saját képzési rendszerükben. Abban a rendszerben tanulhatja meg az ifjú gyakorlati szakember az adott cégre érvényes praktikus tudnivalókat, azt nevezetesen, hogy mit és hogyan kell tudni annál a cégnél egy nemzetközi üzleti területen foglalkoztatott asszisztensnek. A továbbiakban az ő dolga, hogy mire megy azzal, amit a két, eltérő forrásból összegyűjtött.

Más szervezet esetében a tőlünk szerzett tudás, de főleg a gondolkodásmód mellett a talpraesettség és más rögtön ható pozitív emberi tulajdonságok megléte, vagy hiánya dönti el, hogy kiből lesz nemzetközi üzleti tervező és mennyi idő alatt, s kiből nem.

2. DANKÓ LÁSZLÓ: ESETTANULMÁNYOK KÉSZÍTÉSE ÉS FELDOLGOZÁSA

A magyar gazdasági felsőoktatásban az esettanulmányok felhasználása az oktatásban viszonylag rövid múltra tekint vissza, ezért röviden összefoglaljuk az esettanulmányokra épülő oktatásnak a lényegét.

A magyar felsőoktatás a kilencvenes évek elejéig jórészt a kontinentális típusú oktatás és számonkérés megközelítését alkalmazta. Ebben a rendszerben a "hallgatók" (ez is jelzi az oktatás, mint egyoldalú információáramlás jellegét) előadások, jegyzetek és könyvek segítségével elsajátítják a kijelölt tananyagot. A tananyagról jellemzően írásbeli, esetleg szóbeli vizsgán számot adnak, majd a vizsgát követően gyorsan elfelejtik a tanultakat. Az oktatás egyoldalú, elméleti és passzivitásra ösztönöz; a diákok a tananyagot kész megoldáshalmazként elfogadják.

Az angolszász országok hamar felismerték ennek a közelítésnek korlátait és hibáit. Az esettanulmányok az elmélet helyett gyakorlati problémákra összpontosítanak, a passzivitás helyett aktivitásra készítetnek, elősegítik a kommunikációs, analitikus és problémamegoldó képességek fejlesztését. Az esettanulmányok ideális esetben felkeltik az érdeklődést, és további munkára ösztönöznek. Az esettanulmányok nem törekednek arra, hogy kész megoldásokat kínáljanak, minden megfelelően alátámasztott megoldás elfogadható.

Az esettanulmány célja, hogy gyakorlati nemzetközi üzleti problémát mutasson be, reprezentálja a valóság komplexitását és strukturátlanságát, a hallgatókat alternatívák kifejlesztésére, alternatívák közötti választásra ösztönözze. Az esettanulmányok feldolgozása során a hallgatók javaslatokat tesznek, érvelnek, problémákat oldanak meg, csakúgy, mint az üzleti életben. Feldolgozása többfős csapatokban történik. A csapatoknak törekedniük kell arra, hogy közösen dolgozzák ki javaslatukat, és egységes döntésre jussanak.

Az esettanulmány feldolgozása során a nemzetközi gazdálkodás szakos hallgatói csapatok prezentációt készítenek. A prezentáció nem az esettanulmány ismertetését, hanem az esettanulmányban felvetődő problémára adott megoldás kidolgozását jelenti. A csapatok tehát önálló javaslatokat dolgoznak ki, amelyeket elemzésekre, előfeltevésekre és

következtetésekre alapoznak. A prezentációt az oktató által feltett kérdések és az arra adandó válaszok követik, amelyek a megoldás kivitelezhetőségét, megfelelőségét ellenőrzik. A prezentációval kapcsolatos formai követelményeket a tematika tartalmazza.

2.1 Mi az esettanulmány?

A nemzetközi üzleti döntésekről és technikákról készített esettanulmány - a dolog lényegét tekintve -- nem egyéb, mint egy "sztori". Úgy mondjuk el, vagy írjuk le, hogy tudjuk: minden ilyen történet attól "kerek" - kerekebb, mint az életben -, hogy van neki indítása (bevezetése, expozíciója), van tulajdonképpeni eseménysorozata, végül pedig van lezárása, befejezése. Az esettanulmányt nem szokás a hagyományos oktatási - kutatási módszerek közé sorolni. Mostanában azonban a tudományos kutatás is fölfedezi magának az esettanulmányt.

Az esettanulmány lényege egy probléma, szituáció, történés leírása. Ebben különbözik alapvetően az egyéb oktatási módszerektől. Az esettanulmányozás során az események összefonódó láncolatára figyelünk. Mégpedig azért, hogy az események tipikus, ismétlődő fordulataira figyeljünk, és az események sodrában kísérjük figyelemmel a döntésben közreműködőket - bármit mondanak is utólag önmagukról, és bármiként értelmezik is a későbbiekben saját szereplésüket.

Az esettanulmány egy nemzetközi üzleti folyamat, vagy körülmény rendszerezett leírása, dokumentálása és elemzése, szakmai reflexiója. Az esettanulmány elkészítése segíti a nemzetközi gazdálkodás BA szakos hallgatót és a vállalatnál az érintett dolgozót abban, hogy eltávolodjon, vagy esetleg „végleg” leváljon arról a folyamatról, amelynek fél éves feladatok készítése során, vagy már munkája kapcsán esetleg részese volt. Segíti őt abban, hogy mintegy kívülről lásson rá az eseményekre és így meg tudja ítélni beavatkozása tényleges következményeit.

2.2 Mikor írunk esettanulmányt?

- Ha a reflexió számunkra fontossá válik, ha megfoghatóvá szeretnénk tenni a munkánkat, ha meg akarjuk érteni, hogy tulajdonképpen mi is történt velünk és a közösséggel;
- Ha másokkal is meg akarjuk osztani friss szakmai tapasztalatunkat, amely vonatkozhat:
 - egy új nemzetközi üzleti helyzetre, szabályozási változásra,

- egy szakszerű beavatkozás hatásának feltárására és értelmezésére,
- módszerfejlesztő munkára.

Az esettanulmány a tények és az élmények elegye.

1. A tények leírása – a helyzet ismertetése, amelybe belépünk (a feltárás módszereinek ismertetésén keresztül):

- a. a vállalat tágabb és szűkebb társadalmi-gazdasági környezetének leírása,
- b. a vállalat történeti-, szociológiai- és statisztikai jellegű leírása,
- c. a vállalaton belüli viszonyok leírása,
- d. a vállalati nemzetközi üzleti fejlesztő szándékok ismertetése és megokolása,
- e. a beavatkozásra kiválasztott módszerek indoklása és leírása,
- f. a nemzetközi üzleti működést érintő probléma megoldására vonatkozó szakmai elgondolások, tervek ismertetése,
- g. a nemzetközi üzleti, gazdálkodási tervek megvalósításának folyamata, módja, eseményei,
- h. a megvalósítás értékelése, következő tervek irányvonalainak ismertetése.

2. Tapasztalatok, élmények, reakciók, sikerek, ballépések, feszültségek, konfliktusok, váratlan elemek, sikerek, kudarcok beleszövése a folyamat leírásába. Lényeges a tárgyilagosság és a kritikus szemlélet, a kudarcok elemzése is tanulságos.

3. A nemzetközi üzleti munkát fejlesztő tanulságok és következtetések levonása.

2.3 Az esettanulmány készítése

A legegyszerűbb az volna, ha megkérdeznénk azokat, akik az eseményeket végigélték, maguk voltak a történésben a szereplők, közreműködtek a kérdéses esetben. Ők elmondhatnák - de persze mindenki a maga szemszögéből. Egy elmondással tehát semmiképp sem elégedhetünk meg. Legalább még egy szereplőt végig kell hallgatnunk; mégpedig lehetőleg azt aki az előbbi megkérdezettnek az úgynevezett "ellenszereplője". Minél több szereplőt kérdezzünk meg, annál nagyobb annak a valószínűsége, hogy hiteles esettanulmányt írhatunk. Vagy legalábbis olyan, amely csakugyan megtörténhetett.

Ha még mindig nem vagyunk biztosak benne, hogy valóban az és úgy történt-e, ahogyan a résztvevők elbeszítették, akkor az írott forrásokhoz kell fordulnunk. Keresnünk kell és alaposan át kell olvasnunk azokat az üzleti iratokat, amelyek az eseményre vonatkoznak (emlékeztetők, jegyzőkönyvek, tárgyalásra készített munkaanyagok, az események bekövetkezését jelző és/vagy igazoló változtatások az eredeti tervekben, elgondolásokban és statisztikai előirányzatokban stb.). Csak ily módon van esélyünk arra, hogy a történéseket valóban rekonstruálni tudjuk.

A legjobb persze az, ha nem utólag kell rekonstruálnunk őket, hanem folyamatosan tudjuk figyelemmel kísérni egy esemény kibontakozását. Nem föltétlenül úgy, hogy mi magunk vagyunk a főszereplői, mert akkor az eseményeket bizonyosan a magunk szája íze szerint írjuk le és fogjuk értelmezni. Úgy is figyelemmel kísérhetjük az eseményeket, hogy újra meg újra odalátogatunk a vállalathoz, megkérdezzük, hogy most éppen hol tartanak, hogyan módosultak az eredeti elgondolásaik, hogyan látják most az esélyeket, az események kimenetét, a jövőt.

A nemzetközi üzleti esettanulmány éppúgy tudományos kutatómunka nyersanyagául kínálkozik, mint a valóságról gyűjtött másfajta információk. Csakhogy nem annyira mérnöki attitűdöt kíván, mint inkább a szociográfus és a riporter beállítottságát. Ennek megfelelően eszközei is főként a célzott beszélgetések, az interjúk, a dokumentumgyűjtés és elemzés, valamint a résztvevő megfigyelés.

Az esettanulmány nem egyéb, mint információgyűjtés a későbbi elemzés számára. De itt az információkat nem szám adatok, nem is pusztán elhangzott beszélgetések (az interjúk), nemcsak dokumentumok és bibliográfiai adatok formájában gyűjtjük össze. Hanem olyan események formájában, amelyeknek a fordulatai tipikusaknak tűnnek.

Mitől látszanak egyes esetek fordulatai tipikusaknak? Egyrészt azért, mert a különböző események visszatérően azonos föltételek közt zajlanak le.

Másrészt attól tipikusak az esettanulmányok, hogy a bennük szereplők az egyformán ismétlődő külső nehézségekre hasonlóan reagálnak.

Esettanulmányt tehát azért készítünk, hogy az eseményeket tanulmányozva megértsük azokat az embereket, akik az események szereplői voltak. Hogy megismerjük az értékesítő személyek és csoportok

valóságos magatartását - nemcsak amiket magukról állítanak – a vállalat üzleti környezetében.

2.4 A megírással kapcsolatos további tanácsok

a. Mindig tartsuk szem előtt, hogy kinek írjuk az esettanulmányt! A hangnem, az egyes események jelentősége, a szakmai szempontok részletezése aszerint változhat, hogy magához a vállalati értékesítő munkatársakhoz, a szakmai közvéleményhez, vagy a diákjainkhoz szólunk-e?

b. A személyesség legalább olyan fontos, mint a tárgyilagosságra való törekvés. Látszódjunk ki a sorok mögül, írjuk le, hogy hogyan kerültünk kapcsolatba a problémával, milyen motivációink voltak, mit vártunk el a munkától és mit kaptunk általa?

c. A tárgyilagosságra törekvés legalább olyan fontos, mint a személyesség. Jó gyakorló szakemberek hajlamosak tagolatlan élményfolyamatként bemutatni az eseményeket, s a kívülálló gyakran még a megtörtént eseményeket sem látja át, nem hogy a szakmai beavatkozási módokat és a számára is hasznosítható szakmai tanulságokat.

d. A részletezés kérdése. Nem az a fontos, hogy a legapróbb részletekig leírjunk mindent, hanem az, hogy a tényeket és a tapasztalatokat rendezzük és feldolgozzuk. A túlzott részletezés és a következtetésektől való indokolatlan tartózkodás végül érdektelenné teheti a munkát. Bátran kell hát válogatnunk és döntenünk a valóban lényeges és kevésbé fontos tények között, hogy a lényeg, az „üzenet” érvényesüljön.

e. Az események jól rendszerezett, megfelelő nagyságrendekben történő megjelenítése mellett legalább olyan fontos az események értelmezése, elemzése.

f. Nyilvánosságnak szánt esettanulmánynál kérjük az érintett vállalatok, szereplők hozzájárulását a megjelentetéshez! Ha ez nem lehetséges, változtassuk meg a helyszínt, a neveket, az időpontokat, stb.

g. Az esettanulmánynál nem szükséges a szakirodalmi jártasságot bizonyítani, s csak akkor kell olvasmányainkra hivatkozni, ha az alkalmazott feltárásnak vagy módszernek már olyan előzményei vannak, amelyet mi a magunk munkájával felhasználtunk vagy továbbfejlesztettünk.

h. Jól különítsük el a történéseket, a mások és magunk elemzéseit és következtetéseit!

i. A dokumentációban minden, a folyamattal vagy az akcióval kapcsolatos írásos és képi anyag felhasználható – levelezés, jegyzőkönyvek, tervek,

projektleírások, meghívók, kiadványok, videofelvételek, fotók, tablók, termékek, stb. Ezek részleteit beépíthetjük a tanulmányba, de mellékelhetjük vagy hivatkozhatunk is rájuk

2.5 Az esettanulmány elemzése

Az eddig elmondottakból kiderült, hogy az esettanulmányt rögzítve mindenek előtt két dologra kell figyelni. Arra, hogy milyen körülmények között bonyolódik le az esemény; és hogy hogyan viselkednek a szereplői. Az események rekonstruálása után a második lépés az, hogy hogyan elemezzük a feltételeket, amelyek az ilyen eseményeket kialakíthatták.

A nemzetközi üzleti esettanulmányozás ahhoz adja a legtöbb segítséget, hogy a különböző szituációkban dolgozó közgazdász ismétlődő, tipikusnak mondott magatartását figyelemmel kísérhessük. Ezért nem elég megkérdezni tőlük, mit csinálnának egy adott helyzetben - ha lehet, meg kell figyelni, hogy valóban azt teszik-e, amit állítani szoktak. A legjobb az, amikor elmélyülten és elkötelezetten foglalkoznak valamivel. Amit tesznek, azt tényleg megteszik; így hát ilyenkor a leghitelesebb a magatartásuk.

2.6 Az esettanulmány értékelése

Nem elegendő az eseményeket összegyűjteni, és nem elegendő az sem, ha pusztán leírjuk utólag őket. Az esettanulmányozáshoz, mint láttuk, mindez csak előkészület. Az anyaggyűjtés sajátos formája, amely arra szolgál, hogy információnk legyen az eseményekben résztvevőkről. Ha csak arra szorítkozunk, hogy kikérdezzük őket (interjú, kérdőív), talán állítanak magukról valamit; talán egyszerűen csupán válaszolnak a kérdéseinkre. De cselekvés közben valóban megfigyelhetjük őket, és kiderül, hogyan viselkednek - bármit állítottak is előzőleg magukról, és bármilyen véleményt vallottak is a magukénak. Míg tehát a történetírás lényegében rögzít és megőrökít, az esettanulmányozó anyagot gyűjt.

De anyagának interpretálásához fogalmi keretre van szüksége. Ezt a fogalmi keretet sajátos szemléletmód, a vállalat és üzleti környezetének szemlélete kínálja az esettanulmányozónak. S mivel ez a szemlélet ma még nem épp általános, röviden össze kell foglalnunk itt, hogy miben is áll.

II. RÉSZ: NEMZETKÖZI ÜZLETI ESETTANULMÁNYOK

3. BARTA ESZTER: A NIKE NEMZETKÖZI MARKETINGJE

1. A NEMZETKÖZI MARKETINGRŐL

„Gondolkodj globálisan, cselekedj lokálisan!”¹ Ezt az ideológiát számos területen használják a világon, kezdve a környezetvédelemmel, az üzleti életen és az oktatáson át a matematikával bezárólag. Manapság divatos egyszerűen glokálisként említeni ezt a fajta szemléletet.

Mint ahogy egy több nemzetet kereszttulszövődő vállalkozás mottója is lehetne ez az idézet, úgy a NIKE üzletpolitikáját tekintve is helytálló lehet ez a fajta szemléletmód.

Egy cég alapja szinte minden esetben a termék. A termék az, amire lehet építeni az üzleti stratégiát és a különböző piacot befolyásoló marketingeszközöket. Hiszen a cél állandó: a termék értékesítése. Ha a vállalkozás olyan terméket szeretne létrehozni, ami kiválóan használható a célra és emellett divatos, akkor valószínű, hogy a fogyasztók szükségletét is ki fogja elégíteni. Azonban, ha a vállalatnak van egy a célra megfelelő terméke, az nem jelenti azt, hogy a fogyasztók rögtön elkezdik vásárolni. Ezért van szükség a különböző marketingstratégiákra, hogy fokozzák az értékesítést, és szimpatikussá tegyék a terméket a fogyasztók számára.

A kereskedelem fejlődésén keresztül megfigyelhető a növekedés folyamata. A kereskedelem fejlődése során az emberek először csak a saját igényeik kielégítésének céljából termeltek, majd egymás közt cserélgetve jutottak más árukhoz. Később kialakult a városgazdálkodás, ahol már a helyi piacra termeltek, és ezt követte a regionális, az országos, majd a nemzetek közötti kereskedelem.

Napjainkban az első „lépcsőfok”, az önellátás szintje teljesen eltűnt a gazdaságból, de legalábbis minimális tevékenységet jelent a

¹ http://en.wikipedia.org/wiki/Think_globally_act_locally

gazdálkodásban. Igaz ez mikro szinten is, a háztáji gazdálkodásra, de országos szinten is megfigyelhető, hogy egyes nemzetgazdaságok egyre kevésbé önellátóak. Ennek pozitív és negatív hatásai egyaránt észlelhetők.

Országos szinten a negatív hatások közül a legkiemelkedőbb, hogy ha az adott nemzetgazdaság nem önellátó, akkor más országokra utalt helyzetben találja magát, amiből komoly problémái lehetnek, ha valamilyen összetűzésbe kerül például az adott partnerországgal. Pozitív oldalát tekintve megemlíthető, hogy az ország olyan termékekre tehet szert, melyeket az adott országban nem is tudná előállítani, azért, mert nem rendelkezik a szükséges környezeti feltételekkel. További pozitív tulajdonsága, hogy nagyobb mennyiségű árut tud importálni, mivel előfordulhat, hogy az ország nem tud előállítani akkora mennyiséget a termékből, mint amekkorára szüksége lenne.

A vállalatok nagyobb része a korábban leírt folyamathoz hasonló fejlődésen mennek keresztül tevékenységük során. „Kicsiben” kezdik a vállalkozók az üzleti tevékenységüket, egy regionális vállalkozásként, amely olyan termékeket árul, amit a helyi piacra szánnak, a fogyasztók igényeit figyelembe véve. Később országossá, vagy akár multinacionális vállalattá nőhetnek.

Az üzleti politika kidolgozása során meghozott stratégiai döntés, mely során a vállalat úgy határoz, hogy nemzetközi piacra lép, általában magas pénzügyi kockázattal jár. Melynek oka részben a nagy földrajzi távolság, mely áthidalására komoly logisztikára és koordinációra van szükség. Továbbá tisztában kell lennie a vállalkozásnak az aktuális világpiaci helyzettel, amely sokkal összetettebb vizsgálatot követel, mint a belföldi, helyi piacon. Ismernie kell a keresletet és a kínálatot befolyásoló tényezőket, a jogi és egyéb környezeti elemeket, továbbá minden olyan információnak a birtokában kell lennie, amely valahogyan hatást gyakorolhat a vállalkozásra.

A nemzetközi kereskedelem során egy olyan átfogó nemzetközi marketinget kell alkalmaznunk, mely során minden ország piacára külön tervet dolgoznak ki. Tehát valójában a nemzetközi marketing során nem egy globális marketing stratégiát kell kidolgozni, megtervezni és végrehajtani, hanem minden országra külön-külön egy marketingstratégiát.

Ezeket a helyi marketingstratégiákat pedig minden esetben úgy kell kialakítani, hogy azok figyelembe vegyék a helyi igényeket és

szükségleteket. Egyszóval alkalmazkodásnak is nevezhetjük a folyamatot. A vállalatnak minden esetben alkalmazkodnia kell az elvárásokhoz és a folyamatosan változó piaci igényekhez. Ezt ráadásul a lehető legtökéletesebben kivitelezett módon kell megtenni minden egyes országban, 100%-os energia ráfordítással. Mégpedig azért, mert a vállalat lokális cselekedete hatást gyakorol a globális arculatához és a vállalatról alkotott véleményére. Amely pozitívan és negatívan is érintheti a vállalatot a jövőben, ezért erre folyamatosan figyelmet kell szentelni.

Mind lokálisan, mind globálisan a vállalat növelheti a jó hírnevét, különböző társadalmi szerepvállalásokkal. Ezek történhetnek saját rendezvények szervezésével, melyek valamilyen társadalmilag fontos célt tűznek ki maguk elé vagy történhet szponzoráció útján is, amikor egy már megszervezett esemény támogatásában vesz részt. Ezzel szintén növelheti a saját márka értékét a vállalat helyi szinten - és a korábban levezetett okok miatt - nemzetközi szinten is.

2. A NIKE NEMZETKÖZI MARKETINGJE

2.1 A cég alapjai, USA hazai piacra való bejutás

A ma már világhírű cipő,- sportszer- és sportruházat gyártó NIKE kiemelkedő minőségű termékekkel, kidolgozott arculattal, stabil eszméssel lépett a nemzetközi piacokra. Phil Knight a kezdeteknél nem tudta elhinni, hogy az ő briliáns ötletét még senki sem mutatta fel azelőtt. Knight alapvetően atléták számára akart új, tartós lábbeliket fejleszteni. Belátta, hogy olyan sportcipőkre van szükség, amelyek alacsony árkategóriába tartoznak, mégis magas színvonalat képviselnek a piaci versenyben.

A '60-as évek elején a német lábbelik uralták az Egyesült Államok piacait. Ekkor ismerte fel Knight a piacra való betörés lehetőségét. Úgy gondolta, hogy a Japánból importált cipő magas színvonalat képviselne a versenyben. Ehhez azonban szükség volt egy üzleti terv kialakítására².

Első lépésként előterjesztette ötletét az Oregoni Egyetemen, megcélozva Bill Bowerman, híres atlétikaedzőt. Bowerman nagy gondot fordított sportolói edzésére, versenyztetésére. Nem csak arra figyelt, ahogyan futnak, de arra is, hogy mit viselnek futás közben. Bowerman tehát jónak

² <http://fiuyumi.blogspot.hu/2012/08/nike-marketing-audit.html?zx=907a0660c6e41272>

tartotta az ötletet. Ezután Knight a termék mintáinak feltérképezésébe kezdett, majd közösen elemezték a leendőbeli cég lehetőségeit. Knight találkozót szervezett egy japán cipőkészítő társaság képviselőivel, ahonnan már a mintákkal térhetett haza. Egy héttel később, Bowerman és Knight a megegyezés értelmében partnerek lettek.

Megalakult egy kis társaság Blue Ribbon Sports névvel. A cég megkezdte a cipők importálását egy Onitsuka Tiger nevű japán cipőgyártó cégtől, amelyeket a helyi középiskolák különböző sporteseményein értékesítettek. Eközben az alapítók gyorsított ütemben keltették életre új ötleteiket, hogy fokozzák a termékek minőségét és sokoldalúságát. Bowerman új módszereket dolgozott ki az aktuális tervek mellett, amire Knight ismét kreatív üzleti ötlettel válaszolt. Bowerman eredményeit alkalmasnak találta arra, hogy felhasználják egy saját vállalkozáshoz. Az új tervek egy új társaság kialakulásához vezettek: megszületett a Nike. Annak érdekében, hogy elősegítsék a további növekedést, Knight és Bowerman megegyezett két profi futóval, Jeff Johnsonnal és Steve Prefontaineal, akiről úgy gondolták, hogy képesek lesznek sokszínű, átgondolt terveket készítésére.

1978. november 30-tól - amikor hivatalosan is megkezdte a működését -, a Nike egészen mostanáig, exponenciálisan növekedett. Ma már nem csak forgalmazza a cipőket, hanem nagy hangsúlyt fektet a sportcipők, a sportruházat, illetve a kiegészítők és sportberendezések fejlesztésére és tervezésére is. A termékcsalád alapvetően a futásra tervezett cipőkre épül, de fontos szerepet kap a különböző sportágak speciálisan kialakított lábbelije is, így például a kosárlabda, vagy a labdarúgás sportágban. Gyermekcipők, valamint a sport-ihletésű utcai cipők is forgalomba kerülnek. Ezen túlmenően, a Nike cipők ajánlottak a baseball, az amerikai futball, a pompom, a röplabda, a gördeszkázás, a birkózás és egyéb sportok szerelmesei számára. A kiegészítőket tekintve a Nike olyan eszközökhöz adja márkanévét, mint a táskák, zoknik, sportlabdák, szemüvegek, órák, elektronikai eszközök, kesztyűk, egyéni védőeszközök és egyéb sporttevékenységre készült felszerelések. Az Adidas piaci részesedése mellett a késő 1970-es évekre a Nike vált a világ legnagyobb cipő- és sportruházat szállítójává.

Nike székhelye Beaverton lett, nem messze attól a helytől, ahol az alapítók először találkoztak egymással. Nike növekedése idővel lehetővé tette, hogy globálisan bővítse és szélesítse eredeti helyét, a bázis tízszeresére. A legutóbbi becslések szerint több mint 29.000 Nike dolgozó

létezik 180 országban szerte a világon. Nike üzletek működnek 6 kontinensen. A Nike beleértve a beszállítókat, szállítókat, kiskereskedőket közel 1 millió embert alkalmaz.

2.2 A Nike külpiazi kapcsolatai

Egy vállalkozás életében mindig meghatározó, hogy a külfölddel milyen kapcsolatban van. Ez a kapcsolat lehet import vagy export jellegű, esetleg mindkettő. Az utóbbi kapcsolat áll fent a Nike esetében is, hiszen erős aktivitást mutat mind az import, mind az export területén. Import tevékenységet folytat, mivel termékei nagy része külföldön készül, főként Ázsiában. Exporttevékenysége is erőteljes, hiszen Nike terméket szinte a világ bármely táján vásárolhatunk, elég, ha egy tetszőleges ország, Nike sportboltjába betérünk.

Az export termékek kínálata országonként változó lehet, de a Nike legfőbb terméke még napjainkban is a cipő, de emellett a különböző sportágakhoz tartozó kiegészítők, pólók, pulóverek, szabadidők alkotják a Nike termékcsaládot.

Milyen sportterületeken van jelen a Nike?

Számos sportszert gyárt, és ezeket külföldre is igyekszik szállítani. Ezek közül az első a futócipő volt. Manapság már baseball, jégkorong, tenisz, futball, amerikai futball, lacrosse, kosárlabda és krikett felszereléseket is gyárt és exportál.

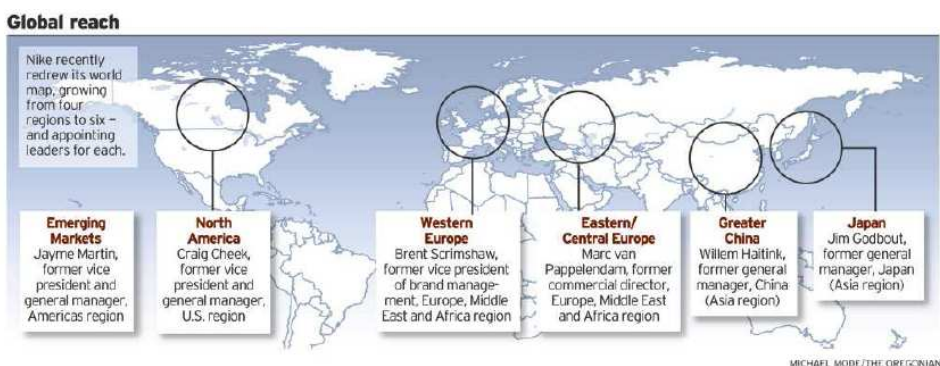
A Nike kétféle módon értékesíti termékeit, az egyik, hogy kiskereskedőknek adja tovább áruit, míg a másik, egy modern értékesítési mód: az online kereskedelem.

A normál vásárlási folyamat történhet úgy, hogy a vásárló betér az adott országban egy franchise joggal rendelkező üzletbe és megvásárolja a vágyott terméket, melyet akár a világ másik végén is megvehet egy ugyanilyen boltban. De akkor sem kell aggódnia, ha nincs egy hivatalos Nike üzlet a közvetlen környezetben, mivel nagy valószínűséggel vásárolhat Nike terméket egy a közelben lévő sportüzletben is, ahol minden bizonnyal találni fog egy számára ideális Nike terméket.

A vásárlás másik lehetséges módja az internetes rendelés. Ehhez az internetes vásárláshoz a Nike egy olyan webshop-ot hozott létre, mely talán a legtöbb szabadságot adja egy internetes vásárlónak a világon. A

webshop-ban ki tudjuk választani az általunk vásárolni kívánt terméket vagy termékeket, majd meg tudjuk rendelni a saját otthonunkba, sorbaállítás és egyéb problémák nélkül. Ráadásul, ha a Nike internetes felületén rendelünk terméket, akár teljesen tesztre is szabhatjuk, például, hogy hogyan nézzen ki az általunk kedvelt típusú cipő, milyen színű legyen a cipőfűző, a talpa és a különböző egyéb részei a cipőnek.

A Nike hat régióra osztotta fel a világot a saját területén, hat különböző vezetővel és központtal, akiknek a feladata, hogy összehangolják a Nike irányelveit az adott régió hagyományaival, szokásaival, úgy, hogy az értékesítést is növeljék.



1. ábra: A Nike nemzetközi divíziói

Forrás: http://blog.oregonlive.com/business_impact/2009/08/nike-global-reach-083009.jpg

2.3 A Nike belépése a külföldi piacokra Kína példáján keresztül

A Nike piacait tekintve széles palettával rendelkezik. Igyekszik arra törekedni, hogy igazodjon az adott ország kulturális szokásaihoz, egyéb sajátos hagyományokhoz. A következőkben a Nike piacra lépését szemléltetem Kína országán keresztül.

A piacválasztásnak, és piacra lépésnek négy döntő szakaszát különböztethetjük meg. Ezek a következők:

1. Előzetes szűrés:

- általános ország tényezők
- általános termékspecifikus tényezők

2. Piacpotenciál becslése a termék típusa szerint:

- Nemzeti piac mérete

- Nemzeti piacpotenciál

3. A cég terméke eladási lehetőségeinek becslése

3. Célpiaci szegmensek meghatározása

Számos nagyszerű marketingmegoldás segítette a Nike-t, hogy Kína ikonjává válhasson. Ez kezdetben azt jelentette, hogy a megfelelő sportok által inspirált reklámkampányokkal próbálta a piacot befolyásolni. De a piacra való belépés története nem csak a „kínai kód” feltöréséről szól, hanem egy új társadalmi osztályról is.

A kínai kormány és a Nyugat közt egy „gyűlöllek-szeretlek” kapcsolat áll fent, melynek oka a technológiai fejlettségre való éhség, mely fenyegetettséget eredményez: a demokrácia formájában. Azonban a kínai fogyasztók számára a nyugati javak egy dolgot jelentenek: státuszt. A kínaiak próbálják legyőzni a nyugati versenytársaikat, például az IT szektorban az olcsó Lenovo laptopokkal.

A sport piacon sincs ez másként, Kína legnagyobb sportcipő eladójának számító Li Ning a közelmúltban bejelentette, hogy a Nike-hoz hasonló felsőkategóriás pozícióba lépett. Az új középosztály társadalom „nyugati kultúra után kutat” Zhang Wanli, társadalomtudós elmondása alapján, „a Nike okosan cselekedett, mert nem használhatóságot kezdett árusítani, mikor a piacra lépett, hanem státuszt.”³

A Nike alapítója, Phil Knight először az 1980-as években utazott Kínába még mielőtt Peking szállíthatott volna az Egyesült Államok kikötőibe. Az ország még csak ekkor épült fel a kulturális forradalomból. A '80-as évek közepétől Knight a gyárai nagy részét áttelepítette Kínába Dél-Koreából és Taiwanból. Ő többnek látta Kínát, mint egy gyárat. Meg akarta szerezni a piacait.

Az első szakaszban a Nike felruházta Kína legjobb atlétáit és Kína összes professzionális kosárlabda csapatának a szponzora volt az 1995-ös szezonban. Különböző problémás kérdések merültek fel azonban, köztük például az, hogy miért költenének egy tornacipőre kétszer annyit a Kínai emberek, mint amennyi egy átlagos kínai havi fizetése?

Kínában a sportnak nem volt szerepe, a tudás jelentette a sikert. A Nike vezetői úgy gondolták, hogy a megoldandó probléma az, hogy az

³ Times magazin <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,725113,00.html>

alkalmazkodás ne csak a cég oldaláról, hanem Kína oldaláról is megtörténjen. Ezért új sport területén jártas marketingeseket fogadtak fel, és adományozó kampányba kezdtek. Eszközöket adományoztak az iskoláknak és termeket béreltek a sportolni vágyóknak. Az 1990-es években 60%-kal nőtt évente az eladás. Tovább folytatták a kampányt, Micheal Jordan-t is elvitték Kínába. Lassan de biztosan a kínaiak elkezdtek a tornacipőt Nike-nak hívni.

A Nike kínai tévéreklámokat és internetes felületeket vásárolt. Itt próbálták vegyíteni a kínai kultúrát az amerikaival, ennek köszönhetően születtek meg olyan betétdalok, melyek az USA-ban bevált hip-hopra épültek, de tradicionális kínai dallamokkal keverték. Részben a Nike-nak is köszönhetően az amerikai hip-hop kultúra a kínai fiatalok körében kedveltté vált.

„A kínai társadalomban az idősek ismertetik meg a kultúrát a fiatalokkal” egy kutató, elmondása alapján. „Azonban ez megfordulni látszik azáltal, hogy a szülők és nagyszülők kezdenek úgy enni és öltözködni, mint gyermekeik.” Újra kell tehát gondolni azokat az alapelveket, ami alapján a Nike a célpiacokat szegmentálja.

Kínában a Nike-ra sokan úgy tekintenek, mint a gonosz imperialistára. Tény, hogy Amerika kultúráját terjeszti, azonban ügyel arra, hogy az összhangban legyen a kínai szokásokkal és hagyományokkal.

2.4 Legfőbb irányelv: alkalmazkodni a fogyasztói magatartáshoz

A Nike-nak, mint cipő és ruházati beszállítónak, annak érdekében, hogy sikeres legyen, folyamatosan alkalmazkodnia kell a fogyasztói magatartásbeli változásokhoz. A cég mindig is ügyelt erre a lényeges szempontra. A Nike hatalmas nyereséget kaszál a sportcipő eladásokkal, de annak érdekében, hogy megerősítse piaci dominanciáját, célszerű megragadnia a sporttermékek más oldalát is. Ennek érdekében olyan új cégeket vásároltak fel, mint a Cole Haan, amely alkalmi ruhákat és cipőket értékesít, Nike Bauer Hockey, amely a korcsolya berendezésekre specializálódik, a Hurley International, amely a snowboardozás szerelmeseinek értékesít a sportruházati cikket, valamint szörf- és a gördeszkákat a nyári sportok kedvelőinek; és a Converse, amely egyaránt értékesít sportos és alkalmi cipőket, kiegészítőket, valamint ruházati cikket. A nagycsaláddá való átalakulás nagyon pozitív hírnevet eredményezett a Nike-nak, hiszen magas színvonalú sporttermékeket

szolgáltat a vásárlók számára világszerte. Jól reagál tehát a cég a fogyasztói igényeket, és érdemes ezt a központi elvet továbbra is szem előtt tartani annak érdekében, hogy továbbra is sikeresek tudjanak lenni a sport folyamatosan változó világában⁴.

A Nike szintén nagyon jól reagál a világhálón való megjelenésre. A honlap, vagyis a www.nike.com, a világ leglátogatottabb és legkeresettebb weboldalainak egyike. Találhatunk hivatkozásokat a befektetői kapcsolatokról, a cég híreiről, és az oldal tájékoztatást nyújt a szervezeten belüli munkalehetőségekről is. Ennél is fontosabb, hogy olyan speciális reklámok, hirdetések jelennek meg a világhálón, amelyek során híres sportolók népszerűsítik a Nike sportszereit, sportruházatát. De ami még ennél is legfontosabb, hogy a honlapon keresztül fellelhetők a termékek, így a fogyasztók vásárolhatnak is, amihez személyes szállítási lehetőségeket teremtenek. A Nike tehát szépen igazodott az állandóan változó piaci igényekhez, és kifogástalanul alkalmazkodott a gyors technológiai forradalomhoz.

2.5 A Nike üzleti küldetése

A Nike küldetése: inspirációt és innovációt hozni a világ minden sportolója számára. Ezt a küldetést Bill Bowerman fejezte ki legjobban: ha van tested, akkor sportoló vagy. Erre a kijelentésre alapozva a Nike a céljai elérését tekintve nem ismer határokat. Nyugodtan mondhatjuk, hogy mára a világ legnagyobb és legismertebb a sportcipők és sportruházatok piacán. De a Nike számára a nyereség nem minden. Knight és Bowerman ígéretet tettek, hogy a céget becsületesen vezetik, elkötelezve magukat a legmagasabb etikai normáknak. Ez az ígéret pedig azt eredményezte, hogy vállalkozás olyan szintű bővülésnek indult, amiről egy vállalkozó csak álmodni mer. De ahogy az várható volt, a Nike megalkotói nem egyik napról a másikra teljesítették a cég küldetését.

A '90-es évek végén a Nike-nak különböző céljai voltak. A részvényesek számára a lehető legnagyobb nyereség elérését tűzték ki, azokon a termékeken és szolgáltatásokon keresztül, amelyek gazdagítják, és értékesebbé teszik az emberek életét. De a Nike soha nem tévesztette szem elől eredeti kötelezettségvállalását, az etikai normák tiszteletben tartását, csak idővel hozzáadódott az eszméhez egy kis értékesítés-

⁴ <http://fiuymi.blogspot.hu/2012/08/nike-marketing-audit.html?zx=907a0660c6e41272>

orientáció. Dte amilyen gyorsan a Nike gyarapodott, úgy tevődött a hangsúly ismét a fogyasztó-központú eladásra.

2.6 Marketing stratégia

A Nike marketingcélja, hogy létrehozzon a piacon egyfajta globális dominanciát, de emellett fenn is tudja tartani márka imázsát. A Nike úgy pozícionálta magát, mint a jól megtervezett lábbelik megteremtőjét, amelyek azok számára készülnek, akik fejlődni szeretnének az egyes sportágakban. Nike az ügyfeleit egy márka-imázs központú stratégiával csábítja, amelyet az egyedi logó és sajátos reklámszlogen segítségével valósít meg: „Just do it” – vagyis: „Csak csináld”. Annak érdekében, hogy a Nike a lehető legjobbat hozza ki magából, legtöbbször meghatározza célok elérési útját. Például 2004-ben célul tűzte ki, hogy növelje piaci részesedését az ázsiai-csendes-óceáni térségben 26%-ról 30%-ra. A cég jellemzően egy reklámkampányt készített, amely egy adott célpiacra koncentrált. A Nike célja az volt, hogy elárasszák a megcélzott területen a kiskereskedőket a saját termékekkel. Azzal, hogy több mint 25.000 szerződés kötött az ázsiai kiskereskedőkkel, a Nike elérte céljait a globális fenntarthatóság tükrében.

1. SWOT elemzés

Erősségek: A Nike egy nagyon versenyképes szervezet a piacon, ami egyfajta egészséges ellenszenvet vált ki a versenytársakból. Az atlantai olimpiai játékok fő támogatója a Reebok volt, a Nike viszont a legjobb sportolókat szponzorálta és ezzel értékes lefedettségre tett szert. A cégnek megvan a képessége ahhoz, hogy mindig egy lépéssel a versenytársak előtt járjon. És a piac 20%-os uralmával a Nike képes megtartani a haladást anélkül, hogy kárt okozna a többi vállalatnak a piacon⁵.

A Nike-nak nincsenek gyárai. Nem köti le pénzét felesleges ingatlanokban, nem szerződtet munkásokat. Nagy hangsúlyt fektet a kutatásra és fejlesztésre, amit igazol is a fejlődő és innovatív termékkála. Ezáltal a cég bárhol képes magas minőségű termékek a lehető legalacsonyabb ár melletti gyártására.

Nike egy globális márka. Több mint 140 országban viheti piacra termékeit a kialakult kereskedelem jóvoltából, és úgy formálja azokat,

⁵ Marketing Teacher. SWOT Analysis
http://marketingteacher.com/SWOT/nike_swot.htm

hogy a világ bármely pontján értékesíteni lehessen. 2006-ban az értékesítés tulajdonképpen magasabb volt Európában és Ázsiában, mint az USA-ban, ami igazolja, hogy jelentős a cég nemzetközi befolyása.

Gyengeségek: A Nike számos különböző sporttermékkel rendelkezik, azonban az üzlet jövedelme még mindig jelentős mértékben a „lábbeli piacon” elért részesedéstől függ. Ez sebezhetővé teheti, hiszen ha a sportcipők piacán új, sikeres kezdeményezés indulna, a Nike meglehetősen magas haszontól esne el.

Lehetőségek és veszélyek

A Nike a termékfejlesztésre nagy gondot fordít. A tulajdonosok igazán hisznek abban, hogy a Nike nem egy divatmárka. Azonban akár tetszik, akár nem, a fogyasztók, akik Nike termékeket viselnek, nem mindig vesznek részt a sportban, sokszor divat-céllal viselik a termékeket. A tulajdonosokkal szemben egyesek azzal érvelnek, hogy Nike tényleg egy divat márka, különösen az ifjúsági kultúrában. Persze ez a folyamat is megteremti a maga lehetőségeit a cégnél, mivel a divatjamúlt, elhasználdott termékeket a fogyasztóknak cserélniük kell, és ezt hol máshol tehetnék meg, ha nem a Nike-nál.

Van lehetőség arra is, hogy a sportruházathoz hasonlóan olyan termékeket vigyenek piacra, mint például a napszemüvegek vagy az ékszerek, amelyek általában nagy nyereséget hoznak. Így a Nike megkezdte a sportvilág kiegészítőinek fejlesztését is. A széles választékkal való piaci részvétel miatt a Nike-nak megvan a lehetősége, hogy változatossá tegye termékeit a lehető legszélesebb körben.

Az üzletet fejleszteni lehet az erős nemzetközi márka ismertté válásával. Sok piac létezik, amelyeken a fogyasztók rendelkezésre álló jövedelme megengedi, hogy nagy értékű sporteszközre költsék a pénzüket. Ilyenek például a feltörekvő piacok, mint Kína és India, az új, gazdagabb generációs fogyasztók. Vannak globális marketing események, amelyeken ki lehet használni a lehetőséget, hogy megjelenjen a márka. Ilyen például a World Cup (futball) és az olimpia.

A Nike ki van téve a nemzetközi jellegű kereskedelemnek, azonban a költségek és az árak hosszú távon nem stabilak. Egy ilyen állapot azt is jelentheti, hogy a Nike akár nagy veszteséggel is gyárthat és/vagy adhat el. Ez egy olyan probléma, amivel az összes globális márkának szembe kell néznie a nemzetközi piacokon.

A piacon a sportcipők és a sportruházat ágazata nagyon versenyképes. A Phil Knight által kifejlesztett modell (magas színvonalú márkás termékek alacsony gyártási költséggel) számára bizonyos mértékben már nem tartható fenn a versenyelőny. Versenytársak igyekeznek alternatív márkákat fejleszteni annak érdekében, hogy elvegyék a Nike piaci részesedését.

A kiskereskedelmi szektor egyre versenyképesebb az árak terén. Ez végső soron azt eredményezi, hogy a fogyasztók azt a terméket választják, amelyik jobb üzletet kínál. Tehát, ha egy üzletben magasabb árakon kínálnak egy sportcipőt, akkor a fogyasztónak meg van a lehetősége, hogy elmehessen egy másik üzletbe, hogy az árakat összehasonlítsa, és kiválassza azt, amelyik a kettő közül az olcsóbb számára. Ez a fogyasztói árérzékenység szintén lehetséges külső veszélyt jelenthet a Nike számára.

2. A NIKE marketing stratégiája

Nike megcélzott piaci stratégiája, hogy biztosítsa a sportruházatot és sportcipőket egy mindenki számára kedvező márká imázs megteremtésén keresztül. A márká imázshoz hozzátartozik a már jól ismert megkülönböztető logó és a reklámszlogen: "Just Do It". Annak érdekében, hogy fenntartsa ezt a pozitív képet, a Nike hatalmas beruházásokat képes megtenni a márká promóciójának és reklámjának érdekében. Ezt elsősorban olyan tevékenységekben valósítja meg, mint például szakmai atlétikai csapatok, híres sportolók és számos egyetemi atlétikai csapat szponzorálásával. A Nike emellett sokféle sportág felszereléséről is gondoskodik.

A marketing stratégia a termékkel kezdődik. A kiindulási pont az elemzésben a marketing mix a termékkínálat és a termék stratégia. A Nike esetében a termék kézzelfogható: sportcipők, sportruházat, és a kiegészítők. A cég kifejezetten a megfontolt értékesítés mellett voksol, így figyelembe veszi például az egyén személyes kívánságait is.

a.) A NIKE és az együttműködés

A profit növekedésének érdekében a Nike összekapcsolódott az Apple-el, hogy egy olyan terméket hozzanak létre, amellyel egyesíteni tudják a két cég tudását, erejét és sikerét. Együtt, a Nike és az Apple létrehozott egy olyan cipőt, amely egy iPod Nanoval van felszerelve. A kampány címe: "Tune Your Run". Az iPod – vagy iPhone - segítségével nyomon

követhetik az edzés adatait és közvetlenül elküldhetik őket egy weboldalra, ahol a sportoló folyamatosan követni tudja az elért eredményeket, és később is elemezni tudja őket. Az adatok tartalmazzák az adott távot, amelyet a sportoló a futás ideje alatt megtett, a tempót és az elégetett kalóriákat. Ezen kívül az Apple iTunes szoftverében is található egy alkalmazást Nike Sport Music címmel, amely tele van szakmai oktatók és sportolók ajánlásaival. A honlapon a futók versenyezhetnek egymással, akár csapatokban is, sőt, akinek egy edzéstervre lenne szüksége, az a saját igényeinek megfelelőt néhány kattintással letöltheti a Nike oldaláról. Ez az új kezdeményezés képes arra, hogy a termék által az egyének tömeggé formálódjanak. A szövetséggel a két vállalat szinte kifogástalan terméket hozott létre.

b.) A Nike és a fejlődés

Nike-nál büszkék arra, hogy a világ legmodernebb és leginnovatívabb formatervezési cipőivel és ruházatával rendelkeznek. A Nike dolgozói következetesen hozakodnak elő új ötletekkel, és folyamatosan dolgoznak a termékek fejlesztésén. Nem csak a design-ra, hanem a funkciók betöltésére is összpontosítanak. Mivel az emberi lehetőségek egyre fejlődnek, úgy a termékeket is fejleszteni kell. Elkötelezettek az áru előállításában mind márkát, modellt, vagy a méreteket tekintve. A Nike központjában több mint harminc nő és férfi dolgozik együtt dolgoznak az új ötletek és tervek megvalósításában. Nem csak egymással működnek együtt, hanem a tervezőkkel is, annak érdekében, hogy a piacra vitt termékek a következő szintre emeljék a sportolók sportteljesítményeit.

A Nike három fő területen ragadta meg a legfontosabb fogalmakat és célokat. Minden egyes termék kritériumok és kategóriák által való tanulmányozásával a Nike biztosítja, hogy termékeik összhangban vannak saját célokkal és küldetéseikkel. A három kategória a biomechanika, az élettan, és az észlelés. Mindhárom terület a tanulmányozásával a Nike is biztosítja, hogy a termékek olyan jellemzőkkel jelennek majd meg a piacokon, amely a cég és a fogyasztók értékeit is képviselik.

Nike mindig figyel a termékbővítésre. 2007-ben felvásárolta az Umbrot, a brit ruházati cikket, cipőket, és sporteszközöket gyártó céget. A Nike látta a labdarúgásban bekövetkező növekedési tendenciát, és megállapította, hogy a felvásárlás jelentősen kiterjeszti majd globális vezető szerepét a labdarúgásban. Az Umbro megszerzésével a Nike nem

csak bővítette a már létrehozott termékcsaládját, de lehetővé tette, hogy fejlődjön a nemzetközi piacokon.

A futball mellett a Nike létrehozott egy új kosárlabda üzletet a Foot Lockers segítségével a "House of Hoops" néven, amely azt szemlélteti, hogy az amerikai kiskereskedők hogyan tudják fenntartani a vásárlók érdeklődését. Ebben az üzletben ugyanis az ügyfelek igénybe vehetik a profi játékosok exkluzív eszközeit. A Nike és a Foot Locker célja volt megegyezésnél, hogy 100 üzletet nyissanak meg a következő három évben. Az üzletek kirakataiban profi sportolók cipői tekinthetők meg.

Amellett, hogy a számos bővítést tesz a Nike, az egyik legfontosabb küldetésének a termékek testre szabását tekinti. Hozzáférhetőbbé és könnyebbé tette a termékek tömeges testreszabását. A cipőktől a ruházati kiegészítőkhöz, az ügyfélnek meg van az a képessége, hogy egyéni ízlésének, tulajdonságainak megfelelően válasszon ki mindent, amit vásárol. Ez azért fontos, mert lehetővé teszi az ügyfelek számára, hogy azt szerezzék meg a vásárlás során, amit valójában akarnak.

c.) Nike és az értékesítés

Nike több mint 25.000 kiskereskedőnek értékesít az Egyesült Államokban, több mint 140 országban. Nemzetközileg független forgalmazóknak adják el a termékeket. Nike tulajdonában állnak különböző létesítmények Oregonban, Tennesseeben, Észak-Karolinában, és Hollandiában. Működtek bérelhető Niketown és NikeWomen kiskereskedelmi üzleteket, több mint 200 Nike Factory üzlete és több mint 100 értékesítési és igazgatási hivatala van (nike.com). Az erős Európai és Ázsiai értékesítés kiegészíti a lassabb Egyesült Államokbeli növekedést. A nemzetközi piacok nagyon fontosak a Nike számára, mert intenzív termék diverzifikációra összpontosít a sportban, ami az egész világon változó.

Természetesen a Nike is kínál online rendelést cipő, ruházat, és kiegészítők terén is. A sportcipők gyártásának központjai Oregonban, Tennesseeben, és New Hampshire-ben találhatóak. Ruházat és felszerelés termékek megvásárolhatók Tennesseeben, Oregonban és Kaliforniában. A cégnek leányvállalatai is vannak, amelyek magukban foglalják a Converse, Cole Haan, Nike Golf, Nike Bauer Hockey, és Exter Brands Group márkákat is.

d.) A márka promóciója, reklám

Nike hatalmas beruházásokat tesz a reklámozás és a márka promóciója érdekében. A tevékenységeket főként a profi atlétikai csapatokkal, híres sportolókkal, és főiskolai atlétikai csapattal kötött szponzori megállapodások alkotják. A hírességeknek a világháló rengeteg lehetőségük van a népszerűsítésre. A márkát és termékeket saját honlapjukon rendszeresen közzéteszik, ami vonzó, és követendő példa a fogyasztók számára. Nem elhanyagolható a hírességek Facebook-profilja, és a különleges sportok kisebb weboldalai sem.

Be kell ismernünk azt is, hogy a Nike létrehozta a világ egyik legismertebb logóját és szlogenjét. Ha az emberek meghallják, világszerte automatikusan a Nike-ra és a Nike termékeire asszociálnak.

A hírességek hozzájárulásai között olyan jól ismert sportolók szerepelnek, mint például Michael Jordan és Tiger Woods. A Nike folyamatosan keresi azokat sportolókat, akik nem csak jók a sportban, de pozitív példaképet is nyújthatnak a társadalom számára. Azzal, hogy a Nike ezeket a példaképeket támogatja, egy erős pozitív képet mutat fel a cég részéről. A kezdeményezés azonban nem csak a híres sportolókra terjed ki, hanem mindenkire, aki elég optimista és konstruktív saját környezetében, hogy támogassa a cég termékeit. Jó példa erre az az eset, amikor a Nike megegyezett a Los Angeles-i tetováló művésszel, Mr. Cartoonal, akit kiváló művésznek tartanak a köztudatban. Ő tervezte és hozta létre a hat egymást követő limitált cipő tervét a Nike-nál.

Az egyik fő promóciós stratégia, amely nagyon hatékony a Nike számára, az interaktív és web marketing. A Nike igénybe veszi a webet, mint médiumot a kereskedelem és a márka kiterjesztésére, kapcsolatépítésre és tárgyalások megalapozására. A cég nemrégiben létrehozott egy Facebook-profil, hogy felvegye a kapcsolatot azzal az Y generációs piaci csoporttal, akik folyamatosan használják a Facebook hálózatot. A Nike frissítheti az ügyfelek számára az új termékek listáját és folyamatosan tájékoztatja őket az eseményekről, és a cég tevékenységeiről. "Mi mindig a fogyasztóval kezdünk, majd megkeressük a legjobb módját annak, hogy felvegyük vele a kapcsolatot", mondja Trevor Edwards.

A Nike minden szempontból a termékek széles skáláját mutatja. Sok kutatás és az idő előrehaladtával a termékeket aszerint állították elő, amit a fogyasztók akarnak és elvárnak. A Nike szerint az egyik legfontosabb dolog, amit szeretnének létrehozni az az élmény. A tapasztalat

elengedhetetlen, mert ennek része az érzelmi kapcsolat. Individualizmus nagyon fontos a mai fogyasztók számára. A Nike gondoskodik arról, hogy mindig egy lépéssel a piaci szereplők előtt legyen, és továbbra is azt nyújtsa, amit a fogyasztói igények elvárnak.

3. A stratégia végrehajtása

Annak érdekében, hogy a jövőben a Nike fenntartsa és növelni tudja jelenlegi 30%-os piaci részesedését a lábbelik piacán, az szükséges, hogy a folyamatos, hogy dolgozzon a 4 P-n, vagyis az áron, a promóción, az értékesítési csatornákon, és a terméken.

Az árak szempontjából a Nikenak a fogyasztó akaratára kell koncentrálnia. A fejlődés érdekében a cég képes a világ összes szegmensének szállítani, ha olcsó és minőségi termékeket szeretnének vásárolni. Mivel Kína és más kelet-ázsiai országok fontos szerepet játszanak a globális fogyasztói piacon, a Nike keresi a módot, hogy olcsóbb és minőségi lábbeliket adjon el olyan embereknek, akik ezekben az országokban élnek, és a jövedelmük megengedi, hogy Nike termékeket vásároljanak.

Az értékesítési csatornát tekintve a Nike több üzlet és franchise lánc megnyitását tervezi, hogy elérje a hűséges Nike vásárlók körének bővülését. Mivel egyre több üzlet köttetik online, a Nike-nak nyitnia kell az e-kereskedelem és az online marketing felé is.

A termék kommunikálása, promóció. Nikenak van néhány nagy versenytársa, mint az Adidas és a Reebok, akik ugyanazt a minőséget és árképzési stratégiát képviselik. Ezek a cégek képesek lennének átvenni az irányítást a Nike cipők piaci részesedése felett, ha a Nike valami miatt hibát követne el a jövőben. A verseny tehát működik, a Nike pedig folyamatosan költ szponzorálási tevékenységekre, sportrendezvényre és a reklámokra, hogy fenntartsa az átláthatóságot a fogyasztók szemében. Mert mindig szüksége van visszajelzésre a vevőktől. A Nike jövőbeni terve, hogy többet kommunikáljon a fogyasztókkal, és a visszajelzés alapján igyekezzen elkészíteni a termékeket. A legnagyobb jövőbeni érdek az ügyfelek elégedettsége lesz.

És végül a termékről. A Nike-nak mindig megújuló ötleteket kell találnia a változó igényű fogyasztók számára, egyrészt a különleges sportágak, másrészt az emberi sajátosságok (különböző korú, nemű és kulturális

háttérü a fogyasztók) miatt. Jelenleg hatalmas igény mutatkozik a „designer” sportruházat iránt, különösen a nők és gyermekek körében. Az emberek ellátogatnak a Nike.com weboldalra, ahol kiválaszthatják a stílusuknak megfelelő a cipőt és a terméket, majd pár nappal később házhoz is szállítják a kívánt termékeket. A jövőben a Nike azt tervezi, hogy a termékek olcsóbbak lesznek, és a cég minőségi garanciát vállal, így a tömegek is megengedhetik majd maguknak, hogy a Nike vásárlók körébe tartozzanak.

A Nike célja tehát ahogy azt az előzőekben is láttuk, hogy inspirációt és innovációt hozzon minden ember számára az egész világon. Ez a küldetés kitolja határait, és a vállalat igyekszik bebizonyítani a hatalmas mennyiségű erőfeszítést és energiát amelyet a Nike termékek előállításába és értékesítésébe öl. Saját alkalmazottjaitól is elvárja a megfelelő magatartást. Bár a küldetés elérhetetlennek tűnhet, minden eddigi küldetését és célját elérte a cég.

A Nike marketing stratégiája teljes mértékben a márka imázson nyugszik, amelynek köszönhetően egy nagy multinacionális vállalattá nőtte ki magát az idők során. A márka sikerét felszínen tartotta a Nike jellegzetes logója és szlogenje, amelyet jó ideje használnak a reklámokban.

a.) Piaci szegmentáció

A legtöbb fogyasztó, aki Nike termékeket vásárol, elsősorban sportoló. Egy sportoló szívesebben vásárol egy Nike által tervezett és forgalmazott sportcipőt, mint az, aki gyűlöli a sportot. A Nike ezeket a fogyasztókat az atlétikai, főiskolai csapatok közötti megállapodásokkal, termékszponzorálással célozza meg, ezzel elősegítve a csapatok fejlődését és előrelépését a sportban. Ily módon, a Nike a fogyasztók olyan rétegéhez jut el, akik nagyobb valószínűséggel fognak vásárolni. De emellett mások is nagy gyakorisággal vásárolnak termékeket.

b.) Stratégiák a célpiac meghatározására

A Nike számos stratégiát állapít meg, hogy megcélozza a közvetlen fogyasztókat, atlétákat és más sportolókat. A célpiaci stratégiák elsősorban a szponzori kapcsolatokra, szakmai atlétikai csapatokra, sztársportolókra és főiskolai atlétikai csapatokra korlátozódnak. Ez a stratégia különösen sikeres, mert képes nagyszámú sportolók elérésére. Ha az atlétikai csapat menedzsere előír egy bizonyos típusú cipőt a Nike

termékei közül, és nagy tételben meg is rendeli, akkor a hallgatóknak nincs más választása, mint hogy megvásárolják azokat. A csapatok is vásárolhatnak nagy tételben, ami biztosítja a sportolók számára a magas minőségű lábbeliket.

A második stratégia amit a Nike alkalmaz, az a termék sikerességének megtervezése. Ezt a sikert úgy valósítja meg, hogy egyé válik a termékkel. Például, ha egy híres sportoló egy bizonyos márkájú sportcipőt hord, a márka a sikerrel is társul. Ezt a pszichológiai hatást tovább erősítik a reklámok.

Végül, Nike megcélozza azokat a fogyasztókat is, akiket jobban érdekli a termék hasznossága és minősége, mint az ár. Ily módon az árak nem befolyásolják túlságosan egy ajánlatot. Ettől eltekintve az árak szintén fontos szerepet töltenek be a Nike marketing stratégiáiban⁶.

c.) Árazási stratégiák

A Nike azokat a fogyasztókat célozza meg, akik bizalmat szavaznak a terméknek. Ez lehetővé teszi, hogy a Nike viszonylag magasabb áron vigye piacra termékeit, mint a versenytársai. Ez egy olyan stratégia, amely megemeli a termékek elismerését, értékét. Megállapították, hogy azok fogyasztók, akik úgy vélik, hogy a termék valószínűleg jó minőségű, képesek következetesen és gyakran magas árat fizetni érte. Ha a fogyasztó a termékben megbízik, bármilyen árat megfizet azért a termékért, amennyiben a Nike logója szerepel rajta.

A másik nagyon fontos dolog megjegyezni, hogy a Nike használja a vertikális integráció árképzési stratégiáját.

d.) Értékesítési stratégiák

A még hatékonyabb forgalmazás magasabb értékesítést, és így több nyereséget hoz. A megfelelő termék megfelelő időben történő szállítása nemcsak hasznossághoz, hanem magas szintű fogyasztói elégedettséghez és a lojalitáshoz vezet. A Nike alapszinten forgalmazza termékeit. A magas árú prémium termékeket csak bizonyos forgalmazók kapnak, miközben az alacsony árú értékesítésre szánt termékeket a rendkívül kedvezményes áron a nagyobb kiskereskedelmi üzletek kapják, mint például a Wal-Mart.

⁶ Sarah Hopkins: Nike's Marketing Strategy

<http://www.articledashboard.com/Article/Nike-s-marketing-strategy/1456078>

e.) Promóciós és kommunikációs stratégiák

Eltekintve attól, hogy a Nike kiemelkedő minőségű termékeket értékesít, amely magas fokú vásárlói hűséget eredményez, a promóciós stratégia, amelyet a vállalat alkalmaz, egyszerűen kiváló. Olyan sportolók írtak alá szerződést a Nike-kal, mint a foci csillagok: Ronaldinho, Ronaldo és Roberto Carlos, kosárlabdázók mint például Jermaine O'Neal és Lebron James, a triatlonista Lance Armstrong és a golf szupersztár Tiger Woods. A Nike ezen megmozdulása létrehozott egy viszonylag magas fokú tudatosságot és elhivatottságot Nike termékek iránt.

3. ÖSSZEGZÉS

Láthattuk tehát, hogy milyen elvek alapján épül fel egy konkrét cég nemzetközi marketingje. Megvizsgáltuk a legfőbb célokat, stratégiákat, külföldi piacokon betöltött szerepet. A Nike még ha nem is teljesen a fent említett ideológiára alapoz, de fokozottan odafigyel a globális-lokális eszmék érvényesítésére. Stratégiáit alapos elgondolások, kreatív ötletek segítik, ez okozza a fogyasztók részéről kialakult magas szintű megbecsülést.

A Nike valószínűleg továbbra is marad a sportfelszerelések és sportruházat gyártók csúcsán. Azonban meg kell jegyezni, hogy verseny folyamatos nyomása nem engedheti a Nike-ot "elaludni a topon". A versenytársak növekedése, és fokozott ébersége nagy kihívást jelent az olyan új marketing stratégiák szempontjából, amik továbbra is vezető szerepben akarják tartani a Nike-ot. A következő javaslatokkal a marketing menedzsment elősegíthetné a biztos piaci pozíciót.

- Nagyobb piaci részesedés elérése érdekében szükséges az új termékek fejlesztése, az aktuális árstratégia, reklám-és egyéb promóciós tevékenységek megújítása, fellendítése.
- Szükséges a piaci erőfölény átalakítása. Ez például a promóciós stratégia és az árképzési funkció összekapcsolásával érhető el.
- Fokozott társadalmi felelősségvállalás és a vállalati kép erősítése. A társadalomba való beágyazódást a társadalom bizonyos szinten el is várja a cégtől.
- A piac diverzifikálása, termék promóció, kutatások
- Kockázatát: új értékesítési csatornák kialakítása, különösen a nemzetközi piacokon

- Különböző árképzési stratégiák kialakítása annak érdekében, hogy új piaci szegmenseket tudjanak elérni.

A fentieknek nagy szerepük lehet abban, hogy a marketing menedzsment segítségével a vállalat top piacvezetővé váljon, és hogy a piacvezetők megőrizték versenyképességüket marketing etika betartásával, marketing tervek és a jól átgondolt és megfogalmazott marketing stratégiákkal. És nem utolsósorban segít fenntartani a cég globális-lokális eszmékhez való igazodását is.

FELDOLGOZÁST SEGÍTŐ KÉRDÉSEK:

1. Hogyan fejlődött a Nike és annak külpiaci kapcsolatai?
2. Miként válhatott Kína a Nike „ikonjává”?
3. Mi a Nike marketing stratégiájának lényege?
4. Hogyan hajtja végre a vállalat a marketing stratégiát?

IRODALOMJEGYZÉK

- [1.] Casey, Nicholas. (2007). Nike Sale of Starter Marks Shift from Low End Market. <http://online.wsj.com/article/SB119517474335295082.html>
Letöltve: 2013. január 5. 13.02
- [2.] Dankó L. (2005): Nemzetközi Üzlet, Miskolci Egyetem, Miskolc
- [3.] http://blog.oregonlive.com/business_impact/2009/08/nike-global-reach-083009.jpg
- [4.] <http://fiuyumi.blogspot.hu/2012/08/nike-marketing-audit.html?zx=907a0660c6e41272>
- [5.] <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,725113,00.html>
- [6.] Marketing Teacher. SWOT Analysis http://marketingteacher.com/SWOT/nike_swot.htm Letöltve: 2013. január 5. 12.45
- [7.] Nike Marketing Audit: <http://fiuyumi.blogspot.hu/2012/08/nike-marketing-audit.html?zx=907a0660c6e41272> Letöltve: 2013. január 3. 21.22
- [8.] Sarah Hopkins: Nike's Marketing Strategy <http://www.articledashboard.com/Article/Nike-s-marketing-strategy/1456078> Letöltve: 2013. január 3. 22.17
- [9.] Times magazin <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,725113,00.html>
- [10.] www.nike.com

4. BARTHA ESZTER: ÜZLETKÖTÉS KINAI AKKAL

1. BEVEZETÉS

A mai globalizált világban egyre több külföldivel találkozhatunk a mindennapi és az üzleti világban is. Már évek óta nőnek a magyar-kínai kereskedelmi kapcsolatok is. A kivitel 2001 óta folyamatos növekedést mutat és a behozatal is jelentősnek mondható. Éppen ezen adatokból kiindulva fontosnak és hasznosnak tartom a kínai üzleti és viselkedéskultúra vizsgálatát annak érdekében, hogyha a jövőben kínai partnerrel hoz össze minket a sors vagy éppen a mi döntésünk lesz, hogy a vállalkozásunkat Kína felé is nyissuk, akkor fel legyünk készülve a magyar és a kínai kultúra közti különbségekre.

Kínában sokkal nagyobb hangsúlyt fektetnek az illem betartására, éppen ezért sok múlhat egy rossz bemutatkozáson, egy rossz ajándékválasztásban vagy egyszerűen csak egy rossz beszélgetési témával. A következőkben ezen hibák elkerülése érdekében összeszedtem a legfontosabb üzleti etikett szabályokat, melyeken akár nem csak a kapcsolat, hanem az üzlet is elbukhat.

2. A MAGYAR-KÍNAI KERESKEDELEM

A távol-keleti régiók közül Kína a legnagyobb kereskedelmi partnere Magyarországnak, továbbá az EU legfontosabb kereskedelmi partnerévé nőtte ki magát. Tavaly 480 milliárd dollár volt az áruforgalom, és eddig az EU 70 milliárd dollárt fektetett be Kínában, míg fordítva a befektetés 8 milliárd dollárt tesz ki. Kínában évente 150 ezer munkavállalási engedélyt adnak ki uniós polgároknak.

A múlt évben a kínai-magyar áruforgalom 7,9 milliárd dollárt tett ki, ebből 2 milliárd volt a magyar export, a kínai tőkebefektetések nyomán pedig mintegy tízezer munkahely keletkezett Magyarországon. A Magyarországra irányuló kínai export 93 százaléka gép és elektronikai eszköz, csak 5 százalékat teszik ki a cipők, ruhák és játékok. A lenti diagramon is láthatjuk, hogy a magyar-kínai kereskedelmi forgalom kisebb visszaesésekkel, de folyamatosan növekszik 2001 és 2010 között.



1. ábra

Forrás: http://www.brandtrend.hu/napichart/9/a_magyar-kinali_kereskedelmi_forgalom_alakulasa.html

A Kínába irányuló magyar export fő tétele (gépipari berendezések) mellett, továbbra is jelentős az elektronikai és hírközlési berendezések és alkatrészek, illetve a számítástechnikai eszközök volumene.

A Kínában létrehozott magyar befektetések esetén a befektetők között nagyon sok a – Magyarországon már működő – kínai vállalat, amelyek viszont befektetéseikkel több előnyhöz, támogatáshoz jutnak a Kínában érvényes szabályozások szerint. Az elmúlt évben 21 millió dollár érkezett Magyarországról Kínába.

Magyarország 31 kínai tartománnyal és térséggel folytat külkereskedelmet. Ezek közül Peking kiemelkedő, amely az összes forgalom bő 27%-át teszi ki, illetve Guangdong tartomány, ahol az összes magyar külkereskedelmi forgalom 21%-a keletkezik.

Egyre több magyar vállalkozás helyezi ki a gyártását Kínába. A Kínába kihelyezett magyar vállalkozásokhoz szükséges kapcsolatok általában közvetlen megkeresések, illetve nemzetközi kiállításokon létrejött partnerkapcsolatok útján jöttek létre.

3. MIÉRT KELL MEGISMERNI A KÍNAI ÜZLETI KULTÚRÁT?

A kínai és a magyar kultúra nagymértékben eltér egymástól, éppen ezért egy kínai üzlet sikerességéhez elengedhetetlen, hogy ismerjük a partnerünk üzleti kultúráját, viselkedését, reakcióit annak érdekében, hogy elkerüljük a félreértéseket.

Az első legnagyobb különbséget az jelenti, hogy a kínaiak – ahogy az ázsiai népek általában- nagy hangsúlyt fektetnek az illő viselkedésre, ezért nagyon fontos, hogy betartsuk Kínában használatos üzleti etikettet. Amennyiben Kínában szeretnénk vállalkozást indítani, akkor alkalmazkodnunk kell a körülményekhez, szakítanunk kell a magyar tárgyalási szokásokkal és a kínai tárgyalási etikettet kell megtanulnunk és alkalmaznunk. Az alábbiakban röviden összeszedtem a legfontosabb eltéréseket a kínai és a magyar szokások között.

4. ÁLTALÁNOS KÍNAI ETIKETT

- Első szembetűnő különbség az lehet, hogy a kínaiaknál az intimszféra sokkal rövidebb, mint a magyaroknál. Igaz, hogy a kínai emberek nem szeretik, ha megérintik őket, éppen ezért kerüljük az ölekezést, a vállveregetést, a puszkodást. Ennek ellenére nagyon furcsának találhatjuk, hogy beszéd közben túl közel hajolnak hozzánk, ezáltal kis intimszférát hagyva számunkra. Próbáljuk meg ezt elfogadni és ne hátráljunk vagy feszengjünk, mert udvariatlannak tűnhetünk.
- Kínában a nyilvános helyeken az idegenek iránti udvariasság nem kötelező, így sokszor találkozhatunk azzal, hogy sorbaállás közben lökdösődnek. Ez éppen azért alakult ki, mert túl sok ember lakik Kínában és másképp nem tudnak érvényesülni.
- Számunkra igen furcsa lehet, hogyha azonos neműeket kézen fogva látunk sétálni, pedig ez Kínában teljesen megszokott és nem a homoszexualitás, hanem a barátság jele.
- Lehetőleg kerüljük a mutatóujjal történő mutogatásokat, az ujjak tördelését, a türelmetlenkedést, a heves gesztikulációkat és a füttyülést, mert ezek a tevékenységek zavarják a kínai embereket.
- Természetesen nem csak a kínaiakat zavarja néhány magyar viselkedés, hanem a magyarokat is zavarhatják a kínaiak. Ilyen többek között a böfögés, szürcsölés, csámcsogás, az evés közbeni beszéd vagy a köpködés az utcán, engedélykérés nélküli dohányzás és a nemdohányzók iránti tapintatlanság. Ezeket a dolgokat ne jegyezzük meg a

partnerünknek, mert Kínában természetesnek számítanak és furcsállni fogják, hogy miért tesszük szóvá.

- Tisztelet: A kínaiak nagyon nagy hangsúlyt fektetnek a tiszteletre. Minden helyzetben a legnagyobb beosztástól a legkisebbig kell haladni, illetve a legöregebbtől a legfiatalabbig. Ezt minden körülmények között figyelembe kell venni. Ha valamit átadunk, akkor elsőnek mindig a rangidősnek adjuk. Ha ajándékozunk, akkor ügyeljünk arra, hogy a rangidős kapja a legjobb ajándékot. A vacsora vagy a tárgyalás ültetési sorrendjének kialakításánál is figyelembe kell venni, hogy a legmagasabb rangtól haladjunk a legalacsonyabbig. Nagyon ügyelnünk kell a rangsorra, mert a partnerünk megsértődhet érte.

5. MIT KELL TUDNUNK, HA EGY KÍNAIVAL TÁRGYALUNK? LÉNYEGES KÜLÖNBSEGEK A SZOKÁSOKBAN ÉS AZ ÜZLETI ETIKETT BEN

5.1 Bemutatkozás és megszólítás

A kínaiak bizalmatlanok az ismeretlenekkel szemben éppen ezért sokszor alkalmaznak közvetítőket, kapcsolattartókat. Arra kell törekednünk, hogy találjunk egy személyt, akin keresztül kialakíthatjuk a bizalmat és aki be tud mutatni minket a vállalkozásunk szempontjából fontos személyeknek. Ráadásul a kínaiak szeretik, ha az első találkozásnál formálisan is bemutatják őket. Ebben segítségünkre lehet a kapcsolatunk.

Ne lepődjünk meg, ha a partnerünk barátságatlannak vagy kedvtelennek tűnik. Ez azért van, mert náluk nem illik a túlzott érzelemnyilvánítás. Ez a stílus sokáig elkísérheti az üzleti kapcsolatot. Számunkra ez nagyon furcsa lehet, azt gondolhatjuk, hogy nem is érdekelnék partnerünket vagy nem vagyunk nekik szimpatikusak, de ez a viselkedésmód nem ezért van. Meg kell próbálnunk alkalmazkodni és megszokni ezt a stílust is.

Bemutatkozás során végig állva kell maradni, ezzel is megtisztelve a másik felet. Elsőnek – a japánokkal ellentétben nem kell hajlongani csak a fejet és a vállat előre billentve üdvözölni kell az idegent. Bár mostanában a kínaiak körében ez egyre kevésbé használatos köszöntési forma, inkább itt is a kézfogást használják. Maximum a kézfogás során bólintanak egyet.

A tárgyalásra mindenképpen vigyünk névjegykártyát, mert a kézfogás után a névjegykártya átadása következik, melynek nagyon precíz

szabályai vannak. (Névjegykártyánk lehetőleg kétnyelvű -angol-kínai- legyen.)

5.2 A névjegykártyára vonatkozó etikett

A névjegykártya átadása előtt győződjünk meg arról, hogy a rangidőssel kezdjünk, mert a kínaiak nagyon nagy hangsúlyt fektetnek a sorrendre. Miután megtudtuk a rangidősebb személyt, akkor a névjegykártya átadása és az átvétele során ügyeljünk arra is, hogy mind a két kezet használjuk és a kártya írásának a partner felé kell mutatnia. Az átvétel után illetlenségnek számít a névjegy azonnali zsebrevágása, ehelyett illedelmesen vessünk egy pillantást a kártyára, nézzük meg (és lehetőleg jegyezzük meg) partnerünk nevét, titulását és beosztását, majd helyezzük a tárgyalóasztalra a kártyát, mert még hasznos lehet, ha elfelejtjenék az adatokat.

Ne felejtjük el, hogy a kínai névjegykártyán általában elöl szerepel a családnév és legtöbbször csak 1 kínai írásjelből áll. Viszont, ha a névjegyet az angol szokások szerint nyomtatták, akkor megfordul a sorrend. Mindenesetre tisztázzuk már az elején, hogy melyik a család és melyik a keresztnév, mert amíg a partner nem engedélyezi, addig semmilyen esetben sem szólíthatjuk a keresztnévén az illetőt. Ráadásul a kínaiaknál a helyes megszólítási forma a családnév+beosztás (pl. Li igazgató).

Manapság már egyre jobban elterjedt, hogy az egyszerűség kedvéért felvesznek egy idegen keresztnévet. Amennyiben engedélyt kapunk rá, akkor szólíthatjuk ezen a néven is az illetőt, viszont kerüljük ezt a megszólítást, amíg az engedélyt nem kaptuk meg rá.

5.3 Beszélgetési témák

Az üzlet sikeressége érdekében kerüljük el a tabutémákat. Ide sorolható a szexualitás, a házasságon kívüli kapcsolat, az anyósvicc és jobban járunk, ha a politikai témákat is mellőzzük. Illetlenségnek számít bárki elleni kritikát vagy ellenszenvet kifejezni. Amennyiben a főnökünk ellen tesszük ezt, ezzel azt sugalljuk, hogy a cégen belül ellentétek vannak, melyből az következik, hogy az együttműködés által ránk szabott korlátokat nem leszünk képesek betartani. Egy ilyen megjegyzés miatt akár kudarcra ítélnénk az egész üzletet, mert elveszítjük vele a bizalmat. A kínai üzleti kapcsolat elkerülhetetlenül a személyes kapcsolat kialakításával kezdődik, ellentétben velünk, akik legtöbbször csak a hivatalos témákat tárgyaljuk meg és sokszor távolságtartóak vagyunk. A

kínaiak számára nagyon népszerű a személyes kérdések megtárgyalása. Például kor, családi állapot, gyerekek, fizetés. Ők így próbálják megtalálni a közös témákat, továbbá így ismernek meg minket, így állapítják meg, hogy bízhatnak-e bennünk vagy nem. A kínaiaknál a magas fizetés, a sok gyerek és a fiatal kor mind a sikerességet jelenti.

Az étkezés közbeni beszélgetéseknek nincsenek kötött szabályai, de azért érdemes a vendéglátó témáját követni. Az üzleti témára ne térjünk át, amíg a vendéglátó nem veti fel a témát.

Amennyiben a beszélgetés során dicséretet kapnánk, akkor – a magyar szokásokkal ellentétben- ne köszönjük meg, hanem szerényen utasítsuk vissza vagy hársítsuk a dicséretet. Például „Ön túlbecsüli a képességeimet, nekem még nagyon sokat kell tanulnom.”

További kerülendő megjegyzés:

- Sértésnek számít, ha a Kínai Népköztársaságot csak egyszerűen köztársaságnak hívjuk.
- Sose mondjuk, hogy Tajvan egy külön ország.
- Kínaiak jelenlétében ne dicsérjük a japánokat.
- Ne dicsérjük Sanghajt egy pekingi születésű ember előtt és fordítva.

5.4. Üzleti ebédek, vacsorák

Kínában nincs üzleti tárgyalás étterem nélkül. A kínaiaknál jellemző, hogy az étteremben való vendéglátás megelőz bármilyen üzleti beszélgetést. Az ilyen alkalmakat meg kell ragadni és élni kell vele annak érdekében, hogy egy jó üzleti kapcsolat alapjait lerakhassuk és kialakíthassuk a partnerünkben a bizalmat. Fontos, hogy tudjuk az alapvető illemszabályokat az ilyen üzleti vacsorákról, hogy nehogy ezeken az apróságokon múljon az üzlet.

A vendégeknek illik minden ételbe belekóstolni és valamennyi ételmaradékot hagyni a tányéron. Ha a tányérról mindent megettünk, akkor ezzel azt az üzenjük a vendéglátó felé, hogy még éhesek vagyunk és szeretnénk még enni.

Ügyeljünk arra, hogy az evőpálcikát ne szúrjuk függőlegesen a rizsbe, mert ez az áldozati ételekbe szúrt füstölőre emlékeztet és közvetve a halálra utal.

A kínaiaknak nem számít, hogy ebéd vagy vacsora van, ők mindig isznak valamilyen alkoholt a nagyobb étkezésekhez. Úgy tartják, hogy az italozás megolajozza a társadalmi kapcsolatokat. A legkedveltebb ital a több mint 60%-os kínai bor, ezt követi a vörös bor és a sör. Nem számít,

hogy milyen jól bírjuk az alkoholt. Ne kezdjünk el egy kínaival versenyezni, mert veszíteni fogunk. Viszont ne utasítsuk vissza, ha megkínálnak minket, mert udvariatlanságnak számít. Ha nem szeretnénk inni, akkor inkább vigyünk magunkkal egy másik személyt, aki megihatja a mi részünket is.

Ha a partnerünk tósztot mond, akkor néhány felszolgált étel után illik viszonzni. Témaköre lehet a barátság, az együttműködés, a szívélyes vendéglátás viszonzása iránti kívánság, valamint a kölcsönös előnyök.

Általános kínai szokás, hogy a fogadás közben a kínai fél tagjai körbejárják az asztalt és mindenkit felköszöntenek egy-egy pohár itallal. Ezt lehet viszonzni, de külföldiektől nem várják el.

Az üzleti vacsorák általában elhúzódnak a személyes beszélgetésekkel és karaokeval. Legtöbbször mindenki belemerül az ivászatba és a szórakozásra. Amennyiben szimpatikusak vagyunk a partnernek, akkor számítanunk kell arra, hogy a vacsora után további szórakozásra hívnak minket. Ez általában karaoke, szauna vagy a férfiak esetében Night Club is lehet.

Érdemes megjegyezni, hogyha ők hívnak el minket valahova, akkor az azt jelenti, hogy minden felmerülő költséget ők fizetnek. Ne kezdjünk el veszekedni velük, hogy mi igen is ki szeretnénk fizetni a részünket, mert illetlenségnek számít és csak sértődés lesz a vége. Természetesen a rendszer fordítva is működik, amennyiben mi vagyunk a vendéglátók, akkor a számlákat mi fizetjük.

5.5 Az ajándék a jó kapcsolat alapja

Rége a kínaiak nagyon nagy becsben tartották, ha egy külföldi ajándékot kaptak, mert náluk az volt elérhető, így különlegesnek találták. Ma már szinte mindent gyártanak Kínában, így nincs akkora jelentősége az ajándékoknak, de természetesen nagyra becsülik az igyekezetet és jó alapja lehet a kapcsolatépítésnek.

A legjobb ajándék a vacsorameghívás vagy a cég logójával ellátott tárgyak (de azért ne legyen túl hatás vadász a logó mérete). A kínai szokások szerint a megajándékozott legalább kétszer-háromszor is visszautasítja az ajándékot, mielőtt elfogadná. Ne sértődjünk meg érte, hanem tartsunk ki ajándékozási szándékunk mellett és unszoljuk a partnerünket, hogy igen is fogadja el az ajándékot, viszont azért vegyük észre, ha a visszautasítás tényleg valódi és nem csak udvariasságból

teszik. A kínaiaknál a köszönetnyilvánítás általában az ajándék viszonzásában vagy egy vacsorameghívásban valósul meg.

Ajándék választásánál tartsuk szem előtt, hogy ne vegyünk olyan ajándékot, amit a kínai partner nem képes viszonzni, mert ezzel a tekintélyében sérül. A partner számára ez a helyzet nagyon kínos lesz és valószínűleg az üzleti céljainkra is ártalmas hatással lesz.

A kínaiaknál nagy hagyománya van a számmisztikának, éppen ezért vásárlásnál ügyeljünk arra, hogy ne vegyünk négy darabos készleteket, mert a négy a halál száma, továbbá ne vegyünk semmilyen tárgyat ami a halállra utál. Például vágott virág, fali óra vagy bármilyen fehér tárgy. Kerüljük a vágóeszközöket is, mert ezek a kapcsolat elvágására asszociálnak. Ajánlatos inkább olyan terméket választani, ami 8 darabból áll, mert a 8 a szerencse száma. Jó ötlet még a piros vagy arany színű ajándékok vagy csomagolások is, mert ezek szimbolizálják az örömet.

Ajándék átadásnál ne várjuk el, hogy a helyszínen kinyissák az ajándékot. Ez illetlenségnek számít Kínában. Ezt a szabályt nekünk is be kell tartani. Próbáljuk meg a kíváncsiságunkat visszafojtani és majd csak otthon bontsuk ki dobozt. Persze, ha a partner ragaszkodik hozzá, hogy ott előtte megnézzük az ajándékot, akkor ez a tevékenység megengedett.

6. VESZÉLYESEN KÖNNYŰ ÜZLETKÖTÉS KÍNÁBAN - ESET

Az általunk jól ismert európai kultúrkörben sok mindenről hallunk, tisztában vagyunk a csaláshoz általánosan használt eszközökkel, de a tőlünk igen messze lévő kínai világ eszközeiről, az emberek gondolkodásáról, szándékaikról nem sok fogalma vannak az európai üzletembernek, aki még nem járt ott. Nem véletlenül tartja a mondás, hogy „messziről jött ember azt mond, amit akar”.

Az üzlet mindig kockázattal jár, és sajnos egy-egy új partner esetében csak minimalizálni lehet a kockázatot, de megszüntetni nem. Azt pedig semmiképpen nem javasoljuk, hogy a negatív példák miatt bárki is végleg szakítson a kínai üzletkötés gondolatával, mindössze reméljük, hogy a jelen esettanulmány rávilágít arra, hogy a kínai üzleti világ mássága és különbsége komoly veszélyforrásokat és veszteségeket is rejthet, amelyeket megfontolt és elővigyázatos lépésekkel, gyakorlott szakértői segítségével és némi előzetes befektetéssel meg lehet előzni.

A tanácsadói szerep nehézsége pontosan abban rejlik, hogy segít megelőzni olyan buktatókat és költségeket, amelyek a tanácsadók gyakorlata és tapasztalata nélkül nem, vagy nem könnyen ismerhetőek fel, ugyanakkor a még fel nem merült veszélyt és veszteséget a vállalatok hajlandóak bagatellizálni. A tanácsadó vállalatnak kifizetett költségre érdemes úgy tekinteni, mint a biztosítási díjra: elképzelhető, hogy nem lett volna rá szükség, de ha megtörtént a baj, akkor utólag már sokkal nehezebb és drágább a helyzet megoldása. Reméljük, hogy jelen tanulmány ebből a szempontból is gondolatébresztőként hat.

6.1 Előzmény

A magyar cég vállalatunkat azzal kereste meg⁷, hogy a közelmúltban érdeklődés érkezett részükre ipari berendezések egy vidéki kínai cég által történő vásárlásával kapcsolatban. A céggel folytatott rövid egyeztetés után árajánlatot tettek, amelyet a kínai vállalat (alku nélkül!) el is fogadott, majd szerződéstervezetet küldött. A szerződéstervezet a fizetési feltételek tekintetében 30%-os előleget és a fennmaradó összegre visszavonhatatlan akkreditív nyitását írta elő. A magyar vállalat részére ezek a feltételek megfeleltek és visszaigazolták a szerződést.

6.2 Probléma bekövetkezte és saját megoldási kísérletek

A szerződés visszaigazolását követően a magyar vállalat felajánlotta, hogy írják alá, és kölcsönösen juttassák el egymásnak a szerződést, csak hogy a kínai cég ezt nem fogadta el. Közlésük szerint a kínai kultúrától idegen az ismeretlen emberek közötti szerződés fogalma, ezért azt kérték, hogy a magyar cég aláírásra jogosult vezetője látogasson el Kínába, hogy összeismerkedhessenek, és ott kössék meg a szerződést.

Noha álláspontjuk nem volt teljesen elfogadhatatlan a magyar vállalat számára, de iparágukban hasonló nagyságrendű, mintegy 200 ezer eurós értékű szerződéseket európai cégekkel interneten keresztül szoktak kötni, személyes találkozó nélkül, ezért úgy ítélték, hogy felesleges ezért elutazniuk. Azonban a kínai vállalat makacsul tartotta magát a személyes találkozóhoz, így megmerevedtek az álláspontok. A magyar cég ekkor vált partnerünké, és megkért, hogy katalizáljuk ezt az üzletkötést, érjük

⁷ http://www.eastinfo.hu/hu/media/download/esettanulmany_2006_02.pdf

el a kínai cégnél, hogy kiutazásuk nélkül, a kínai irodánk közbenjárásával segítsük elő a sikeres üzletkötést.

6.3 Eastinfo beavatkozása és eljárása

A partnerünkkel folytatott egyeztetést, a helyzet áttekintését és értékelését követően az alábbi feladatokra kaptunk megbízást:

- 1.a kínai cég átvilágítása,
- 2.a megbízónk kínai képviselője, nevében való eljárás és tárgyalás,
- 3.szükség esetén személyes találkozó a kínai vállalattal.

Partnerünk tájékoztatott minket arról, hogy legfeljebb mekkora összeget szán arra, hogy megállapítsa az üzletkötés megvalósíthatóságát, ebben a limitben megegyezve kezdtünk neki a feladatnak. A rendelkezésünkre álló információk alapján két irányba indultunk el: egyrészt független cégnyilvántartások és rendelkezésre álló általános gazdasági információk alapján tekintettük át a kínai cég helyzetét és az üzlet megvalósulási lehetőségét, másrészt a vállalattal folytatott közvetlen megbeszélések alapján próbáltuk meg feltárni az együttműködési szándék komolyságát és valódiságát.

Mindezt megelőzően azonban értékeltük a kiindulási helyzetet.

1. A kiindulási helyzet értékelése

Mivel a kínai fél vásárlási szándékkal jelentkezett a magyar félnél, ezért a magyar cég pozíciója egyértelműen jobbnak tűnt: megszabhatja a fizetés és szállítás feltételeit, a kezében tarthatja az ügylet irányítását. A kínai cég helyzete pedig ugyanezért nyilvánvalóan hátrányosabb: nem, vagy csak nehezen tud meggyőződni a magyar vállalat valódiságáról, továbbá az érvényes vízumszabályok miatt sokkal nehezebben utazhat Magyarországra, mint a magyar cég Kínába. A kínai szokások értelmében ezért a kínai fél kérése, hogy a magyar vállalat képviselője személyes látogatásuk során írja alá a szerződést, érthető és akceptálható.

Gyanúra adott viszont okot a műszaki tartalom gyenge előkészítettsége, az áralku – kínai vásárlókra egyáltalán nem jellemző – hiánya, a szerződés gyors elfogadása, általánosságban az üzlet nem túl határozott életszerűsége. Gondolkodásunkban csak az okozott zavart, hogy nem volt érthető, miért jó egy kínai vállalat számára, ha a külföldi partnere odalátogat, hiszen ebből semmilyen közvetlen előnyre nem tud szert tenni. A kínai vállalatnak a személyes látogatásra vonatkozó kérése

valóban megfelel az általános gyakorlatnak, hiszen Kínában rendkívül ritka, hogy a partnerrel való személyes kapcsolat nélkül kössenek a kínai cégek üzletet.

2. A kínai cég megkeresése és átvilágítása

Személyes kapcsolatfelvételünk során a kínai vállalat nagyon nyitottnak mutatkozott az együttműködésre, hajlandó volt a tárgyalásokat és aláírást akár Pekingben is lefolytatni. Gyanakvásra adott azonban okot, hogy nem tudtak határozott választ adni arra, hogyan találták meg a magyar céget, és a kínai vállalat kereskedőcég lévén, ezért kevésbé hihető, hogy egy másik kínai cég ajánlásával jutottak hozzá az adatokhoz, főleg azért, mert magyar partnerünk korábban nem adott el Kínába, sőt bizonyos piacokról a kínai cégek megjelenése miatt szorult ki. Az életszerűség hiánya azonban még nem elegendő bizonyíték, ezért ezt követően a kínai cég hátterének kutatására helyeztük a hangsúlyt.

A vállalat cégkivonata első ránézésre nem mutat semmilyen különösebb, gyanakvásra okot adó problémát, hongkongi beruházással működő, Kínában bejegyzett vegyesvállalati formája általános Dél-Kínában. A tulajdonosi kör vizsgálata viszont már riasztóbb képet mutatott: a vállalat mindkét tulajdonosa egyaránt fantomcégnek bizonyult. Az egyiket 1997-ben törölték a cégnyilvántartásból, míg a másikat 2004-ben felfüggesztették. A cég fantomtulajdonosai tehát egyértelműen azt jelzik, hogy a vállalat úgy tud csalást elkövetni, hogy ezért nem lehet felelősségre vonni, tehát a céggel való üzletkötés kiemelt kockázatot hordoz.

Az ügylet kapcsán tájékozódunk a különböző európai országok kamaráinak tapasztalatairól. Ekkor derült ki az is, hogy az elmúlt néhány hónapban kínai cégek növekvő gyakorisággal követnek el csalást európai vállalatok sérelmére, kísértetiesen hasonló eszközökkel. Ezekről a módszerekről többek között a pekingi Holland Nagykövetség a honlapján, a pekingi Brit Nagykövetség pedig felhívásban jelentetett meg tájékoztatást. Mindkét nagykövetség tájékoztatásának lényege az volt, hogy Kína különböző tartományaiban működő vállalatok az alábbi módszerekkel csalnak ki összegeket külföldi vállalatoktól:

1.A külföldi cégeket e-mailben és/vagy faxon keresik meg, melyben vonzó, viszonylag nagy mennyiségre vonatkozó vásárlási ajánlatot tesznek.

2.A külföldi cég részére rövid egyeztetés után szerződési ajánlatot tesznek, amelynek a feltételül azt szabják, hogy a cég képviselője utazzon Kínába személyesen aláírni a szerződést.

3.Megérkezéskor a vállalkozótól valamilyen módon pénzt csálnak ki, általában vagy jutalékot kérnek, amely kifizetése nélkül megghiúsul az üzlet, vagy különböző költségek (pl. bankettek, ajándékok, adminisztrációs költségek) előzetes megfizetését, esetenként az európai utazáshoz szükséges utazási- és vízumköltségek előfinanszírozását kérik. Ez az összeg általában néhány ezer USD nagyságrendet képvisel, azonban az utazásba és üzletkötésbe befektetett pénz miatt a külföldi vállalkozó gyakran inkább kifizeti, semmint hogy elveszítse az üzletkötés lehetőségét.

4.A költségek megfizetése után a kínai üzleti fél vagy nyomtalanul eltűnik, vagy további összegeket próbál kicsalni a külföldi cégtől.

5.A fenti csalást általában európai kis- és középvállalkozások rovására követik el a kínai cégek.

6.Mindezeket követően végül a tervezett ügylet nem jön létre.

Nemzetközi ügynökségek tájékoztatása szerint ezekre az ügyletekre általában az jellemző, hogy több százezertől egy millió euróig terjedő értékhatárú megrendelést adnak a kínai vállalatok a külföldi exportörnek, gyakran alku nélkül. A fizetési feltétel jellemzően 30-40%-os előleg átutalása és visszavonhatatlan akkreditív megnyitása a fennmaradó összegre. A helyszíni tárgyalások során azonban azt közlik a külföldi cég képviselőjével, hogy csak kb. 2000-3000 USD készpénzben kifizetett költségtérítés vagy jutalék után fogják aláírni a szerződést. Amennyiben a külföldi vállalat nem hajlandó ezt az összeget kifizetni, úgy a kínai cég eláll az üzlettől.

6.4 Konklúzió

A fenti ügyben nagy öröm volt számunkra, hogy partnerünk még időben jelentkezett cégünknel, ezért hamar kiderült, hogy az előzetes gyanakvásunk nem volt alaptalan, és ezáltal sikerült elkerülnie a további anyagi veszteséget. A kínai cég hátterének vizsgálata, a hasonló ügyek és körülmények miatt biztosan állíthatjuk, hogy fantomcéggel állunk szemben, akiknek a célja gyanútlan külföldi cégek megtévesztése. Bár mindenhol létezhetnek csalók, de Kínában a távolság, az eltérő nyelv és üzleti kultúra miatt a csalás veszélye további veszteségek lehetőségét hordozza.

Csak javasolni tudjuk minden meglévő és leendő partnerünknek, hogy kínai üzleti kapcsolataik során ne elégedjenek meg az önállóan is beszerezhető információkkal, hanem inkább vegyék igénybe cégünk szolgáltatását, hiszen a cégünk tapasztalata révén alacsonyabb költséggel, nagyobb hatékonysággal tudunk további, hiteles információkat megszerezni és a már meglévőket ellenőrizni. Jelen esetben arra is szeretnénk felhívni a figyelmet, hogy a vállalat első vizsgálat alapján bejegyzett, működő cégnek bizonyult, mindössze a tulajdonosi háttér vizsgálata során derült ki, hogy hitelessége erősen megkérdőjelezhető. Így a felületesen, nem kellő körültekintéssel elvégzett kutatás azt az eredményt is hozhatta volna, hogy a vállalattal minden rendben van.

Bízunk benne, hogy a rossz tapasztalat ellenére senki sem mond le végleg a Kínával való üzleti együttműködésről, hiszen ez a sajnálatos esemény is csak azt mutatja, hogy világszerte mindenhol kifejezetten nagy az érdeklődés a kínai piac iránt, azonban az együttműködés során a szakértők mellőzése kockázatot rejthet magában.

6.5 Tanulságok és a hasonló problémák elkerülésére alkalmazható eszközök

Nagyon fontos tanulság, hogy más országokban szerzett tapasztalatok nem feltétlenül nyújtanak támpontot a kínai üzletkötéshez. Azonban mint az élet sok más területén, az üzleti világban is sokkal egyszerűbb eszköz a probléma megelőzése, mint az utólagos kezelése. Az alábbiakban szeretnénk felsorolni néhány tanácsot, amelyek figyelembevételével számos kockázat felismerhető, adott esetben kivédhető, vagy legalábbis elfogadható mértékre korlátozható.

1. Gondolja nagyon alaposan át az üzleti együttműködésben a lehetőségeit, igyekezzen a saját kezében tartani a szálakat!
2. Ellenőrizze a partnerét, ne higgyen el mindent, amit az magáról állít! Bánjon óvatosan a magyarországi kínai barátja által bemutatott „nagyon megbízható” céggel is!
3. Minden fontos megállapodásról készítsenek írásos feljegyzést, amit mindkét félnek alá kell írni!
4. Tisztázza alaposan a részleteket, beleértve a minőség és a fizetés feltételeit, az esetleges kártérítés módját! Csak olyan feltételekkel dolgozzon, ami kivitelezhető, hiszen egy magyarországi bíróság illetékességét kikötni nincs sok értelme, ha nem tudja elérni, hogy a kínai vállalat jogi képviselője valóban megjelenjen!

- 5.Csak szerződéses viszonyban legyen hajlandó üzleti kapcsolatra lépni. Ha a kínai vállalat vonakodik ettől, akkor inkább keressen másik partnert!
- 6.A szerződés megfogalmazása és pontos fordítása rendkívül fontos! Semmit nem ér az a szerződés, amiről probléma esetén kiderül, hogy rosszul van fordítva, vagy kikapuk maradtak benne, amit a másik fél ki tud használni!
- 7.Lehetőség szerint a fenti kérdések megválaszolására alkalmazzon Kínára szakosodott tanácsadó céget, mert az eddigi jó tapasztalatok nem jelentenek garanciát a jövőre nézve. A legokosabb megoldás kis ráfordítással elkerülni a nagy veszteséget!
- 8.Lehetőség szerint alkalmazzon kínai tolmácsot, hiszen Kínában Ön hátrányban van a helyi emberekhez képest! A legjobb, ha magyar anyanyelvű, vagy nagyon leinformált kínai anyanyelvű tolmáccsal dolgozik, mert úgy valószínűbb, hogy Önhöz lesz lojális.
- 9.Kövessen el mindent, hogy csak olyan feladott áru ellenértékének 100 %-át fizesse ki, amelynek minőségéről valamilyen módon meggyőződött.

FELDOLGOZÁST SEGÍTŐ KÉRDÉSEK:

- 1.Miért érdemes megismerni a kínai kultúrát és etikettet?
2. Milyen alapvető viselkedési szabályokat kell tudnunk, ha egy kínaival tárgyalunk?
3. Milyen problémákra hívja fel az EASTINFO kínai esete a figyelmet és azokat miként segített megoldani?
4. Tanulságok és a hasonló problémák elkerülésére alkalmazható eszközök megvitatása

IRODALOMJEGYZÉK

- http://www.eastinfo.hu/hu/media/download/protokoll_roviden.pdf
http://www.chinese-culture.net/html/chinese_business_culture.html
http://www.brandtrend.hu/napichart/9/a_magyar-kinai_kereskedelmi_forgalom_alakulasa.html
<http://hvg.hu/cimke/magyar-k%C3%ADnai+kereskedelem>

Dr. Huszty András „Magyar-kínai kapcsolatok, Magyar Évad Kínában” című előadás anyaga

5. CSÁKÁNY KITTI: A FORNETTI FRANCHISE NEMZETKÖZIESEDÉSE

1. BEVEZETÉS: NEMZETKÖZIESEDÉS, NEMZETKÖZI VÁLLALAT, FRANCHISE

A lehetőségek tárháza nagy, ami a vállalatok nemzetköziesedését, külpiacra lépését illeti. Számos oka lehet annak, hogy egy vállalat stratégiájában megjelenik a külföldi piacok meghódítása. Fontos megjegyezni, hogy a nemzetközi piacra belépés csak eszköz és nem cél. Vajon mi készítheti a cégeket erre a lépésre? Például, ha a hazai piac már telített, nincs terjeszkedési lehetőség, hiszen tevékenysége lefedi az ország egész területét, továbbá, amennyiben célja értékesítési potenciáljának, profitjának növelése.

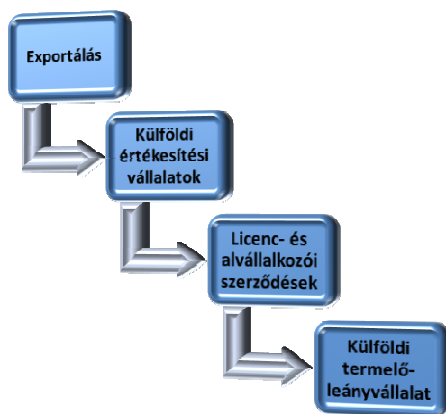
Luostarinen finn közgazdász definíciója szerint: „a nemzetköziesedés olyan fokozatos folyamat, amelynek során a vállalat adott piacokon, adott termékekkel – növekvő mértékben integrálódik a nemzeti üzletmenetbe.”

A nemzetközivé válást meghatározhatjuk úgy is, mint az új lehetőségek kiaknázásának és a globális kihívásokra történő válaszadásnak az együttese. A világ, a környezet folyamatosan átalakul, ezért sokszor a vállalkozások számára a nemzetközi verseny akkor jelentkezik, amikor a termékével versengő terméket valaki behozza a piacára, vagy egy hasonló profillal rendelkező külföldi vállalat megtelepszik az adott országban. A nemzetköziesedés folyamatának értelmezésére az Uppsala-modell⁸ segítséget nyújthat.

A modell szerint a nemzetköziesedés első szakaszában exportálás történik. A vállalat először azokba az országokba kezd exportálni, amelyeknek távolsága relatíve kicsi (ez legtöbbször határos ország), és ahol a piaci szokások hasonlóak, illetve a nyelv közös, vagy hasonló. Amint a cég jobban elmélyíti külkereskedelmi kapcsolatait, új piacokat is

⁸ ORUEZABALA, Gwenaelle: Import-export ügyletek, Education and Culture Lifelong Learning Program keretében
http://www.bgf.hu/szervezetiugysegok_bgf/rektoratus/FELNOTTKEPZKOZP/PALYAZ/ATIRODA/dokumentumok/ERASMUS_Virtual_campus/EVC_WP2/EVC_WP2_M15/Teaching_Materials/15_TM_HU_Import%20and%20export%20deal_S%C3%B3lyom_traditional.pdf

célba vezet. Közben lehetősége van megtapasztalni az exporttal járó piaci nehézségeket, akadályokat, felmérni az adott régióban saját versenypozícióját is.



1. ábra: A nemzetköziesedés folyamatának Uppsala-modell szerinti lépései

A második szakaszban a vállalat exporttevékenysége kiterjedtebbé válik külföldön történő értékesítési vállalatok alapításának segítségével.

A következő lépésben licenc- és alvállalkozói szerződések megkötésére kerül sor. A licenc- megállapodások, beszállítói tevékenységek és az alvállalkozói szerződések keretében történő nemzetközi együttműködésben jelenik meg először a termelési folyamat egy részének anyaországon kívülre történő telepítése. Ennek hatásai pedig mind a vállalatra, mind az anyaország gazdaságára nézve jelentősen eltérnek attól, mint amikor csak a disztribúció terén kapcsolódott be egy cég a nemzetközi ügyletekbe. Megjelenik benne egyfajta kockázati elem, hiszen egy másik vállalattal kell együttműködni a határokon túl.

Az utolsó szakaszban a nemzetköziesedő vállalat külföldi termelő-leányvállalatot alapít. A termelési folyamat jelentős hányadának (akár egészének) külföldre telepítésével egy vállalat lényegében függetlenedhet az anyaország gazdasági környezetétől, bizonyos mértékig pedig még annak társadalmi-jogi környezetétől is.

Amennyiben egy vállalat „végigjárja” a nemzetköziesedés útját, nemzetközi vállalatról beszélhetünk. „Formálisabban a nemzetközi vállalatot úgy definiálhatjuk, mint egy olyan vállalat, amely határokon

átnyúló üzleti tranzakciókat folytat magánszemélyekkel, magánvállalatokkal és/ vagy a közszektorban működő szervezetekkel.”

A nemzetközi üzleti tevékenység különböző formákat ölthet. A licence, a franchise és a vezetői szerződések ezek közül a legfontosabbak.

Jelen esetben a franchise kerül középpontba, hiszen a Fornetti is ilyen rendszerben működik. „A franchise tehát a licence egy speciális formája, akkor működik, amikor az egyik országban működő cég felhatalmaz egy másik országban lévő céget arra, hogy használja az ő működési rendszerét, márkanévét, védjegyét és logóját jogdíj fejében.”

2. FORNETTI KFT. RÖVID BEMUTATÁSA

Honnan indult Európa egyik legnagyobb franchise-hálózata?

Kecskeméten 1997-ben Palásti József családi vállalkozásként, indította útjára az akkor még Magyarországon ismeretlen, egyedi látványpékség hálózatot, a Fornetti Fagyasztott Pékáru-termelő és Kereskedelmi Kft-t.

A vállalkozás célja volt, hogy minden településen fogyaszthatóak legyenek a helyben sültött Fornetti péksütemények. Ezt azok a mobil sütőegységek teszik lehetővé, amelyek egyszerű telepíthetőségükkel és bővíthetőségükkel a legrugalmasabb mini-látványpékség hálózatot alkotják. A vásárlói szokásokat figyelembe véve a Fornetti az újszerűséget és a mini-kemencéhez igazított standard termékstruktúrát kínálja, melyet a vevők mindig kemence melegen találnak meg a franchise-átvevő partnerek üzleteiben.

1998. január 1-jén, a Franchise Master Licence megvásárlásával létrejött az igali székhelyű Fornetti Pannon Kft, mely Nyugat-Magyarország egy részét látta el Fornetti termékekkel, osztozva a Fornetti Kft.-vel a magyar piacon. Azonban 2010-ben a Fornetti Franchise rendkívüli felmondással kényszerült megszüntetni az együttműködést az igali vállalkozással. Számos értelmezés látott napvilágot a „miért”-tel kapcsolatban⁹.

A Fornetti látványpékséget Európa egyik legnagyobb franchise hálózataként tartják számon. Magyarországon 2300 egységgel rendelkezik, ebből 5 saját üzlet, külföldön ez a szám 7000-re tehető, azonban ez folyamatosan változik, hiszen állandóan bővülnek, emellett kénytelenek egyes esetekben megválni egyes partnerektől. A Fornetti rendszeréhez jelenleg 27 ország tartozik. A cégcsoportban közel tízezren dolgoznak, és évente 50 millió kilogramm pékárut értékesítenek. A

⁹ Tovább terjeszkedik Kanadában a Fornetti, 2012: http://hvg.hu/kkv/20120710_fornetti_kanada

Bakutól Torontóig ívelő 7000 tagból álló franchise-hálózat évente 200 millió eurós forgalmat bonyolít. A Fornetti név, a gyártási know-how-k és a hozzá kapcsolódó jogok kizárólagos tulajdonosa Palásti József¹⁰.

3. FEJLESZTÉSI STRATÉGIÁK

A nemzetközi piaci terjeszkedési stratégia egyike azon döntéseknek, melyet a cég általános üzlet politikájának kidolgozása során kell meghozni.

A négy alapvető fejlesztési stratégia közül a Fornetti Kft. főként a terjeszkedés stratégiáját alkalmazza, azaz új területekre belépés azzal a céllal, hogy növeljék az értékesítést, profitot, piaci részesedést, jobb helyzetet érjenek el, mint versenytársaik. Ezt a stratégiát a jelenlegi helyzet támasztja alá: 27 ország tartozik Európa egyik legnagyobb franchise hálózatához.

Emellett a stabilitás stratégiája is megfigyelhető a vállalatnál, azaz ugyanabban az üzletben maradni a már meglévő célok teljesítésével és folyamatos fejlesztésével. Stabilitását mi sem jelzi jobban, mint az, hogy kezdetektől a fagyasztott termékek piacán tevékenykedik, a termékpaletta folyamatos bővítésével, a technológia fejlesztésével igazodva az igények, a környezet változásához.

A stratégia-meghatározás után a fejlesztés irányát kell meghatározni. A lehetséges irányokat az alapstratégiákkal összefüggésben a termékek, a piacok, a funkciók és a technológia jelentik. Vizsgálendő szempontok:

3.1 Termékek/szolgáltatások

A Fornetti Franchise-nak meg kell felelnie a folyamatosan változó piaci igényeknek. Rohanó világunkban az otthon elkészíthető termékek, melyek gyorsan és egyszerűen készre süthetőek, egyre nagyobb szerepet kapnak a mindennapi táplálkozásunkban. Ezt a lehetőséget felismerve fejlesztették ki a Fingers Food termékcsaládot, melyet fagyasztott állapotban a szuper- és hipermarket hálózatok pultjaiban már megtalálhatják a fogyasztók Európa több országában.

Kezdetben napi, fagyasztott pékáruit kilós kiszerelésben kínálta a cég, ami akkoriban ritkaság volt, hiszen mindenki darabárúként értékesítette a péksüteményeket. Induláskor még csak kétfajta terméket, a sajtos és

¹⁰ <http://fornetti.hu/rolunk/cegtortenet>

tepertős pogácsát gyártották, de az idő előrehaladtával folyamatosan bővült a paletta.

- Csokis, a vaníliás és a barackos termékek
- 1999 januárjában elindult a „Hónap terméke” akció, melynek keretében minden hónapban egy új terméket kínáltak vásárlóiknak.
- Piacra került a Girella, mely sodrott technológiájának köszönhetően volt különleges.
- Magvas rudacska
- Fornetti Expressz termékek, melyek élesztő nélküli, kelesztést nem igénylő technológiájának köszönhetően 35 percre rövidült a bolti elkészítési technológia.
- Darabra értékesíthető péksütemények
- Az üzletek fagyasztó pultjaiból megvásárolható, otthon süthető Fingers Food névvel jelölt termékek.
- Új elősütött és készre sütött termékek: Croissant, Muffin, Pontino
- Új formába öltöztették kedvelt termékeiket (hatszögletű baconos – expressz pizzás) és felfrissítették töltelékeiket (darabos meggyes, barackos és túrós réteske).
- Forradalmi újdonságnak számító előkelesztett termékek, melyek 15 percre csökkentik a termékek bolti elkészítési idejét.
- Piacra került megújult darabáru termékcsaládjuk, XXL Fornetti néven.
- Tökmagos Fornetti
- Csokis fornettit, XXL Fornetti Mézes-Mákos, XXL Fornetti Meggyes-pudingos
- Epres-csokis Fornetti, XXL Bolognai
- Sonkás-sajtos és a magyaros rúd illetve kifli formában, a húsos és a pulykahúsos kilós termékek
- Darázfészek: Ez a termék kevert tészta, készre sütött sütemény, csokis, meggyes ízben.

Jól látható, hogy a Fornetti nem tétlenkedik egy percig sem, ami az újításokat illeti. Folyamatosan figyelemmel kíséri a fogyasztók igényeit, s ezen igényekre alapozva tervezi az újdonságokat.

3.2 Piacok

A Fornetti a hazai piacon rövid idő alatt hatalmas sikereket ért el. Regionális kapacitását kinőve már országos szintű rendszerré fejlődött, piacvezető szerepet töltött be, és elismert márkánévvé vált. 2000-ben a

magyarországi franchise átvevő partnerek száma elérte az 1.200-at, ez több mint 1.500 sütési pontot, franchise szerződést jelentett¹¹.

A franchise hazai sikereit követően az ország határain túlra is értékesítette a technológiát a cég. Az intenzív fejlődés eredményeként sorra nyitja meg gyárait, kereskedelmi irodáit a környező országokban, sőt Európán kívül is.

A vállalat megalakulása óta mind termelő kapacitását, mind értékesítési és eredményességi volumenét is megsokszorozta. A vállalat gazdálkodásával és eddigi finanszírozási politikájával dinamikus növekedési ütemet diktál a belföldi és a külföldi leányvállalatok vonatkozásában is.

Új piacok keresése szintén egy motivációja a nemzetközi terjeszkedésnek. Amikor egy vállalat hazai piaca telítődik, egyre nehezebbé válik a jövedelem és a profit növelése. A növekedés diverzifikálja a vállalat bevételi forrásait. Mivel több országban jelen van, így kevésbé függ egyetlen országbeli értékesítésétől, ezáltal védi magát, ha esetleg az ország gazdasági helyzete kedvezőtlené válik.

Európa

A Fornetti Franchise megjelent Magyarországon kívül is: Szlovákiában, Lengyelországban és Horvátországban. A szlovákiai Fornetti először Magyarországról kapta az alapanyagot, de a gyors felfutásnak köszönhetően hamarosan Dunaszerdahelyen elindultak az első külföldi Fornetti-gyártósorok.

Csehország és Románia a nemzetközi terjeszkedés következő lépcsője, 2001-ben, majd 2002-ben Szerbia következett, 2004-ben pedig Ukrajna.

A logisztikai feladatokat országonként eltérően, a helyi sajtóságok figyelembevételével oldják meg. A nem túlságosan nagy, de területileg széthúzó szlovák piacot kétnapos túrajáratokkal tudják elérni.

Csehországban nincs gyártás, mert a szlovákiai gyár könnyedén képes ellátni a cseh igényeket, s a korábbi államközösségnek köszönhetően a gazdasági, közlekedési kapcsolatok amúgy is igen fejlettek.

Lengyelországban a gyártás Wroclawban folyik. Ebben a nagy országban több depó mellett, kétnapos túrajáratokkal szolgálják ki a franchise partnereket.

Románia az elmúlt időszak egyik legjelentősebb nemzetközi kapcsolatát jelenti, hiszen több mint 20 milliós lakosságával hatalmas piacot jelent, s ennek megfelelően a fejlődés is igen dinamikus. A feltörekvő román

¹¹ Fornetti Franchise- a sikersztori magyarul, 2003:

http://www.portfolio.hu/premium/a_fornetti_franchise_a_sikersztori_magyarul.34440.html

piacon a temesvári termelőüzem mellett található raktáron kívül Székelyudvarhelyen és Bukarestben rendelkeznek raktárral, de hamarosan megépül a negyedik depó is az ország zavartalan ellátásának biztosítása érdekében. A fagyasztási technológiának és a kemence kihelyezésnek köszönhetően Románia minden egyes pontjára el tudja juttatni termékeit, ezzel pedig nemcsak a nagyvárosokat, hanem a kisebb településeket is folyamatosan be tudja vonni a rendszerbe. Jelenleg több mint 1800 kemence van kihelyezve, 800 boltban.

Szerbiában a szabadkai gyár termékeivel látják el Belgrádig az országot, a nagy távolságok miatt azonban éppen most alakítanak ki egy 1500 palettás bázist a szerb fővárosban, s a déli területeket onnan látják majd el.

Nyugat-európai piacra más jellegű szerződésekkel sikerült betörni, Németországba például már több üzletláncban is megtalálhatóak a hazánkban készülő sütemények. Németországban több áruházlánc beszállítója a Fornetti, ahol elégedettek szolgáltatásaikkal és a termékminőséggel is. Az osztrák, angol és skandináv tesztpiacok folyamatos bővülése optimizmusra ad okot. Terveik szerint a megnövelt kapacitás 30%-át a Fornetti Kft le tudja kötni nyugat-európai és más alternatív külső piacokon¹².

Nagy reményeket fűznek a dél-európai piachoz is. A dél-európai térségben, Portugáliában, Olaszországban és Görögországban minden előkészület megtörtént a Fornetti piacra lépése érdekében.

Európán kívül

Ázsiában is terjeszkedik a Fornetti cégcsoport. Az első egységük már 2003-ban megnyílt Kuvaitban, de 2010-ben indult el a komolyabb terjeszkedés a kontinensen. A Fornetti Franchise 2010 végén kezdte meg működését a török piacon, ekkorra ugyanis elkészült egy 986 négyzetméter alapterületű fél-automata Fornetti gyár, amelyhez 570 négyzetméteres fagyasztó tároló is tartozik. A franchise lánc az isztambuli metró két vonalán kezdte el Törökországi hálózatának kiépítését. A cégcsoport 2011-ben nyitotta meg első üzletét Azerbajdzsán fővárosában, Bakuban. Azerbajdzsán a harmadik ország, ahol jelen vannak Ázsiában, de Törökországra koncentrálnak elsősorban, Isztambulban már összesen húsz bolt van, ebből tizenkilenc az európai, egy pedig a város ázsiai oldalán.

2012-ben a Fornetti franchise hálózat orosz mester partnere Moszkvában indította el a hálózat oroszországi terjeszkedését. Amennyiben a Fornetti

¹² Franchise magyar módra, 2007: <http://www.scmmonitor.hu/archivum/2007/franchise-magyar-modra>

termékek elnyerik az orosz fogyasztók bizalmát, a hálózat néhány éven belül jó eséllyel ismert márkanévvé válhat, a világ legnagyobb területű országában.

A nemzetközi terjeszkedés állomásai között szerepel a kanadai piac is. Az első egység Torontóban nyílt meg még 2011 elején, a második ősszel Montréalban, a harmadik szintén Montréalban 2012-ben. A kanadai piacra lépést inkubátorprojektnek tekintik, lassú, óvatos fejlődést terveznek, ami megalapozhatja a későbbre, középtávon tervezett amerikai terjeszkedést.

A cég Ázsia és Észak-Amerika mellett Afrikát is célba vette, ám az ottani terjeszkedés egyelőre várat magára. Kairóban már szinte minden adott volt az üzlet beindításához, de a február elején kitört forradalom teljesen keresztülhúzta a számításukat. 2011-es nyilatkozat alapján, a 2012-es év második felében Pekinggel, és Hanoival tervezték az együttműködéssel kapcsolatos tárgyalásokat.

Az egyszerűség, a partnerek minimális kockázata, a társasággal kötött kapcsolatból eredő állandó bevételek képezték a piac ezen ágának lépésenkénti meghódításának ütőkártyáit.

Az országok száma folyamatosan változik, hiszen a klasszikus mini termékek mellett, ma már több mint 200 féle termékük van, és van olyan piacuk, országuk is, ahol kizárólag a kereskedelmi felületeken a végső fogyasztók számára készített fagyasztott kényelmi termékeik vannak jelen. Ha ezeket az országokat is számoljuk, akkor még kiterjedtebb a Fornetti Franchise előfordulása a világban. Magyarországon a legsikeresebbek, ahol közel 3000 kemence szolgálja ki a fogyasztók igényeit.

3.3 Funkciók

Minden országban egységes feltétel rendszerrel működik a Fornetti Franchise, az elvárások mind a díjak, mind a teljesítmények szempontjából megegyeznek.

A Fornetti kiemelt feladata: folyamatos jó minőségű termékek gyártása, valamint rendszeres gondoskodás, törődés partnereikkel és a vásárlókkal. Partnereik a Fornetti Franchise rendszerében teljes szolgáltatást kapnak. Feladatuk a kiskereskedelmi egységek és specifikus látványpékségek értékesítésének fejlesztése, valamint a jó kapcsolatok ápolása a partnerekkel.

A cég alapítását követő években már megjelent az átvevő partnerek tájékoztatását célul kitűző Fornetti Info információs magazin.

2003-ban bevezették az automatikus rendelési rendszert, melyet egy SMS fogadó központtal bővítettek, így a rendelések pontosítására partnereiknek még egyszerűbben nyílt lehetőségük.

2006-ban elindították informatikai rendszerük teljes cseréjét jelentő projektjüket. Ennek keretében a vállalatirányítási rendszer mellett megújult az ügyfélszolgálati, illetve az árurendelési-számlázási rendszerük is, tovább segítve és egyszerűsítve partnereik kiszolgálását.

2009-ben a Fornetti „ÚJ IDŐ” elnevezéssel nagy ívű fejlesztési programot hirdetett. Az „ÚJ IDŐ” programban a 2009-et követő egy, másfél évben valamennyi ország Fornetti Master Franchise-erének valamennyi üzletet egységesen, teljes tartalmi, logisztikai és formai egységbe foglalva kell átépítenie.

A Fornetti a Nemzetközi Franchise központban olyan oktatási központot működtet, ahol folyamatosan képzik az új technológiák működtetésére saját és franchise partnerei vezető munkatársait. Hasonló oktatási központok jönnek létre valamennyi Master Franchise vállalatnál.

A Fornetti az eladóhelyekre saját üzemében készíti a legcélszerűbben kialakított eladótéri bútorokat és vitrineket, amelyek modulonként összeállítva minden üzlettípusban és különböző üzletnagyságban megjelenhetnek. A Fornetti saját tervező csoporttal segíti a partnereket üzletük kialakításában, berendezésében, a marketing csoport pedig üzleti koncepciójuk elkészítésében.

Hogy a franchise partnerek semmiféle esemény hatására ne jöjjenek zavarba, nonstop ügyfélszolgálattal áll rendelkezésükre. A műszaki, technológiai és marketing problémákat egyaránt gyorsan és hatékonyan képesek kezelni, s legrosszabb esetben 24 órán belül megoldást találnak a felmerült problémára.

A Master Licence szerződéssel rendelkező partnereiket folyamatosan olyan eszközökkel, gyártási technológiával, know-how-val, receptúrákkal és tanácsokkal látják el, hogy a Fornetti jó hírnevét és arculati megjelenésüket tudják képviselni az adott régióban. Ezzel is tovább öregbítik Magyarország jó hírnevét a világban.

A Fornetti Franchise recessziós időben is tapasztalható dinamikus fejlődésének magyarázata az előrelátás. A Fornetti Franchise-t létrehozása óta a kis bekerülési költség, a sok, kis tőkével rendelkező partner együttműködése jellemzi. A Franchise-ban dolgozók pontosan tudják, hogy nehéz időszakokban még szorosabb összefogással, folyamatos újításokkal lehet megtartani a fogyasztókat.

3.4 Technológia

A Fornetti termékek értékesítése, egy Magyarországon akkoriban még ismeretlen látványpektség-hálózatban, franchise rendszerben történt. Alapját az egyszerűen telepíthető és bővíthető mobil sütőegységek jelentették.

A gyártási technológia az idő során folyamatosan fejlődött. A sütemény-alapanyagokat először félautomata gépsorral készítették, később áttértek a teljesen automatizált termelésre. A fagyasztott termékeket saját, 7,5 tonnás gépkocsikkal szállítják ki a franchise partnerekhez. Ezek a gépkocsik természetesen fagyasztós autók, hiszen a szigorú technológiai fegyelem megköveteli, hogy a sütemény-alapanyagokban csak a felhasználás helyén induljanak be azok a térszaérési és egyéb folyamatok, amelyek a standard, jó minőséget biztosítják.

A termékazonosításra vonalkódot használnak, amelyet nem csak közvetlenül a csomagolóanyagra helyeznek fel, hanem a rakatra, s ez alapján történik az azonosítás. Az informatikai fejlesztéseknek köszönhetően az üzletbe már előre kalkulált megrendelőt visznek a szállító munkatársak, amelyet a franchise partner elfogad, vagy módosíthat.

A partnerek munkáját azzal is segítették, hogy a kezdetben alkalmazott manuális kemencéket digitálisakkal váltották föl. Határozott előnye a technológiának, hogy a kemence egyszerűen működtethető, ráadásul gyorsan üzembe helyezhető, mindössze egyetlen 230 voltos elektromos csatlakozásra van szükség hozzá.

2001: Május 1-jén rendszerbe került a Fornetti saját fejlesztésű, digitális vezérlésű látványkemencéje a „Forno di Fornetti”.

Az új kemencében kisülő termékek minősége sokkal jobb és egyenletesebb volt, mint a korábbi átalakított modellekben készülteké. A kemence előnye, hogy kezelése kevesebb odafigyelést igényel, működése programozott, a termék berakását követően egyetlen gomb megnyomásával a program mindent elvégez (pl. gőzölés) és jelzi a sütési idő végét.

2002-ben piacra kerültek a Fornetti Expressz termékek, melyek élesztő nélküli, kelesztést nem igénylő technológiájának köszönhetően 35 percre rövidült a bolti elkészítési technológia. Ezzel lerövidült a reggeli boltnyitáskor az első termékek kisütési ideje, illetve napközben a gyorsan változó vevői igényt rugalmasan lehetett követni. Használatával munkaerőt, időt és pénzt spórolhatnak meg partnereik.

2003-ban 1,5 milliárd forintos beruházással kibővítették és modernizálták a kiskunfélegyházi gyáregységüket, ahol beüzemelték Magyarországon

legnagyobb kapacitású alagút kemencéjét, amely egy automata gépsorral összeépítve óránként 1 tonna készre sütött termék előállítására alkalmas.

2004 szeptemberében bevezették a forradalmi újdonságnak számító előkelesztett termékeket, melyek 15 percre csökkentik a termékek bolti elkészítési idejét. Egyszerűbbé teszik a bolti munkát, és sztenderdebb minőséget biztosítanak.

2006 augusztusában, három teljesen automata gyártóvonal került beüzemelésre kecskeméti üzemükben, melyek egyenként 1 tonna/óra gyártókapacitással rendelkeztek. A mintegy 3,5 millió eurós fejlesztés eredménye: tovább javuló minőség és egyöntetűbb megjelenés.

3.5 Belépési és terjeszkedési módszerek

A belépés módjának megválasztása mérföldkő a nemzetközi üzletben. A többi döntési terület fontossága ellenére, az a módszer, melyet a vállalat a piacon való kínálatának megjelenítéséhez fog használni nagymértékben meghatározza külföldi sikereit. A módszerek hatással lesznek a költségekre, csakúgy, mint a bevételekre.

A Fornetti Franchise egy olyan egyedi, moduláris megoldás csomaggal jelentkezett 15 évvel ezelőtt, amely bármely országban alkalmazható volt és a folyamatos fejlesztéseknek köszönhetően ma még nagyobb érdeklődés van a Fornetti Franchise iránt más országok befektetői részéről. Az a sütőipari és kereskedelmi tudás és ezzel társult ötletgazdagság, amely a Fornetti franchise-t jellemezte és jellemzi, a szakemberek és a befektetők számára is könnyen és gyorsan megérthető értéket jelentenek.

A termékek sikeres forgalmazása nem valósulhatna meg az említett franchise rendszer nélkül. A franchise, gyártástechnológiát, továbbá értékesítési rendszert foglal magába, speciális gépi, technológiai egységekkel, receptúrával, valamint saját fejlesztésű pékáruval és látványkemencével.

4. KÜLPIACI AKTIVITÁSI FORMA: FRANCHISE

A Fornetti esetében a franchise-ról beszélhetünk, mint külpiaci aktivitási forma. „A franchise átvevő a franchise átadó hírnevét és technikáját használó ellenőrzött vállalkozásba kezd. Az átadó egy „csomaggal” látja el az átvevőt, amelyben nemcsak védjegy és know-how van, hanem a helyi vezetési, pénzügyi segítség, közös reklámok, hirdetések.”

Az anyaország előnyei magasak, mert a vezetés, irányítás gyakorlása és fejlesztése rögzítve van a franchise elgondolásban. Az eladó hatékony piaci terjeszkedést tud megvalósítani korlátozott tőkekihelyezéssel.

A termelő tevékenység indirekt beruházással történik. Ebben az esetben a beruházás fogalma alatt a gyártástechnológiát, az értékesítési rendszert, speciális gépi, technológiai egységekkel, recepturával, saját fejlesztésű pékáruval, látványkemencével értjük. Szinte minden országban működik a gyártás, csak ugye a termeléshez szükséges háttérrel a Fornetti biztosítja. A Fornetti folyamatosan fejleszti informatikai rendszerét, a gyártástechnológiát a minél zavartalanabb, egyszerűbb, gyorsabb, rugalmasabb termelés érdekében. Ezen fejlesztések pedig nagy beruházásokat igényelnek a vállalat részéről.

4.1 Kontroll helye

Az ellenőrzésnek kiemelkedő jelentősége van a külföldi piacon fellépő cég számára. A kontroll a külföldi vállalkozás nagyobb profitját biztosító eszközként használható. Megoldja azokat az összeütközéseket, amelyek elkerülhetetlenek az egymástól távol tevékenykedő partnerek között, akik saját érdekeiket szeretnék érvényesíteni.

A franchise esetében rugalmasságról kevésbé beszélhetünk, hiszen a partnerek úgymond egy kész stratégiát, technológiát, vezetési, irányítási módszert kapnak, és e szerint kell működniük. Fogalmazhatunk úgyis, hogy egy sztenderd folyamatról van szó, amiben a termékek, a technológiák egységesek. A készen kapott „csomagtól” való eltérést nem díjazták, hiszen ilyen esetben nem lehet tagja a franchise hálózatnak a partner.

Az ellenőrzés viszonylag egyszerű olyan szempontból, hogy van egy sztenderd rendszer úgymond, és, ha ettől eltérnek, nem működnek együtt, akkor nem folytathatják tevékenységüket az ilyen tagok.

Fontos megemlíteni, hogy a Fornettinek van két saját fejlesztésű informatikai rendszere, ami a termékek biztonságát, kiváló minőségét biztosítja. Az egyik az Üzemi Mérő Adatgyűjtő Rendszer (ÜMAR): végigköveti a termék útját az alapanyagtól a fagyasztott pékáru csomagolásáig. 30 fixen telepített szenzor ellenőrzi és a központi adattárban adminisztrálja a tészta fizikai paramétereit, a maghőmérsékletét különböző készütségi állapotban, a termékben lévő összetevők arányait, súlyt, páratartalmat.

A Digitális Minőségellenőrzési Rendszer (DIMER) hasonlít az ÜMAR-hoz, kiegészítve azzal, hogy ez mobil, így bármely üzemben lehetséges az

azonnali telepítése. Továbbá biztosítja a minőségellenőrök és a termelésirányítók egymástól független munkáját.

A rögzített adatok azonnal a központi adattárba kerülnek, amelyek azonnali kontroll lehetőségét biztosítják az arra jogosultaknak, amellet, hogy bármikor visszakereshetők és ellenőrizhetők a legfontosabb minőségi és biztonsági értékek. Ezt a rendszert két területen használja a Fornetti, egyrészt a nemzetközi franchise azon üzemeiben, ahol még nem működik az Üzemi Mérő Adatgyűjtő Rendszer, másrészt a területi képviselők boltellenőrzése során, hiszen a Fornetti nem csak a gyári félkész termékeknél, hanem a végfelhasználásig, vagyis a bolti technológiai fegyelem betartásáig ügyel a termékminőségre és biztonságra.

Azt, hogy mennyire fontos az ellenőrzés szerepe, egy példával szeretném illusztrálni. Például egy Tiroli rétesben közel 20 különböző beszállító terméke jelenik meg. Ezért szigorú feltételeket szab önmagára és az alapanyag beszállítóira egyaránt. A szerződéskötést alapos vizsgálatok előzik meg, de folyamatos a rendszeres beszállítók ellenőrzése is. Aki élelmiszer előállításra vállalkozik, annak a mindenkori kockázati körülmények között a maximális biztonságot kell garantálnia a fogyasztói részére.

4.2 Erőforrások kötöttsége

Az erőforrások kötöttsége szoros kapcsolatban áll az ellenőrzéssel. Jelentős pénzügyi és irányítási kötöttség növeli az ellenőrzést, ugyanakkor növeli a pénzügyi és politikai kockázatot. Az erőforrások kötöttsége a kulcsrakész gyártásban jelentős.

A Fornettinek megvan a beszállítói köre, akik úgymond az erőforrásokat biztosítják a tagok számára. A franchise rendszerben mindenképpen lényeges, hogy minden tag ugyanabból az alapanyagból, ugyanazokkal a gépekkel, technológiákkal dolgozzon. Éppen ezért fontos az erőforrások folyamatos megléte a világ bármely táján, ahol a Fornetti jelen van.

4.3 Szállított, közvetített erőforrások

A franchise a technológiai elemekkel van kapcsolatban, akár fizikai technológiai, akár információs, vagy marketing technológia, ezen felül irányítási erőforrásokról is beszélhetünk.

Ahogy már említettem, az állandó beszállítók biztosítani tudják az erőforrások megfelelő helyre történő eljuttatását. Az élelmiszeriparban talán nem is olyan nehéz az alapanyagok biztosítása, mint például egy

ipari cikket gyártó vállalatnál, ahol lehet, hogy csak egyetlen cégtől tudják beszerezni az adott alkatrészt.

4.4 Motiváció

A külföldre való belépés eszköz és nem cél. A Fornetti célja között szerepelhet a franchise tagok által Magyarország hírnevének öregbítése világszerte, hiszen már nem csupán Európában van jelen a vállalat. Mindenképpen motiváció lehet az értékesítés, a profit növelése. Az anyagi motiváció mellett természetesen fontos szerepet játszik az elismerés iránti motiváció is. Többek között 2005-ben a Franchise Europe (Európai Unió központi franchise szaklapja) 500-as listáján a 3. helyre rangsorolta a Fornettit. Másrészt a hazai cégekben benne van az is, hogy megmutassák azt, hogy egy ilyen kis országból induló vállalat is képes sikereket elérni a világban. Ez a Fornettinek sikerült is.

5. ÖSSZEFOGLALÁS

A Fornetti Franchise egy olyan egyedi, moduláris megoldás csomaggal jelentkezett 15 évvel ezelőtt, amely bármely országban alkalmazható volt és a folyamatos fejlesztéseknek köszönhetően ma még nagyobb érdeklődés van a Fornetti Franchise iránt más országok befektetői részéről. Az a sütőipari és kereskedelmi tudás és ezzel társult ötletgazdagság, amely a Fornetti franchise-t jellemezte és jellemzi, a szakemberek és a befektetők számára is könnyen és gyorsan megérthető értéket jelentenek.

A franchise gyártástechnológiát, továbbá értékesítési rendszert foglal magába, speciális gépi, technológiai egységekkel, receptúrával, valamint saját fejlesztésű pékáruval és látványkemencével.

Ezekből az elemekből a Fornetti franchise mindig arra törekszik, hogy a legaktuálisabb igényeket elégítse ki leggyorsabban a legjobb minőségben, illetve egyensúlyban legyenek a képességei és az eredményei. A végső fogyasztóik mellett, a belső fogyasztóik, a franchise partnereik is kiemelten fontosak, hiszen az ő elégedettségük nélkül nem lehetnek sikeresek, mint franchise átadók.

FELDOLGOZÁST SEGÍTŐ KÉRDÉSEK:

1. Hogyan helyezhető el a franchise a vállalatok nemzetköziesedési folyamatában?
2. A Fornetti nemzetközi fejlesztési stratégiájának sajátosságai.

3. A Fornetti nemzetközi franchise sajátosságai az ellenőrzés, erőforrások kötöttsége, közvetített erőforrások és motiváció tekintetében.

IRODALOMJEGYZÉK

- [1.] Dankó L.: Nemzetközi üzlet ME Marketing Intézet, Miskolc, 2005. <http://publikacio.uni-miskolc.hu/docoldal/index.php?Pid=22179>
- [2.] Dankó L.: Magyar külgazdasági kapcsolatok ME Marketing Intézet, Miskolc, 2010. <http://publikacio.uni-miskolc.hu/docoldal/index.php?Pid=35548>
- [3.] Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium: A kkv-k nemzetközivé válása, az exportbővítésének új lehetősége, GKI - Gazdaságkutató Zrt. Budapest 2009, p. 42
- [4.] ORUEZABALA, Gwenaelle: Import-export ügyletek, Education and Culture Lifelong Learning Program keretében http://www.bgf.hu/szervezetiesegyek_bgf/rektoratus/FELNOTTKEPZKOZP/PAL_YAZATIIRODA/dokumentumok/ERASMUS_Virtual_campus/EVC_WP2/EVC_WP2_M15/Teaching_Materials/15_TM_HU_Import%20and%20export%20deal_S%C3%B3lyom_traditional.pdf
- [5.] Tovább terjeszkedik Kanadában a Fornetti, 2012: http://hvg.hu/kkv/20120710_fornetti_kanada
- [6.] <http://fornetti.hu/rolunk/cegtortenet>
- [7.] Fornetti Franchise- a sikersztori magyarul, 2003: http://www.portfolio.hu/premium/a_fornetti_franchise_a_sikersztori_magyarul.34440.html
- [8.] Franchise magyar módra, 2007: <http://www.scomonitor.hu/archivum/2007/franchise-magyar-modra>
- [9.] Újabb külföldi piacokon jelenne meg a Fornetti, a látványpekség-hálózat, 2012: http://www.franchiseportal.hu/hirek-aktualitasok/ujabb_kulfoldi_piacokon_jelenne_meg_a_fornetti_a_latvanypekseg-halozat-201210251022
- [10.] A föld alatt terjeszkedik a Fornetti Törökországban, 2011: <http://www.vallalkozoinegyed.hu/20110426/a-fold-alatt-terjeszkedik-a-fornetti-torokorszagban>
- [11.] Kanada után Oroszország a Fornetti újabb célpontja, 2012: http://www.franchiseportal.hu/hirek-aktualitasok/kanada_utan_oroszorszag_a_fornetti_ujabb_celpontja-201209110925
- [12.] Tovább terjeszkedik Kanadában a Fornetti, 2012: http://hvg.hu/kkv/20120710_fornetti_kanada
- [13.] <http://vallalkozoi.negyed.hu/vnegyed/20110511-mar-azerbadzsang-er-a-fornetti-halozat-kozeptavon-amerika-a-cel.html> •
- [14.] A Fornettinél kisütöttek, 2012: <http://franchising.hu/cikk/29/fornettinel-kisutottek/>
- [15.] Egyedülálló rendszer a Fornettinél a termékek biztonságáért, 2011: http://www.franchiseportal.hu/hirek-aktualitasok/egyedulallo_rendszer_a_fornettinel_a_termekek_biztonsagaert-201105111138

6. DANKÓ ZSÓFIA: A MULTINACIONÁLIS VÁLLALATOK EURÓPAI ADÓZÁSA ÉS EGY LEHETSÉGES ALTERNATÍVA ELEMZÉSE

Az Európai Bizottság a határokon átnyúló tevékenységet végző uniós vállalkozások támogatására a társasági adóalap egységes kiszámítását javasolja. A Bizottság elképzelése szerint az új jövedelem-adópolitikai megközelítés számos előnnyel járna a vállalkozások számára, ugyanakkor a tagállamok között nem teljes az egyetértés a kérdésben.

1. EURÓPAI ADÓHARMONIZÁCIÓ

Az Európai Unióban az adópolitika és az adórendszer kérdései nem tartoznak a közös politikák körébe. Ezzel szemben a Közösség évente elfogadja a közös költségvetését, ami azonban a GDP jóval kisebb hányadát – 1%-át – osztja el újra (szemben a tagállamok 40-50%-os mértékével). Az Európai Unióban jelenleg nem vetnek ki közösségi szintű adókat, a költségvetés kiadásait a tagállami hozzájárulásból és a tagállamok által beszedett adókból fedezik. Ugyanakkor a tagállamok által beszedett adók befolyásolják az áruk, szolgáltatások, tőke és munkaerő áramlását, az árak és a jövedelmek alakulását, összességében az egységes piac működését.

Az európai integráció alapszerződésai a versenyt tekintik a gazdasági fejlődés motorjának, ezért célul tűzték ki a versenyt gátló akadályok megszüntetését. Mivel a tagállamok adópolitikái között lényeges eltérések vannak, ezek torzítják a versenyfeltételeket. Ebből következik az adórendszerek egységesítésének követelménye. Ezt – jövedelemadózással kapcsolatban - kétféle módon lehet végrehajtani: az egységes európai társasági adó bevezetésével, vagy a nemzeti társasági adójogszabályok egymáshoz közelítésével.

A tagállamok érdekeit kifejező nemzeti adópolitikák elsődlegessége miatt eddig nem valósulhatott meg az adóharmonizáció a közvetlen adózásban. Mára azonban a tagországok felismerték, hogy nem elégséges intézkedés az adóelkerülés, valamint a kettős adóztatás elkerülésének szabályait koordinálni. Olyan lépésekre van szükség, ami közelíti a társasági adózás feltételeit (közös adóalap, egységesen értelmezett kedvezmények,

mentességek). Ezek a javaslatok¹³ állnak elfogadás előtt, ezért az előzmények áttekintése után vizsgálatom tárgya a közös konszolidált társasági adóalap kialakításának módja és a hatások vizsgálata lesz.

Az Európai Bizottság szerint a közös konszolidált társasági adóalap létrehozása - amely egységes szabályozást vezetne be a tagállamokban a vállalatok adóztatására - számos akadályt megszüntetne az EU belső piacán, növelné a vállalatok hatékonyságát, javítaná versenyképességüket, s érzékelhetően csökkentené költségeiket.

1.1 A jelenlegi szabályozás

A társasági adózás területén az egységes piac előtt még most is komoly akadályok vannak, amelyek hátráltatják a vállalkozásokat. A határon átnyúló tevékenységet folytató vállalatok esetében előfordulhat, hogy akár 27 különböző szabályrendszer alapján is kell adóalapot számítaniuk, és akár 27 különböző adóhatósággal is együtt kell dolgozniuk.

Továbbá a vállalatcsoportoknak egy rendkívül összetett rendszer alapján kell dönteniük a vállalatcsoporton belüli tranzakciók adózásának mikéntjéről (transzferárazás), és nem tudják az egyik tagállamban keletkezett veszteségüket a másik tagállamban keletkezett nyereségükkel szemben elszámolni. Ez a helyzet a nagyobb vállalkozásoknál hatalmas költségeket és bonyolult struktúrákat eredményez, míg a kisebb vállalkozásokat gyakran teljesen eltántorítja az Európai Unión belüli terjeszkedéstől¹⁴.

A jelenlegi szabályozás értelmében a multinacionális vállalatcsoport az adófizetési kötelezettségét nem összvállalati szinten megállapított eredmény alapján határozza meg, hanem az üzleti tevékenységéből származó adóköteles bevételeket és elismerhető ráfordításokat megosztja a leányvállalatai között. Az eredménymegosztás a külső, független felekkel szemben folytatott ügyletek esetében egyszerűen és pontosan elvégezhető. A komplikációk akkor jelentkeznek, ha a vállalatcsoporthoz tartozó kapcsolt vállalkozások egymás között is bonyolítanak belső elszámolású ügyleteket. Ez utóbbi esetben a résztvevő kapcsolt vállalkozások érdekei nem feltétlenül a piaci árak használatát diktálják különböző okokból kifolyólag.

¹³ http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/26a_HandaLaszljone.pdf

¹⁴ <http://www.euvonal.hu/index.php?op=hirek&id=6941>

1.2 Az Európai Bizottság elképzelése

Az Európai Bizottság 2011. március 16-án előterjesztette javaslatát a régóta várt, közös konszolidált társaságiadó-alapról (“CCCTB” – „KKTA”) szóló irányelvre. A CCCTB egy olyan szabályrendszer, amely lehetővé tenné a tevékenységüket az EU területén végző vállalatoknak, hogy az adóköteles eredményüket egységes szabályrendszer, az új “közös” Európai Unió adóalapra vonatkozó szabályok szerint számítsák ki¹⁵.

A kezdeményezés célja az EU-ban működő, jelen állapotok szerint az adóköteles eredményt akár 27 különböző nemzeti rendszer szerint megállapítani kényszerülő vállalkozásokat sújtó adminisztratív terhek, megfelelési költségek és az őket övező jogi bizonytalanság jelentős mértékű csökkentése.

A javasolt közös konszolidált társaságiadó-alap (KKTA) azt jelentené, hogy a vállalatok az „egyablakos ügyintézés” előnyeit kihasználva intézhetnék az adóbevallásukat, és összevonhatnák az EU-n belül keletkező teljes nyereségüket, veszteségüket.

A javaslattal kapcsolatban fontos megjegyezni, hogy a javaslat csak a társasági adóalap harmonizációjára vonatkozik, nem egységesen meghatározott adóra, tehát arról nincs szó, hogy az adókulcsokat is az EU szabná meg: ez mindenütt továbbra is nemzeti hatáskör maradna.

A fenti problémák megoldására a KKTA a társaságiadó-alap számításának egységes szabályozását, valamint azt a lehetőséget kínálja a vállalkozások számára, hogy egyetlen konszolidált adóbevallást adjanak be egyetlen adóhatóságnál az EU területén folytatott tevékenységük egészét lefedően.

Az egységes adóbevallás alapján a vállalat adóalapja egy egyedi képlet szerint kerülne megosztásra azon tagállamok között, ahol tevékenységet folytat. A képlet három tényezőt fog figyelembe venni: az eszközöket, a

15

<http://www.kpmg.com/HU/hu/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/adoriado/Documents/Az%20Eur%20Bizotts%20Ag%20javaslata%20a%20k%20z%20k%20konszolid%20a%20t%20a%20rsas%20a%20giad%20a%20alapr%20a%20B3l.pdf>

munkaerőt és ennek költségeit és az árbevételt. Az adóalap részarányosítását követően a tagállamok az adóalap rájuk eső részét a saját társaságiadó-kulcsuknak megfelelően megadóztathatják.

A Bizottság számításai szerint a KKTA révén a vállalkozások az adminisztrációs költségekből 700 millió eurót, a konszolidációval 1,3 milliárd eurót takarítanak meg. A tevékenységüket határon túlra kiterjeszteni szándékozó vállalkozások további 1 milliárd eurót spórolhatnak meg. A KKTA ezen felül sokkal vonzóbb piaccá teszi az EU-t a külföldi befektetők szemében is.

1.3 Megosztó kérdés

A társasági adóalap harmonizálása már évek óta szerepel az unió napirendjén: a harmonizáció egyértelmű előnyökkel járna az uniós vállalkozások számára, ugyanakkor számos tagállam félti adópolitikai önállóságát, ezért mostanáig nem sikerült a kérdésben előrelépni.

A válság ugyanakkor számos korábban a nemzeti szuverenitás kényes feltétele miatt elutasított gazdaságpolitikai törekvést hozott felszínre - a rendkívüli körülmények olyan döntések meghozatalát hozták elérhető közelségbe, amelyek korábban elképzelhetetlenek tűntek.

Ilyen kérdés a vállalkozások társasági adóalapjának harmonizált szabályozása is; a javaslat fontos részét képezi az európai gazdaság fellendítését szolgáló Európa 2020 stratégiának is, valamint bekerült egy sor olyan politikai alapidokumentumba is, amelyek az egységes piac akadályainak felszámolását, illetve az európai uniós növekedést és munkahelyteremtést tüzték ki célul (Egységes piaci intézkedéscsomag, Éves növekedési jelentés és az „Európaktum”).

A KKTA bevezetéséhez minden tagállam beleegyezése szükséges, amely azonban a tagállamok megosztottsága miatt jelenleg is kétséges. A Bizottság szerint elképzelhető, hogy – hasonlóan a szabadalmak ügyében született megállapodáshoz – ezt a szabályozást is megerősített együttműködés keretében vezetik be, amelyhez a hatályos uniós szabályozás szerint minimum 9 tagállam egyetértése szükséges.

1.4 Európai nagyvállalati felmérés

Az európai vállalatok nagy többsége támogatja a közös társasági adóalap létrehozását, amelyről Brüsszel 2011-ben terjesztett elő javaslatot. Az

ötletet a brit, az ír és a szlovák cégek ellenzik a legjobban - áll egy közzétett felmérésben.

A KPMG által végzett felmérésben 400 vállalat- köztük Svájc és az EU 27 tagállamának legnagyobb cégének - véleményét kérték ki¹⁶. A felmérés eredményei szerint a válaszadók 78 százaléka támogatta a közös társasági-adóalap bevezetését.

Az Európai Bizottság 2011-ben terjesztette elő javaslatát, miközben a nemzeti szakértők már a részleteken dolgoznak. Az adómodell célja a határokon átnyúló kereskedelem fellendítése és a szabályok egyszerűsítése.

A közös társasági adóalap tervét Csehországban, Dániában és Spanyolországban a megkérdezettek gyakorlatilag 100 százaléka támogatta, de 90 százalék fölött volt a támogatottság Olaszországban, Görögországban, Luxembourgbán, Lengyelországban, Romániában, Szlovéniában és Svédországban is.

A német vállalatok 84, míg az osztrák, a magyar, a finn és a portugál cégek 80 százaléka mondana igent a felvetésre.

Szkeptikusabbak a javaslattal szemben a brit vállalatok, melyeknek mindössze 62 százaléka ért egyet a közös társasági adóalap tervével és 32 százalékuk elutasítja azt. A javaslatot legjobban az ír és a szlovák cégek ellenzik, ahol a vállalatok fele nem értene egyet az intézkedéssel.

A felmérés szerint az üzleti szféra hozzáállása hűen tükrözi az egyes tagállamok kormányainak állásfoglalását. London, Dublin és Pozsony ugyanis már régóta kritikával illették a közös adóalap tervét, attól tartva, hogy a közös társasági adóalap az első lépés lenne a harmonizált EU adórendszerhez és az egységes adókulcsokhoz, amelyet e kormányok nemzeti szuverenitásukra való veszélynek tekintenek.

1.5 Kompromisszumkeresés

A közös konszolidált társasági adóalap megoldást jelenthetne számos problémára, amivel a külföldön terjeszkedni kívánó magyar cégeknek

¹⁶ <http://www.euvonal.hu/index.php?op=hirek&id=4443>

jelenleg szembe kell nézniük. A jelenlegi szabályozás értelmében ugyanis, ha például egy magyar cég Németországban kíván fióktelepet, vagy leányvállalatot létrehozni, az új vállalkozásra a német szabályok fognak vonatkozni, ideértve az ottani számviteli előírásokat és adójogszabályokat is.

A németországi tevékenységből származó nyereség, vagy veszteség után a német szabályok szerint kell megfizetni a társasági adót, az ottani adómértéknek megfelelően, a helyi adóhatósághoz benyújtott adóbevallás alapján.

Tovább nehezíti a helyzetét, hogy ha a magyar cég értékesít is, vagy szolgáltatást nyújt a német vállalkozásnak, bonyolult és költséges transzferár-dokumentációval kell alátámasztania az alkalmazott árakat. Ha a magyar cég egyszerre például Spanyolországban, vagy Bulgáriában is kíván üzletelni, akkor mindezek a terhek megtöbbszöröződnek.

A bizottsági javaslat szerint a közös adóalap számításánál továbbra is a nemzeti számviteli beszámolók adatait vennék alapul, de az összeadott adatokat uniós szinten meghatározott csökkentő és növelő tételekkel korrigálnák. A kutatás-fejlesztés költségeivel például teljes mértékben csökkenthető lenne az adóalap. A csoporton belüli ügyletek kapcsán nem lenne szükség korrekcióra és dokumentációra.

Az így kiszámított adóalapot aztán úgy osztanák meg az érintett tagállamok között, hogy egyenlő súllyal vennék figyelembe az egyes csoporttagokra eső értékesítések volumenét, a munkavállalók számát és az utánuk fizetett járulékokat, valamint a tárgyi eszközök értékét¹⁷. Ezt követően valamennyi tagállam a saját része után a hazai adókulcsnak megfelelően vetné ki a társasági adót, ugyanis az uniós adóalap az adómérték harmonizációjára nem terjed ki.

Egyelőre kérdéses, hogy az uniós adóalap bevezetése mikor valósul meg, a 2011-ben kiadott irányelv javaslatot a mai napig nem sikerült elfogadtatni. Amennyiben megszületik a vonatkozó irányelv, azt valamennyi tagállamnak be kell majd építenie saját belső jogába. Erre valószínűleg többéves időszak áll majd rendelkezésre.

¹⁷ http://www.econoserve.eu/hir/74/bizonytalan_az_egyseges_unios_adoalap_bevezetese

2. MULTINACIONÁLIS VÁLLALATCSOPORT JÖVEDELEMADÓZÁSA MA

Habár maga a kifejezés széles körben alkalmazott, a multinacionális vállalatcsoport definiálása, körülhatárolása nem könnyű feladat. Nemzetközi adójogi szempontból egy jellemzőt azonban egészen egyértelműen megállapíthatunk: a vállalat (vállalatcsoport) minimum két különböző nemzetállam területén folytatja az üzleti tevékenységét, lásd: Transzferár irányelvek a multinacionális vállalkozások és az adóhatóság számára, OECD Párizs, 2010 (a továbbiakban: „Transzferár irányelvek”), multinacionális vállalatcsoport fogalom meghatározása.

A multinacionális vállalatcsoport az üzleti tevékenységéből származó bevételeket és ráfordításokat az érintett leányvállalathoz, illetőleg telephelyhez rendeli, azaz a vállalatcsoport eredményét – az adott számviteli módszertan alapján – megosztja az érintett kapcsolt vállalkozások között. Az eredménymegosztás a külső, független felekkel szemben folytatott ügyletek esetében egyszerűen és pontosan elvégezhető. A komplikációk akkor jelentkeznek, ha a vállalatcsoporthoz tartozó kapcsolt vállalkozások egymás között is bonyolítanak belső elszámolású ügyleteket. Ez utóbbi esetben a résztvevő kapcsolt vállalkozások érdekei nem feltétlenül a piaci árak használatát diktálják különböző okokból kifolyólag.

Az első számú indoka ezen „eltérésnek”, hogy a számviteli információs rendszer által szolgáltatott adózás előtti eredmény (jellemzően, de nem minden esetben) az adott nemzetállamban alkalmazott jövedelemadó alapját képezi. Következésképpen, a vállalatcsoport bevételeit elsősorban az alacsony jövedelemadó kulcsot kivető nemzetállamban működő leányvállalatához, telephelyéhez, a ráfordításait pedig a magas jövedelemadó kulcsot kivető nemzetállamban működő leányvállalatához, illetve telephelyéhez kívánjaallokálni, csökkentve ezáltal a vállalatcsoport egészére számított (effektív) adóterhelést.¹⁸

Ily módon egy multinacionális vállalatcsoport érdeke sok esetben összeütközésbe kerülhet azon nemzetállamok érdekeivel, ahol az adott vállalatcsoport működését kifejti. Ennek az érdekellentétnek egyik és legjelentősebb indoka tehát az effektív (azaz tényleges, a vállalatcsoport

¹⁸ Az adószempontokon kívül más tényezők is torzíthatják a kapcsolt vállalkozások eredménymegosztását. lásd: Transzferár irányelvek, 1.4. pont

egészére számítandó) adóterhelésben keresendő. Vernon egyik sokat idézett tanulmányában¹⁹ kifejti, hogy ezen érdekelletét során a felek aszimmetrikus erőviszonyban állnak egymással: azaz amíg a multinacionális vállalatoknak lehetőségük van áthelyezni tevékenységüket egyik nemzetállam területéről a másikba, addig a kormányzatok elkötelezettek a nemzetállam területét illetően.

A világgazdaság és a multinacionális vállalatok fejlődésével a belső elszámoló ügyletek egyre jelentősebb súlyt képviseltek az üzleti folyamatokon belül. Az OECD jelenlegi becslése szerint mára a világkereskedelem körülbelül egy harmadát a vállalatcsoportokon belül elszámolt kereskedelem adja.²⁰

Többek között a multinacionális vállalati viselkedésből eredő fenti anomáliát felismerve, a fejlett és a fejlődő országok kifejlesztettek számos bilaterális egyezményt, amely a nemzeti adórendszerek ütközését, illetve hézagait kezeli. Ezen adóegyezmények – egyéb kettős adózással összefüggő kérdés mellett – az eredménymegosztás kérdését is szabályozzák. A nemzetközi üzleti folyamatok adókérdéseivel foglalkozó három fő szervezet (azaz az OECD, az ENSZ és az Amerikai Egyesült Államok adóhatósága) ezen belső elszámolású ügyletek kezelésére fő irányvonalként a különálló eredmény-elszámolás (separate accounting) és a szokásos piaci ár elv (arm's length price) mellett tette le a voksát.

2.1 A különálló eredmény-elszámolás és a szokásos piaci ár lényege

A multinacionális vállalatcsoport az összeredmény megállapítása végett konszolidálja a csoporttagok adózás előtti eredményét meghatározott számviteli sztenderdek szerint. Ezzel párhuzamosan az egyes csoporttagok elkészítik a különálló eredmény-elszámolásukat is a jövedelemadó-alap meghatározásához.

Szakítva a számviteli információs rendszer által meghatározott eredménymegosztással, a szokásos piaci ár elv értelmében a belső

¹⁹ Raymond Vernon: Sovereignty at Bay ten years after, International Organization Vol. 35., No. 3 (1981), pp. 517-529.

²⁰ A vállalatcsoporton belül elszámolt ügyletek pontos értékéről szóló statisztikát csupán néhány ország készíti el. 2009-ben az Amerikai Egyesült Államok teljes termékimportjának 48%-át és teljes termékexportjának 30%-át vállalaton belüli termék kereskedelem tette ki. Forrás: OECD Trade Policy Working Paper No. 114, Intra-Firm Trade: Patterns, Determinants, and Policy Implications, pp. 6.

elszámolású ügyletekre úgy kell tekinteni, mintha azokat független piaci szereplők kötötték volna és amennyiben árazásukban (majd eredményükben) az előbbi és az utóbbi között eltérés tapasztalható, a szokásos piaci ár kell, hogy képezze a jövedelemadó alapját.

A szokásos piaci ár alapulvételével a belső elszámolású ügyletekben résztvevő minden egyes csoporttag – jövedelemadóztatás céljára meghatározandó – eredményét külön-külön kell kimutatni. Ezen külön-külön, csoporttagokhoz rendelt, és szükség szerint korrigált eredmény alapján a multinacionális vállalatcsoport megállapítja az érintett nemzetállamokba fizetendő jövedelemadó összegét.

A szokásos piaci ár fogalmát az OECD²¹, az ENSZ²² és az Amerikai Egyesült Államok adóhatósága²³ egyöntetűen úgy fogalmazza meg, mint az az ár, amelyet független vállalkozások egymás között, hasonló körülmények között kötött hasonló ügyletekben alkalmaznának.

A nemzetközi szervezetek által deklarált szokásos piaci ár elve a magyar adórendszerbe is beépült. A társasági adóról szóló törvény 2001-től kezdődően értelmezi a szokásos piaci árat, mint az ellenérték, amelyet „független felek összehasonlítható körülmények esetén egymás között érvényesítenek vagy érvényesítenének”²⁴, és meghatározza az elméletből fakadó eredmény meg-, illetve újraosztás kötelezettségét.

2.2 A szokásos piaci ár/különálló eredmény-elszámolás elméletében rejlő problémák

A különálló eredmény-elszámolás és a szokásos piaci ár elméletének gyakorlati alkalmazása – kétségtelen érdemei mellett – számos hátránnyal jár együtt. Az alábbi elemzés elsősorban a kritikai megjegyzések bemutatását célozza meg, fókuszálva az Európai Unió 27 tagállamának társasági adórendszerére.

2.2.1 Összemérhetőség: A legjelentősebb kritikai megjegyzés az elmélettel szemben, hogy nem minden belső elszámolású ügylet

²¹ OECD Modellegyezménye (2010. július 22.), 9.1 cikk

²² ENSZ Modellegyezménye (2001.), 9.1 cikk

²³ Amerikai Egyesült Államok Modellegyezménye (2006. november 15.), 9.1 cikk

²⁴ A társasági adóról és az osztalékadóról szóló 1996. évi LXXXI. törvény 18.§ (1) bekezdés

képezhető le piaci viszonyok között, azaz nem minden belső elszámolású ügyletnek van megfelelő, piaci alapon kötött párja.

Hellerstein - a szokásos piaci ár elv egyik fő kritikusa - megjegyzi, hogy: *„egy gazdaságilag integrált, több nemzetállam területén (egy vagy több jogi entitásként) működő vállalkozás esetében a szokásos piaci ár/különálló eredmény-elszámolás alkalmazása alapvető elméleti hibát jelent”*. Majd hozzáteszi, hogy *„egy integrált, több nemzetállam területén működő vállalkozás bevételeinek megosztása a szokásos piaci ár/különálló eredmény-elszámolás alapján annyit tesz, mintha nem vennénk figyelembe a különböző nemzetállamokban tevékenykedő üzleti szereplők között meglévő függőségi viszonyokat és integrációt, s ehelyett úgy tekintünk rájuk, mint különálló, független és nem integrált szereplőkre.”* (Hellerstein, 2005: 108)

McLure a szokásos piaci ár/különálló eredmény-elszámolás elemzéséhez hozzáteszi, hogy a modern multinacionális vállalatok jellegéből eredően, független szereplőkkel kötött összehasonlítható ügyleteket egyáltalán nem, vagy igen korlátozott számban találhatunk, továbbá, hogy a versenytársak által megkötött ügyletek – amennyiben azok egyáltalán összehasonlíthatóak – feltételei nem elérhető információk. (McLure, 2008:158) Ezzel összhangban az Ernst&Young 2010 Global Transfer Pricing Survey kiadványa is kimutatta, hogy a transzferár ellenőrzések során a legtöbb problémát (18 százalék) az összemérés alapjául szolgáló független ügyletek minősége jelentette.

A Transzferár irányelvekben (1.10. pont) maga az OECD is elismeri, hogy a csoporttagok köthetnek olyan ügyleteket, amelyekre független felek nem vállalkoznának (például immateriális javak értékesítése), mégis a multinacionális vállalatok eredmény-megosztására az egyedüli elfogadható módszernek a szokásos piaci ár/különálló eredmény-elszámolást tartja.

A Transzferár irányelvek 1.7. pontja alapján, az OECD legfőbb indoka a szokásos piaci ár elv elfogadására, hogy az lényegében azonos adójogi megközelítést biztosít a vállalatcsoportok és a független vállalkozások számára, azaz elkerüli az olyan adóelőnyök és adóhátrányok kialakulását, amelyek egyébként eltorzíthatnák bármelyik fajtájú entitás viszonylagos versenyhelyzetét.

2.2.2 Kettős adóztatás, adóelkerülés: További problémát jelenthet az egyes nemzeti adórendszerek összehangoltsága, azaz amennyiben az egyes érintett államok adójogszabályai nem állnak szinkronban egymással könnyen gazdasági értelemben vett kettős adóztatás (vagy esetlegesen adóelkerülés) alakulhat ki. A kettős adóztatás abban az esetben is felmerülhet, ha – bár a nemzeti adórendszerek egységesen szabályozzák a transzferárak kérdéskörét – az érintett nemzetállamok adóhatóságai nem értenek egyet az alkalmazott transzferár értékét illetően. (McLure 2008:159) Az OECD Modellegyezmény 9.2. paragrafusa ugyan előírja, hogy amennyiben az egyik nemzetállam a nem megfelelő transzferár alkalmazására tekintettel módosítja az egyik fél jövedelemadó köteles eredményét, úgy a másik nemzetállamnak szintén el kell végezni a megfelelő összegű eredmény-módosítást. Mégis, a gyakorlatban előfordulhat, hogy ezen nézeteltérés következményeként kizárólag az egyik fél oldalán történik meg a kiigazítás, amely egy azonos eredmény kétszeres adóztatását vonja maga után, illetőleg előfordulhat, hogy az adott eredmény összeg egyik országban sem lesz adóköteles.

Az Európai Bizottság hatástanulmánya (SEC(2011)315)– idézve az Ernst&Young 2007-2008 Global Transfer Pricing Surveyt – megemlíti, hogy például 1999-ben az összes ilyen típusú kiigazítás 42 százaléka az adott eredmény kétszeres adóztatását eredményezte.

2.2.3 Veszteségbeszámítás: A különálló eredmény-elszámolás sajátosságaként az Európai Unió tagállamának adórendszerei jellemzően²⁵ nem teszik lehetővé a nemzetközi – de olykor a belföldi - adóalap konszolidációt, azaz az esetlegesen egyik kapcsolt vállalkozásnál keletkező negatív (veszteséges) adóalap nem vonható össze egy másik kapcsolt vállalkozásnál keletkező pozitív (nyereséges) adóalappal szemben.

Ráadásul amennyiben az egyik tagállam a belföldi illetőségű leányvállalatok számára lehetővé teszi a veszteség beszámítását, s közben megtagadja a lehetőséget a határon átnyúló veszteség elszámolásra, sérül az Európai Unió szabad tőkeáramlására vonatkozó alapelve, hiszen

²⁵ Az Európai Unió hatástanulmánya (SEC(2011)315, pp. 13.) alapján kizárólag Ausztria, Olaszország, Dánia és Franciaország alkalmaz nemzetközi veszteségbeszámítást. Ugyanakkor Belgium, Csehország, Görögország, Litvánia és Magyarország semmilyen formában nem teszi lehetővé a veszteségbeszámítást.

hátrányosabb helyzetbe kerülhetnek azok a vállalatcsoportok, akik belföld helyett egy másik tagállamban realizálnak veszteséges adóalapot.

Az Európai Bizottság 2001-ben elkészült, Társaságok adózása a belső piacon c. munkaanyaga alapján (SEC(2001)1681, pp. 248) elmondható, hogy a jelenleg érvényben lévő veszteség-elszámolás szabályai mellett az Európai Unió belső piaca nem képes a megfelelő hatásfokkal működni, s a szabályozás hátráltatja a határon átnyúló üzleti tevékenységeket.

Az Európai Bizottság hatástanulmánya szerint (SEC(2011)315) az Európai Unióban az érintett vállalatcsoportok pozitív adóalapjuk mintegy 2,5 – 3 százalékát tudnák veszteségbeszámításával csökkenteni.

A szokásos piaci ár elmélete szoros összefüggésben áll a veszteség-elszámolással, hiszen - ahogy McLure tanulmányában megjegyzi - az adóalap konszolidációja a konszolidációba bevont vállalkozások között szükségtelenné tenné a szokásos piaci ár elméletének alkalmazását, hiszen abban az esetben minden belső elszámolású ügyletet figyelmen kívül hagynánk. (McLure 2008:159)

2.2.4 Bonyolult, jelentős az adóadminisztrációs költség, a pontos ár(ártartomány) nehezen tervezhető előre: A szokásos piaci ár/különálló eredmény-elszámolás gyakorlati alkalmazása bonyolult és jelentős adminisztratív terhet jelent az érintett vállalkozói körnek. Az elmélet komplexitása kiváltképpen igaz a már említett immateriális javakkal kapcsolatos belső elszámolású ügyletekre.

Sullivan egyik cikkében az alábbiakat fűzi hozzá: *„Tekintettel arra, hogy a gyártási tevékenység és az államhatárok jelentősége egyre csökken, az értékkel bíró immateriális javak nemzetközi mozgatása egy adott multinacionális vállalaton belül növekvő gyakorisággal fordul elő. Sajnálatos módon az ezzel kapcsolatos transzferár kérdések jelentik a leglényegesebb kihívást a szokásos piaci ár elmélettel kapcsolatban.”* (Sullivan, 2004: 338)

Az Európai Bizottság tanulmánya alapján (SEC(2011)315, pp. 10.), az adóadminisztráció költsége rejtett adókölségként értelmezhető és kimutatható, hogy ezen költség összege eléri a megfizetett adó akár 10 százalékát is. Továbbá – a fentebb tanulmányra hivatkozva - az adóadminisztráció költsége – beleértve a szokásos piaci ár/különálló eredmény elszámolás dokumentációs költségét is – mindamellet, hogy

jelentős összegű, regresszív – azaz a kis-, és közép-vállalkozásokat arányaiban súlyosabban érinti, mint a nagyvállalkozásokat, nem csökken az összege az idő elteltével.

Az adóadminisztráción belül az egyik legjelentősebb feladat a szokásos piaci ár dokumentációja. A problémák mértékét különösen fokozza, hogy az adminisztrációs kötelezettségeket tagállamonként eltérő módon – a 27 különböző nemzeti adórendszer követelményeinek megfelelően – kell teljesíteni a multinacionális vállalkozásoknak. (Mahoney, 2010: 316). Az Európai Bizottság European Tax Survey 2004-ben készült munkaanyaga szerint a nagyvállalatok 81,9 százalékának nehézséget okoz a szokásos piaci ár elméletével összefüggő kötelezettségek teljesítése. (CEC 2004, pp. 65.)

Továbbá, problémát jelent a vállalatok számára, hogy nehéz előre pontosan meghatározni az elfogadható szokásos piaci ár, ártartomány értékét. Ez a probléma abból származtatható, hogy a szokásos piaci árat egy adott időszak keretén belül megkötött (például üzleti év), független, összehasonlítás alapját képező ügyletekből számíthatjuk ki, így előfordulhat, hogy a pontos szokásos piaci ár értéket a megfigyelt időszak zárásáig nem tudjuk meghatározni és így a vállalkozás – ha törekszik is arra – nem képes a tökéletes becslésre. Ebből kifolyólag előfordulhat az utólagos transzferár korrekció, illetve adóalap korrekció (például önellenőrzés keretén belül) igénye, illetve kötelezettsége az érintett kapcsolt vállalkozásnál.

2.2.5 Manipulálható: Az egyik sokak által említett kritikai megjegyzés a szokásos piaci ár/különálló eredmény-elszámolással kapcsolatban az adótervezési lehetőségeket illeti. Számos kritikus – többek között Hellerstein, McLure, Avi-Yonah - megjegyzi elemzésében, hogy a vállalatok – az alkalmazott transzferárak manipulálásával – bizonyos részben képesek jövedelemadó-köteles eredményüket átcsoportosítani a magasabb adókulcsot alkalmazó nemzetállamból az alacsonyabb adókulcsot alkalmazó nemzetállamba.

Ezáltal a nemzetállamok között (jelen elemzés tekintetében az Európai Unió tagállamai között) kialakul egy káros értelemben vett adóverseny, amely során a társasági adókulcsokat az érintett nemzetállamok kénytelenek alacsony szinten tartani, azért, hogy biztosítsák a költségvetési bevételek megfelelő mértékét.

1. sz. táblázat:

A szokásos piaci ár/különálló eredmény-elszámolás előnyei és hátrányai

Előnyök	Hátrányok
Versenyszemlegesség összemérhető ügyleteknél	Nem minden esetben található összemérhető ügylet (vagy arról szóló információ)
Politikailag megalapozott: globális szintéren nincs reális alternatívája	Nem integráltan tekint a vállalatcsoportra (ki mennyivel járul hozzá az összeredményhez?)
	Nem minden esetben biztosított az egyszeres adóztatás/kettős adóztatás kockázata kiigazítások esetén
	Nemzetközi adókonszolidáció hiánya
	Bonyolult, jelentős adóadminisztrációs költség, a pontos ár(tartomány) nehezen tervezhető előre
	Manipulálható

Forrás: Saját szerkesztés a megjelölt forrásmunkák alapján

2.2.6 Politikailag elfogadott: A szokásos piaci ár/különálló eredmény-elszámolás elméletéről hosszú évek során alakult ki konszenzus a modell egyezményeket (OECD, ENSZ, Amerikai Egyesült Államok modellegezménye) elfogadó nemzetállamok között.

A jelenleg érvényes államközi adóegyezmények nemzetközi szinten kizárólag a szokásos piaci ár elve alapján történő, különálló eredmény-elszámolást tartják elfogadható eljárásának. Az elfogadott módszertan módosítása maga után vonná számos kétoldalú adóegyezmény egyes pontjainak teljes újratárgyalását (McLure 2008:178), amely rendkívül jelentős nemzetközi adópolitikai kihívást jelentene az érintett nemzetállamok számára.

2.3 Útkeresés: Mi léphet a szokásos piaci ár/különálló eredmény-elszámolás helyébe? - A formula alapú eredménymegosztás

Az Európai Unió évtizedek óta tartó társasági adóalap harmonizációs törekvése deklaráltan a fenti problémákat kívánja orvosolni. A tervezés

egy jelentős mérföldkövéhez érve, az Európai Bizottság 2011. tavaszán közzétette a közös, konszolidált, társasági adóalapról (CCCTB) szóló javaslatát (COM(2011)121/4).

A CCCTB javaslat – a konszolidációs körön belül - szakít az említett nemzetközi szervezetek által preferált szokásos piaci ár elvével, és helyette a konszolidációba bevont csoportvállalatok egymás között bonyolított ügyleteit figyelmen kívül hagyja a társasági adóalap megállapítása során (azaz kizárólag olyan ügyletekből származhat adóköteles jövedelem, amelyet a csoporttagok a csoporton kívüli felekkel kötnek). Majd a javaslat értelmében az így kalkulált konszolidált társasági adóalap egy meghatározott allokációs ráta (árbevétel, eszközök, létszám és bérköltség) alapján megosztandó az érintett tagállamok között.

A CCCTB javaslatban megjelölt formula alapú eredménymegosztás nem vadonatúj módszertan a multinacionális vállalatok eredménymegosztására.

Mind a szokásos piaci ár/különálló eredmény-elszámolásnak, mind a formula alapú eredménymegosztásnak számos támogatója és kritikusa akad az akadémiai és az üzleti körökben egyaránt. Ugyanakkor az Európai Unió stratégiai célkitűzései és integrációs törekvései új megvilágításba helyezik az egyébként politikailag egyelőre megalapozatlannak tűnő formula alapú eredménymegosztást.

S végül mindössze egyetlen kérdés marad tisztázatlan: az érintett multinacionális vállalatok számára melyik módszertan eredményezi a racionális, hatékony és kisebb effektív adóterhelést jelentő eredménymegosztást. Hiszen az Európai Unió tagállamai versenyképességük megőrzése okán érdekeltek a multinacionális vállalati kör „kiszolgálásában”.

3. HATÁSELEMZÉS PRO ÉS KONTRA

3.1 A hatáselemzés szakmai háttere

A közös konszolidált társaságiadó-alap (KKTA) célja az egységes piacon a növekedést gátló egyes jelentős adózási akadályok kezelése. A társasági adóra vonatkozó közös szabályok hiányában a párhuzamosan működő nemzeti adórendszerek gyakran túladóztatáshoz, vagy kettős adóztatáshoz vezetnek, a vállalkozások pedig súlyos adminisztratív teherrel és magas adóadminisztrációs költségekkel szembesülnek. Ez a helyzet visszafogja

az európai uniós beruházásokat, és így nem felel meg az Európa 2020 – az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiájában²⁶ meghatározott prioritásoknak. A KKTA fontos kezdeményezés az egységes piac megteremtése²⁷ felé vezető út akadályainak felszámolása szempontjából: az Éves növekedési jelentésbe²⁸ mint növekedést elősegítő kezdeményezés került be, amelyet a növekedés és a munkahelyteremtés ösztönzése érdekében előtérbe kell helyezni.

A javasolt közös megközelítés biztosítaná a tagállami adórendszerek közötti konzisztenciát, de nem jelenti az adókulcsok harmonizálását. A tisztességes adóversenyt ösztönözni kell. Az adókulcsok közötti különbségek lehetővé teszik bizonyos fokú adóverseny fenntartását a belső piacon, és az adókulcsokra épülő tisztességes adóverseny nagyobb átláthatóságot kínál. Egyúttal ezen keresztül a tagállamok mind a piaci versenyképesség, mind a költségvetési szükségletek szempontjait mérlegelhetik az adókulcsok megállapításánál.

A KKTA összhangban van az adórendszerek újragondolásával, és az Európa 2020 stratégiában meghirdetett növekedésösztönző és „zöld” adórendszer irányába való elmozdulással. A közös adóalap kidolgozásakor a kutatás-fejlesztés támogatása a javaslat kiemelt célkitűzései között szerepelt. A KKTA rendszerében a kutatás-fejlesztés összes költsége levonható. Ezáltal a KKTA-rendszert választó vállalatok ösztönözve lesznek arra, hogy továbbra is fektessenek a kutatás-fejlesztésbe. A gazdasági veszteségek határon átnyúló elszámolásának mértékéig a KKTA szerinti konszolidáció jellemzően csökkenteni fogja a közös adóalapot. Összességében véve azonban a közös adóalap – leginkább az eszközök értékcsökkenéséhez kapcsolódóan fenntartott lehetőség miatt – uniós szinten szélesebb átlagos adóalapot fog eredményezni a mostaninál.

Az egységes piacon jelenleg az egyik legjelentősebb akadályt a szokásos piaci ár elvét követő transzferár képzési követelményeknek való megfelelés magas költsége képezi. A nagymértékben integrált csoportok

²⁶ A Bizottság közleménye, „EURÓPA 2020 – Az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiája”, COM(2010) 2020, 2010.3.3.

²⁷ A Bizottság közleménye, „Az egységes piaci intézkedéscsomag felé – A magas szinten versenyképes szociális piacgazdaságért – 50 javaslat az együttes munka, vállalkozás és a cserekapcsolatok javítása érdekében”, COM(2010) 608, 2010.10.27.

²⁸ A Bizottság közleménye, „Éves növekedési jelentés: az EU válságra adott válaszlépéseinek előmozdítása”, COM(2011) 11, 2011.1.12.

szerveződésének módja erőteljesen jelzi, hogy az egyes ügyleteknek a szokásos piaci ár elvét követő árazása ma már valószínűleg nem a legmegfelelőbb módszere a nyereségfelosztásnak. A veszteség határokon átnyúló kompenzálása csak korlátozott számú körülmény esetén lehetséges az Európai Unión belül, ami a határon átnyúló gazdasági tevékenységet folytató vállalatok túladóztatásához vezet. A kettős adóztatásról szóló egyezmények rendszere sem jelent megfelelő megoldást a kettős adóztatás elkerülésére az egységes piacon, mivel azt kétoldalú, nemzetközi szintű alkalmazásra, nem nagymértékben integrált környezetre alakították ki.

A KKTA az EU-ban rezidens adóalanyok, valamint harmadik országbeli vállalatoknak az EU területén található leányvállalatai adóalapjának kiszámítására szolgáló közös szabályrendszer. A közös adózási keretrendszer az egyes vállalatok (vagy leányvállalatok) egyedi adóeredményének megállapításához, – amennyiben vannak másik csoporttagok – ezen eredmények konszolidációjához, valamint a konszolidált adóalapnak az arra jogosult tagállamok közötti arányos felosztásához állapít meg szabályokat.

A KKTA mérettől függetlenül valamennyi vállalat számára elérhető lesz. A multinacionális vállalatok megszabadulnának az egységes piacot hátráltató egyes adózási akadályoktól, míg a kkv-kra kisebb adminisztrációs költség hárulna, amikor úgy döntenek, hogy üzleti tevékenységüket egy másik tagállamra is kiterjesztik.

A harmonizáció kizárólag az adóalap számítását érinti, és nem befolyásolja a pénzügyi beszámolók tartalmát. A pénzügyi beszámolók tekintetében tehát a tagállamok fenntartják a nemzeti szabályozásukat, a KKTA pedig ettől független szabályokat vezet be a vállalatok adóalapjának kiszámításához. A KKTA szabályai nem érintik az éves beszámoló vagy a konszolidált beszámoló készítését.

A javaslatnak nem célja kiterjeszteni a harmonizációt az adókulcsokra. Az adóalanyok adóalapjából az adott tagállamra eső részre minden tagállam a saját adókulcsát fogja alkalmazni.

A KKTA rendszerében a vállalatcsoportoknak egységes adószabály-rendszert kellene alkalmazniuk az egész Európai Unióban, és egyetlen adóhatóság illetékességébe tartoznának (egyablakos ügyintézés). A KKTA-t választó társaságokra a továbbiakban semmilyen olyan

kérdésben nem vonatkoznak a társasági adó nemzeti jogszabályai, amelyekre a közös szabályok az irányadók.

A nemzeti határokon átnyúlóan tevékenykedő vállalkozások élvezni fogják mind a határon átnyúló veszteségleírás, mind a társasági adóval kapcsolatban felmerülő megfelelési költségek csökkenésének előnyeit. Az uniós szintű adóalap számítása keretében a nyereség és veszteség közvetlen konszolidációja fontos lépést jelent a határon átnyúlóan tevékenykedő vállalatok túladóztatásának visszafogásában. Ez egyben javítja a hazai és a határon átnyúlóan folytatott tevékenység közötti adósemlegesség feltételeit is, lehetővé téve ezzel a belső piac kínálta lehetőségek jobb kihasználását. Európai uniós multinacionális vállalatokból álló mintára alapozott számítások azt mutatják, hogy a nem pénzügyi tevékenységet folytató vállalatoknak átlagosan 50 %-a, a multinacionális pénzügyi csoportoknak pedig 17 %-a nyerne a határon átnyúló közvetlen veszteség-kompenzáció lehetőségével.

A KKTA bevezetésének egyik legfőbb előnye a vállalatokat terhelő adminisztrációs költségek csökkenése lesz. Felmérések szerint az adózással kapcsolatban felmerülő ismétlődő feladatoknál a KKTA-val mintegy 7 %-kal csökkenthetők az adminisztrációs költségek. A tényleges és az érzékelt adminisztrációs költségek csökkenése a várakozások szerint közép- és hosszú távon erőteljes hatással lesz a cégek külföldi terjeszkedésre való képességére és hajlandóságára.

A KKTA várhatóan jelentős megtakarításokat eredményez majd az adminisztrációra fordított idő és költségek tekintetében az olyan anyavállalatoknál, amelyek másik tagállamban hoznak létre leányvállalatot. A felmérésben részt vevő adószakértők úgy becsülték, hogy egy nagyvállalat átlagosan több mint 140 000 EUR-t (a forgalma 0,23 %-ának megfelelő összeget) fordít adózással összefüggő kiadásokra egy új leányvállalat másik tagállamban történő létrehozatalakor. A KKTA-val ezek a költségek 87 000 EUR-val, azaz 62 %-kal csökkennek. Közepes méretű vállalkozások esetén a megtakarítás még ennél is jelentősebb: a várakozások szerint a költségek 128 000 EUR-ról (a forgalom 0,55 %-áról) 42 000 EUR-ra csökkennek, ami 67 %-os csökkenésnek felel meg.

A javaslat – mérettől függetlenül – előnyöket kínál valamennyi vállalat számára, de különösen fontos azon erőfeszítések között, amelyek célja, hogy az Európai kisvállalkozói intézkedéscsomag (SBA)

felülvizsgálatában²⁹ meghatározottak szerint támogatást és ösztönzést adjon a kkv-knak ahhoz, hogy kihasználják az egységes piac előnyeit. A KKTA konkrétan hozzájárul az adóakadályok és az adminisztratív terhek csökkentéséhez, ami által a kkv-k számára egyszerűbbé és olcsóbbá válik tevékenységük kiterjesztése az EU országokban.

A határon átnyúló tevékenységet folytató és a rendszert választó kkv-k számára a KKTA azt fogja jelenti, hogy társaságiadó-alapjukat egyetlen szabályrendszer szerint kell csak kiszámítaniuk. A KKTA kiegészíti az európai zártkörű társaság (SPE) koncepcióját. Az Európai Unióban működő vállalatok adóalapjának kiszámítására szolgáló közös szabályrendszer különösen hasznos lenne a több tagállamban tevékenykedő SPE-k számára.

A javaslat nem törekszik befolyásolni az adóbevételek alakulását, az adóalapoknak az EU tagállamai közötti elosztására kifejtett hatását pedig megvizsgálták. Valójában a tagállamok bevételeit érő hatás végső soron a különböző adópolitikai eszközök lehetséges keverékének kialakítására és az alkalmazott adórátára vonatkozó nemzeti adópolitikai döntések függvénye.

Éppen ezért nehéz pontosan megjósolni, hogy mik lesznek a hatások az egyes tagállamokra nézve. Ezzel összefüggésben, az általános elvtől eltérve, egy védzáradék is beépítésre került, ami alapján lehetőség van alternatív módszer alkalmazására azokban az esetekben, ahol az adóalapnak a tagállamok közötti arányos felosztása nem tükrözi méltányosan az üzleti tevékenység nagyságát. Az irányelv ezen felül tartalmaz egy, a hatálybalépéstől számított öt év elteltével esedékessé váló felülvizsgálatra vonatkozó rendelkezést is.

A tagállamok számára a választható adórendszer bevezetése természetesen azt jelenti, hogy adóhatóságaiknak két különböző adórendszert kell kezelniük (a KKTA-t és a nemzeti társasági adót). Ezt viszont kompenzálja az a tény, hogy a KKTA kisebb mozgásteret hagy a transzferárazást vagy tagállami adórendszerek közötti eltéréseket kihasználó vállalatok részére. Kevesebb vitás kérdés merül majd fel, amihez az Európai Unió Bíróságának bevonására, vagy – kettős adóztatás elkerüléséről szóló egyezmények esetén – a kölcsönös egyeztetési eljárásra lenne szükség.

²⁹ A Bizottság közleménye: „Az Európai kisvállalkozói intézkedéscsomag felülvizsgálata”, COM(2011) 78 végleges, 2011.2.23.

A tervek szerint az EU FISCALIS programja segítséget nyújt majd a tagállamok adóhatóságainak a KKTA végrehajtásához és adminisztrációjához.

A javaslat átfogó szabályrendszert ad a társasági adózáshoz. Részletesen kifejti, hogy ki választhatja a rendszert, hogyan kell kiszámítani az adóalapot, továbbá, hogy mire terjed ki, és hogyan működik a konszolidáció. A javaslat tartalmaz még visszaélés elleni szabályokat, valamint meghatározza, hogy miként kell a konszolidált adóalapot felosztani, illetve hogy a tagállamoknak miként kell a KKTA-t az „egyablakos ügyintézés” igazgatniuk.

3.2 A hatásvizsgálat gazdasági eredményei azt mutatják³⁰, hogy a társasági adó feltárt akadályainak megszüntetésével a vállalatok jobb gazdasági döntéseket hozhatnak, ami a gazdaság egészének hatékonyságát javítja. A választható és a kötelező KKTA egyaránt valamennyivel nagyobb jóléti gyarapodást eredményez. A választható KKTA több szempontból előnyösebb. A hatástanulmány két fő okot jelöl meg: i. a foglalkoztatásra gyakorolt becsült hatása kedvezőbb, és ii. elkerüli, hogy az Unióban működő vállalatoknak kötelezően új adóalap-számításra kelljen áttérniük (függetlenül attól, hogy egynél több tagállamban tevékenykednek-e).

Az elemzett reformokat – hosszú távon – jelentős dinamizáló hatások kísérhetik. A kevesebb bizonytalanság és a több joghatóság területén működő vállalatok jelenlegi (tényleges és az érzékelt) költségeinek csökkenése a fő csatorna, amelyen keresztül ezek a hatások várhatóan jelentkeznek. Végeredményben mindez a határon átnyúló beruházások jelentős emelkedéséhez vezet az Unión belül az európai és a külföldi multinacionális vállalatok további terjeszkedése vagy tisztán belföldi társaságok más tagállamokban megvalósított új beruházásai révén. Nevezetesen a különféle uniós adójogszabályoknak való megfelelés és az egynél több adóhatóság illetékességébe tartozás addicionális költségeinek megszűnése (az „egyablakos ügyintézés” elve) valószínűleg növeli a társaságok határon átnyúló terjeszkedéséhez szükséges kapacitásait. Ezek a kilátások – várhatóan – különösen kedvezően érintik a kis- és a

³⁰ <http://eur->

lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0121:FIN:HU:HTML

középvállalkozásokat, amelyeket a leginkább sújtanak a jelenlegi magas adminisztrációs költségek.

Noha a hatástanulmány kiemeli, hogy a KKTA bevezetésének az összes adóbevételre gyakorolt végleges hatása attól függ, hogy a tagállamok melyik szakpolitikai választás mellett döntenek, kiemelt figyelmet kell fordítaniuk a bevételi hatásokra, tekintettel sok tagállam nehéz költségvetési helyzetére.

Összességében véve a közös adóalapról szóló új szabályok uniós szinten a jelenleginél szélesebb átlagos adóalapot fognak eredményezni. A gazdasági veszteségek határon átnyúló elszámolásának mértékéig a KKTA szerinti konszolidáció jellemzően csökkenteni fogja a közös adóalapot.

Valójában a tagállamok bevételeit érő hatás végső soron a különböző adópolitikai eszközök lehetséges keverékének kialakítására és az alkalmazott adórátára vonatkozó nemzeti adópolitikai döntések függvénye. Éppen ezért nehéz pontosan megjósolni, hogy mik lesznek a hatások az egyes tagállamokra nézve. Az irányelv mindenesetre tartalmaz egy öt év elteltével esedékessé váló felülvizsgálatra vonatkozó rendelkezést.

3.3 Kutatói értékelés

Az alacsony adókulcsú országok attól tartanak, hogy az egységes adóalap a kulcsok közelítését is maga után vonhatja, ami erodálhatja a jelenlegi versenyelőnyüket. Az EU Bizottság terveit jelenleg az államok többsége támogatja, négy-öt ellenzi, míg néhány még nem döntött a kérdésben. A fő ellenzők közé Nagy-Britannia és Írország, illetve néhány új tagállam tartozik (Magyarország).

De vajon indokolt-e a harmonizációt ellenzők félelme? Az Oxfordi Egyetem Üzleti Adózási Központjának két kutatója, Michael P. Devereux és Simon Loretz azt vizsgálta³¹ a meglévő adatbázisok segítségével, hogy mi lett volna a következő öt évben annak az eredménye, ha 2000-ben bevezetik a közös, konszolidált társaságiadó-alapot. Ehhez számos

³¹ http://www.sbs.ox.ac.uk/NR/rdonlyres/CCDF05BE-2277-4C20-8BDC-E26C21207918/0/WP_0706.pdf idézi: VG 2007.06.05.

feltételezéssel éltek, így például változatlanok tekintették a vállalatok viselkedését, az egyes országok adókulcsait stb. Mivel a tervezett rendszer maga is képlékeny, különböző forgatókönyveket alkalmaztak a közös adóalap tagállamok közötti elosztásának módszerére is, például tárgyi eszközök, árbevétel, hozzáadott érték, a foglalkoztatottak száma vagy a munkaerőköltség alapján.

A reform hatása a társaságiadó-bevételekre

(feltételezett változás 2000 és 2004 között, ha 2000-ben bevezették volna a konszolidált, közös társaságiadó-alapot, tényadat = 100)



1. sz. ábra: A reform hatása a társaságiadó-bevételekre

Forrás: <http://www.vg.hu/velemen/nyerhetunk-az-adoalap-harmonizacioval-175700>

A kutatók arra a következtetésre jutottak, hogy amennyiben választható lenne a rendszer, akkor az összesített társaságiadó-bevétel mindössze egy százalékkal mérséklődne az Európai Unióban. Kimutatták, hogy az új mechanizmus újraelosztó szerepe akkor lenne a legnagyobb az egyes tagországok között, ha a közös adóalap szétoztása a tárgyi eszközök vagy a foglalkoztatotti létszám alapján történne. A számítások alapján a legnagyobb nyereséget a balti államok mellett Szlovákia és Magyarország könyvelhetné el az új rendszerben, részint a Volkswagen és az Audi üzemeinek köszönhetően. Egyes forgatókönyvek szerint ez a bevételi többlet, amely főként a német költségvetésből vándorolna át hozzánk, megközelítheti az 50 százalékot is (ld. A fenti ábrát).

Nem vesztené az árállással a reformot leginkább ellenző Írország és Nagy-Britannia sem. A legnagyobb veszteségek azok a tagállamok lennének, amelyeknek jelenleg az elosztási tényezőkhöz viszonyítva magasabb adóztatható jövedelmük van: Németország mellett ilyen Olaszország, Dánia, Finnország és Luxemburg.

A végeredményre természetesen lehetetlen pontos becslést adni, hiszen például az adóalap-megosztási mechanizmusról nyilván kemény vita várható, mint ahogy az egyes társaságiadó-kulcsok is változhatnak még, akár Magyarországon is.

3.4 A magyar álláspont

A Közös Konzolidált Társasági Adóalapra (KKTA) vonatkozó irányelvjavaslatot és az ahhoz kapcsolódó hatástanulmányt az Európai Bizottság 2011 első felében, még a magyar elnökség alatt tette közzé. A javaslatról készült jelentéstervezetet 2011. november végén vitatta meg az Európai Parlament gazdasági és monetáris ügyekkel foglalkozó szakbizottsága (ECON). Pelczné Dr. Gáll Ildikó fideszes EP- képviselő üdvözölte a KKTA irányába megmutakozó érdeklődést, felszólalásában azonban számos olyan negatív hatásra mutatott rá, melyekre az Európai Bizottság képviselőinek sem sikerült megnyugtató magyarázattal szolgálni.

Pelczné Dr. Gáll Ildikó kifejtette³², hogy hazánkat a multinacionális társaságok sok esetben a kedvező adóalap-csökkentő lehetőségek, valamint a versenyképes társasági adókulcsunk miatt választják beruházásaik helyéül. Az Európai Bizottság által készített hatástanulmány szerint ugyanakkor Magyarország esetében a harmonizáció 0,14-0,92 százalékos GDP csökkenést eredményezne. "A tanulmányból is egyértelműen látszik, hogy a magyar társasági adórendszer versenyképességén inkább rontana, mint javítana a konszolidált társasági adóalap bevezetése" - hívta fel a figyelmet beszédében a néppárti politikus.

A vita során Pelczné Dr. Gáll Ildikó számos kérdést intézett az Európai Bizottság képviselői számára a gazdasági növekedést biztosító előrejelzésekkel, illetve a sérülékeny tagállamokra vonatkozó gazdasági hatásokkal kapcsolatosan. "A tagállamok bevételeit érő hatás végső soron a különböző adópolitikai eszközök lehetséges keverékének kialakítására és az alkalmazott adórátára vonatkozó nemzeti adópolitikai döntések függvénye. Éppen ezért nehéz pontosan megjósolni, hogy mik lesznek a hatások az egyes tagállamokra nézve. Az irányelv mindenesetre tartalmaz egy öt év elteltével esedékessé váló felülvizsgálatra vonatkozó

³² http://fidesz-eu.hu/hir/a_konzolidalt_tarsasagi_ado_bevezetese_ellentetes_magyarorszag_erdekeivel

rendelkezést" - fejtette ki korántsem egyértelmű válaszát az EB képviselője.

Az ECON bizottság egyetlen magyar tagja hangsúlyozta, hogy az adóalap számításának teljes körű harmonizációja a jelenlegi adatok tükrében nincs összhangban számos tagállam, köztük Magyarország jelenlegi adópolitikájával sem. "Sajnos nem született megnyugtató válasz ezen adóügyi koncepciót illetően, s mivel nem megalapozottak a prognózisok, továbbra is nagy a bizonytalanság. Mivel az előzetes tanulmányok értelmében a KKTA bevezetése hátrányosan érintené Magyarország adóbevételeit, így ez a koncepció jelenlegi formájában hazánk számára nem támogatható" - mutatott rá a fideszes politikus.

4. ÉRTÉKELÉS

Az Európai Unióban az adóügyi kérdésekben a szubszidiaritás elve érvényesül, a hatáskörök a tagállamokban összpontosulnak, ezért a közösségi döntéseket egyhangúan hozzák. Az egyes adónemek megfelelnek a négy szabadság valamelyikének: a forgalmi és jövedéki adók az áruk-szolgáltatások, a társasági adók a tőke, a személyi jövedelemadó a munkaerő szabad áramlásának. Az adójogszabályok harmonizációja szorosan kötődik az integráció fejlődéséhez, legerőteljesebben a forgalmi típusú adóknál jött létre, mert ez érinti leginkább a tagállamok kereskedelmét.

A nyereségadó harmonizációját a jogilag nem kötelező magatartási kódex fogalmazta meg ajánlások formájában, amely a belső piac akadályainak lebontásával, a diszkriminatív intézkedések kiküszöbölésével foglalkozik.

Ugyanakkor nem tudott korlátot szabni a tagállamok között kialakuló társasági adókulcs csökkentési versenynek. Mivel a termelési tényezők közül a tőke a legmobilabb, az üzleti racionalitás megkívánta, hogy a felértékelődő termelési tényezőt kisebb mértékben adóztassák, mint a munkaerőt. A globalizáció időszakában a külföldi tőkebefektetésért folyó verseny egyik eszköze lett az adóverseny. Egyre több ország úgy kívánta növelni a tőkebefektetést, hogy mérsékelte a nyereségadó kulcsokat.

Az így kiéleződő adóverseny elkerülésére felvetődött az adóharmonizáció igénye a közvetlen adózás területén. Megoldásként két javaslat született. A hozzáadott értékadónál alkalmazott minimális adókulcs mintájára a tagállamok megegyeznének a közös minimális társasági adókulcs

mértékében. Ez idáig nem sikerült ezt a javaslatot elfogadni a már említett szubszidiaritás elve miatt.

A másik lehetőség a közös konszolidált társasági adóalap kidolgozása, amelyet a szakértők is esélyesebbnek tartanak az elfogadásra. Az általam vázolt társasági adóalap a több tagállamban tevékenykedő cégek számára egyszerűbbé és átláthatóbbá tenné a vállalati adózás rendszerét, ezáltal csökkentené az adminisztrációs terheket.

Bár Magyarország még nem alakította ki hivatalos álláspontját, de megítélésem szerint hazánk érdekelt a közös adóalap elfogadásában. ***Számunkra kedvező lehet az eszköz, illetve a foglalkoztatott létszám alapján történő adóalap megosztás.*** Ezek racionális megosztási elvek, amelyek előbb utóbb meggyőzik azokat az országokat is, akik jelenleg a fő ellenzők táborát képezik. A közös konszolidált adóalap bevezetéséhez szükségessé válik a viták lezárása és az EU konkrét jogszabály elfogadása.

FELDOLGOZÁST SEGÍTŐ KÉRDÉSEK:

1. Mi a közös konszolidált társaságiadó-alapról (“CCCTB” – „KKTA”) szóló irányelv lényege?
2. Mi a különálló eredmény-elszámolás és a szokásos piaci ár lényege?
3. Milyen előnyei és hátrányai vannak a különálló eredmény-elszámolás és a szokásos piaci ár alkalmazásának?
4. A formula alapú eredménymegosztás értelmezése és adóadminisztrációt egyszerűsítő hatása.
5. Miben foglalható össze a magyar álláspont?

IRODALOMJEGYZÉK:

- [1.] A Bizottság közleménye, „Az egységes piaci intézkedéscsomag felé – A magas szinten versenyképes szociális piacgazdaságért – 50 javaslat az együttes munka, vállalkozás és a cserekapcsolatok javítása érdekében”, COM(2010) 608, 2010.10.27.
- [2.] A Bizottság közleménye, „Éves növekedési jelentés: az EU válságra adott válaszlépéseinek előmozdítása”, COM(2011) 11, 2011.1.12.
- [3.] A Bizottság közleménye: „Az Európai kisvállalkozói intézkedéscsomag felülvizsgálata”, COM(2011) 78 végleges, 2011.2.23.

- [4.] A társasági adóról és az osztalékadóról szóló 1996. évi LXXXI. törvény
- [5.] Bizottság közleménye, „EURÓPA 2020 – Az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiája”, COM(2010) 2020, 2010.3.3.
- [6.] Commission of the European Communities, 2001, Company Taxation in the Internal Market, Commission Staff Working Paper, SEC(2001) 1681
- [7.] Commission of the European Communities, 2011, Impact Assessment, Accompanying document to the proposal for a council directive on a Common Consolidated Corporate Tax Base, SEC(2011) 315
- [8.] Commission of the European Communities, 2011, Proposal for a Council Directive on a Common Consolidated Corporate Tax Base (CCCTB), COM(2011) 121/4
- [9.] Commission of the European Communities, Directorate General Taxation & Customs Union, European Tax Survey, Working Paper No.3., 2004
- [10.] Ernst&Young, 2010 Global Transfer Pricing Survey, Addressing the challenges of globalization
- [11.] Hellerstein, W., 2005, Income Allocation in the 21th century: The End of Transfer Pricing? The Case for Formulary Apportionment, International Transfer Pricing Journal, Vol. 3.
- [12.] <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0121:FIN:HU:HTML>
- [13.] http://fidesz.eu.hu/hir/a_konzolidalt_tarsasagi_ado_bevezetese_ellentetes_magyarorszag_erdekeivel
- [14.] http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/26a_HandaLasz lone.pdf
- [15.] http://www.econoserve.eu/hir/74/bizonytalan_az_egyseges_unios_adoalap_bevezetese
- [16.] <http://www.euvonal.hu/index.php?op=hirek&id=4443>
- [17.] <http://www.euvonal.hu/index.php?op=hirek&id=6941>
- [18.] <http://www.kpmg.com/HU/hu/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/adoriado/Documents/Az%20Eur%C3%B3pai%20Bizotts%C3%A1g%20javaslata%20a%20k%C3%B6z%C3%B6s%20konzolid%C3%A1lt%20t%C3%A1rsas%C3%A1giad%C3%B3-alapr%C3%B3l.pdf>
- [19.] <http://www.vg.hu/velemenynyerhetunk-az-adoalap-harmonizacioval-175700>

- [20.] Mahoney, M. K., 2010, Recommending an apportionment formula for the European Union's common consolidated corporate tax base, *Seton Hall Legislative Journal*, Vol. 34.
- [21.] McLure, C., 2008, *Harmonizing Corporate Income Taxes in the European Community: Rationale and Implications*. NBER/Tax Policy & the Economy (University of Chicago Press), Vol. 22.
- [22.] OECD Model Tax Convention on Income and on Capital, 2010, Paris
- [23.] OECD Trade Policy Working Paper No. 114, *Intra-Firm Trade: Patterns, Determinants, and Policy Implications*
- [24.] OECD Transzferár irányelvek a multinacionális vállalkozások és az adóhatóság számára, 2010, Párizs
- [25.] Sullivan, M., *With Billions at Stake, Glaxco Puts APA program on Trial*, 103 Tax Notes 4, 26 April 2004
- [26.] United Nations, Department of Economic and Social Affairs, *Model Double Taxation Convention between Developed and Developing Countries*, New York, 2001
- [27.] United States Model Income Tax Convention of November 15, 2006
- [28.] Vernon, R., 1981, *Sovereignty at Bay ten years after*, *International Organization* Vol. 35., No. 3., pp. 517-529.

7. HAJDÚ NOÉMI: A STARBUCKS COFFEE SIKERTÖRTÉNETE

1. BEVEZETÉS

A Starbucks a világ legnagyobb kávéhálzlánca. 17003 üzletével 61 országban van jelen. Fő termékei között a kávé, a kávé alapú italokat és a teákat említhetjük.

Azonban a töretlen növekedés megtorpanni látszik, mert telítődött az Egyesült Államok piaca (Cateora & Graham, 2007, p. 596 in Gassner). A cég még mindig terjeszkedik, újabb és újabb üzleteket nyit annak érdekében, hogy megtartsa piaci dominanciáját és növelje a bevételeit. A sikeresség egyik feltétele a dolgozói és a fogyasztói elégedettség elérésére. Azonban az utóbbi években a dolgozói fluktuáció megnövekedett. A fogyasztói igények is változnak.

Rohanó világunkban az egyik legnagyobb kincs a szabadidő. Ezért a cég azzal próbálja csökkenteni a kiszolgálás idejét, hogy a fogyasztók online módon megrendelhetik a kívánt árut, és amikor megérkeznek az üzletbe a termék elkészítve várja őket.

A Starbucks a szájról szájra való híresztelés híve, ezért nem költ sokat marketingre, csupán a bevételeinek az 1%-át. Összehasonlításképpen a hasonló méretű multinacionális vállalatok átlagosan a bevételeiknek a 10%-át szokták a marketingre fordítani.

Az esettanulmány készítés célja ennek a sikertörténetnek a tanulmányozása.

1.1 Cégtörténet

A cég történetében röviden tekintsük át a legfontosabb mérföldköveket.

1. táblázat: Cégtörténet évszámokkal

Évszám	Esemény
1971	Seattle-ben megnyitották az első üzletet.
1982	Howard Schultz csatlakozott a vállalathoz.
1986	Howard Schultz megalapította a Il Giornale Coffee Company-t.
1987	Il Giornale megszerezte a Starbucks-ot és megváltoztatta a nevet Starbucks Corporation-ra.
1992	Debütált a tőzsdén.
1995	Elkezdte a Frappuccino márkát forgalmazni és elkészült a saját

	prémium márkás jégkrém.
1996	Megnyitotta az első üzletét Észak-Amerikán kívül: Japánban.
1998	Felvásárolta a portland-i Tazo teát és létrehozta a starbucks.com honlapot.
2000	Szerződést írt alá a TransFair USA-val, hogy az Egyesült Államok és Kanada területén tisztességes kereskedelemről származó kávé árul.
2002	Szerződést kötött a nemzetközi Fair Trade szervezettel, hogy tisztességes kereskedelemről származó kávé árul az összes Starbucks kávéházban.
2003	Felvásárolta a Seattle Coffe Company-t.
2005	Bevezeti a Starbucks kávé likórt.
2006	Bemutatta az iparág első papír poharát, amely újrahasznosított rostból készül, ezáltal több mint 75000 fát mentenek meg évente.
2009	A Starbucks az egyik legelkötelezettebb márka a médiában.
2010	Ingyenes, korlátlan Wifi-vel bővíti a digitális kínálatát a vendégek részére.

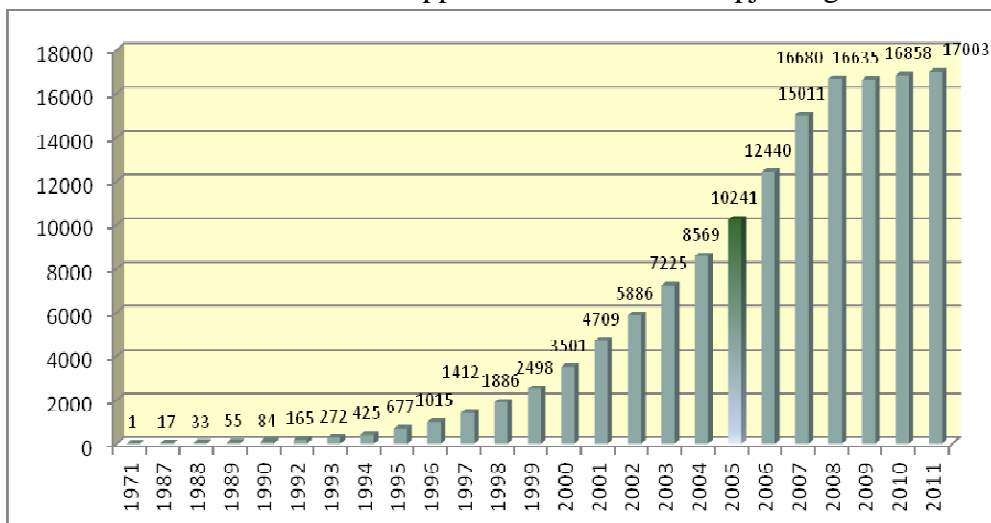
Forrás: Saját szerkesztés a

<http://www.starbucks.hu/assets/576b394e057542a5bc78618bef7d15e3.pdf>

alapján

1.2 Üzletek száma és elhelyezkedése

Az üzletek száma a következőképpen alakult 1971-től napjainkig.



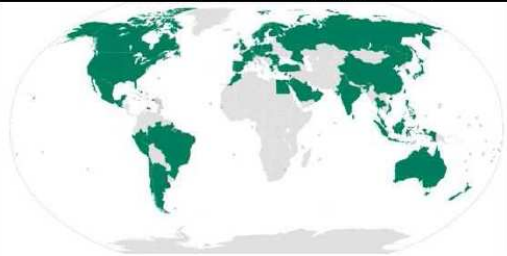
1. ábra Üzletek számának alakulása

Forrás: Saját szerkesztés a

<http://www.starbucks.hu/assets/576b394e057542a5bc78618bef7d15e3.pdf> alapján

A Starbucks Coffee 61 országban van jelen, melyek a következők.

2. táblázat: Starbucks üzletek világszerte

Transzkontinentális	Afrika	Dél-Amerika	Óceánia	Ázsia	Európa	Észak-Amerika
Törökország Oroszország	Egyiptom Marokkó	Argentína Brazília Chile Peru	Ausztrália Új-Zéland	Bahrein Kínai Népköztársaság Hong Kong India Indonézia Japán Jordánia Kuvait Libanon Macau Malajzia Omán Fülöp-szigetek Katar Szaúd-Arábia Szingapúr Dél-Korea Sri Lanka Taiwan Thaiföld, Vietnam, Egyesült arab Emírségek	Ausztria Belgium Bulgária Ciprus Csehország Dánia Finnország Franciaország Németország Görögország Magyarország Írország Hollandia Norvégia Lengyelország Portugália Románia Spanyolország Svédország Svájc Egyesült Királyság	Aruba Kanada Curacao El Salvador Guatemala Costa Rica Mexikó Puerto Rico Bahama-szigetek Egyesült Államok
						

Forrás: <http://en.wikipedia.org/wiki/Starbucks>

1.3 Értéklánc

A Porter-féle értéklánc elemzés alkalmazásával könnyedén megérthetjük, hogy a lánc egyes elemei hogyan járulnak hozzá a vállalat stratégiájának megvalósításához. Így vezethető le a költségek képződésének folyamata. A Starbucks Coffee stratégiájában jelentős szerepet kap a termékfejlesztés. A termék előállítása a megfelelő minőségű és tisztességes kereskedelemről származó alapanyagoknál kezdődik. Emellett szem előtt tartják a nemzetközi hatásokat annak érdekében, hogy a fogyasztók ízlésének a legjobban megfelelő termékeket kínálják.



2. ábra: Az értéklánc

Forrás: <http://www.itsmekathleen.com/pdf/starbucks.pdf>

Az új értékláncban megjelenik a nemzetközi fejlesztés, amely lehetővé teszi a kulturális sajátosságok figyelembevételét a termékportfólió és az üzletek kialakításánál. A cég folyamatosan törekszik az interaktivitás létrehozására, melyre az online szolgáltatás a bizonyíték. Ennek segítségével a honlapon kialakíthatjuk a saját profilunkat, interneten rendelhetünk és új italokat keverhetünk. A mobil alkalmazásokkal időt spórolhatunk, hiszen előre megrendelhetjük a kávénkat, és mire odaérünk az üzletbe elkészítik azt számunkra.



3. ábra: Az új értéklánc

Forrás: <http://www.itsmekathleen.com/pdf/starbucks.pdf>

Az értéklánc-elemzés előnye abban rejlik, hogy a vezetés a megszerzett információ által versenyelőnyökhöz juthat. Fontos, hogy a cégek megértsék saját üzleti tevékenységüknek az értékláncát és felismerjék annak összetevőit (Porter, 1990), amelyek a következők:

- „az információknak a többi erőforráshoz hasonló módon történő beszerzése és felhasználása,
- a cég stratégiai célokat realizáló tevékenysége (termék-előállítás, szolgáltatás),
- egyéb tényezők: a cég produktumának elosztási csatornái, marketingtevékenység, piaci szegmensek, vevők,
- és döntéseit a vállalati stratégia kialakításakor ennek tudatában hozza meg.”

1.4 Logóváltás

A Starbucks logóját egy 15. századi norvég fadarab ihlette, amely egy félmeztelen szírent ábrázol dupla sellőfarokkal. Ezt a logót alkalmazta a cég 1971 és 1987 között. Az 1987-es II Giornale és Starbucks egyesítés a

logóra is hatással volt, melyről eltűntek a teára vonatkozó utalások és a sellő is megváltozott az erkölcsi normáknak megfelelően. Ekkor már megjelent a termék jellegzetes zöld színvilága. 1992-ben újratervezték a Starbucks logóját. Az emblemikus sellő alak annyira közismert lett, hogy a cég 2011-ben elhagyta a Starbucks feliratot is a képről.



4. ábra: Logóváltozás

Forrás: http://www.mi.rei.ase.ro/Site%20MI/Starbucks_EN.pdf

2. NEMZETKÖZI TERJESZKEDÉS

A Starbucks agresszív terjeszkedésének háttérében az amerikai kávépiac telítődése áll, amely csupán 20%-ot tesz ki a világ kávéfogyasztásából. Az Amerikai Egyesült Államokban a márka elérte a termék-életgörbe érettségi szintjét. Ezen tények tükrében a Starbucks olyan országokba kíván terjeszkedni, amelyekben divat a kávé- és a teafogyasztás. Fontos, hogy a célszám nagy piac legyen és gyorsan növekvő gazdasággal

rendelkezzen. A fogyasztói magatartás figyelembevételével azokban az országokban kedvezőbb a belépés, ahol elfogadják az amerikai kultúrát és a fogyasztók fizetőképes keresettel rendelkeznek.

A külföldi piacra lépés során a következő főbb lehetőségek¹ közül választhat egy vállalat:

- export,
- kulcsrakész szerződés,
- licenc eladás,
- franchise,
- vegyesvállalat alapítása,
- teljes tulajdonú leányvállalat létrehozása.

A következő részben tekintsük át az egyes módszerek előnyét és hátrányát.

A terjeszkedést a legtöbb cég az **export**tal kezdi, mert ez a „legkevésbé kockázatosnak tartott módja a nemzetköziesedésnek” (Dankó, 2005, 150.o.). Azonban, az előnyök mellett a hátrányokat is érdemes mérlegelni, amely az exportnál a következő:

- magas szállítási költségek,
- kereskedelmi akadályok,
- a helyi marketingügynökséggel felmerülő problémák.

A **kulcsrakész szerződések** esetében „a szerződő felelősséget vállal egy komplett termelőegység létrehozására, vagy infrastrukturális projekt megvalósítására egy adott országban” (Dankó, 2005, 154.o.). A kulcsrakész szerződéseket leggyakrabban a vegyiparban és a gyógyszeriparban alkalmazzák. Előnye abban rejlik, hogy olyan országokban tud hozamot generálni különböző technológiai eljárásokból, ahol a közvetlen külföldi tőkebefektetésre korlátozott mértékben van

¹ http://www.mi.rei.ase.ro/Site%20MI/Starbucks_EN.pdf
<http://www.scribd.com/doc/50040066/Analysis-of-Starbucks-and-its-International-Strategy-2011>

lehetőség. Hátrányként említhetjük, hogy a project megvalósításával párhuzamosan kialakuló versenytársak jelentős veszélyt jelenthetnek, továbbá, hogy szinte lehetetlen a hosszú távú piaci jelenlét fenntartása.

A **licenceladás** egy olyan megállapodás, amelyben egy vállalat (licenceladó) meghatározott időre biztosítja a jogot egy másik vállalat számára (licencvásárló) valamilyen immateriális jószág használatára. Immateriális javak közé sorolhatjuk például a szabadalmat, a találmányt, a különböző eljárásokat, a designt, a szerzői jogot, a védjegyet. „Csak azokat a szerződések tartoznak ide, amelyben a külföldi licenceladó felajánl egy helyi licencet, egy vagy több technológiát, know-how-t, pénzügyi ellenszolgáltatás fejében” (Dankó, 2005, 151.o.). A módszer előnyét az alacsony fejlesztési költségek és kockázatok jelentik, míg a hátránya az, hogy elveszítjük a technológia feletti ellenőrzést. „Az exporttal összehasonlítva az a különbség, hogy a licenccel való gyártás a külföldi piacon a licencvásárló marketing és gyártási felelősségével történik” (Dankó, 2005, 153.o.).

A **franchise** hasonlít a licenceladáshoz, kivéve, hogy hosszú távú elkötelezettséget igényel. A franchise-nél a franchise eladó nemcsak immateriális javakat ad el a franchise vásárlónak, hanem „helyi vezetési, pénzügyi segítség, közös reklámok, hirdetések” (Dankó, 2005, 153.o.). A franchise eladót megilleti egy egyszeri eladási díj, amely mellett folyamatos juttatást kap a franchise vásárló bevételeiből. A szolgáltató cégek általában a franchise-t választják, hiszen a fejlesztési költségek és a kockázat is alacsony. A hátrány ebben az esetben is az ellenőrizhetőség csökkenése.

A **vegyesvállalat (joint venture)** a licenccel és a franchise-al ellentétben lehetővé teszi a vállalatnak, hogy érdekeltsége legyen és a menedzsment aktív szerepet játszon a külföldi működésben. A vegyesvállalat közvetlen befektetést, képzést, menedzsment segítségnyújtást és technológia átadást igényel. Egyes országokban a vegyesvállalat az egyetlen módja egy külföldi vállalatnak, hogy

megkezdhesse működését. Ennek a belépési módnak számos előnye létezik:

- a helyi partnerek megosztják a tudásukat velünk,
- közösen viseljük a fejlesztési költségeket és kockázatokat,
- politikailag elfogadhatóbb.

Azonban a globális stratégiai koordináció nehézkes.

A **teljes tulajdonú leányvállalat** esetében a vállalat a részvények 100%-át birtokolja. Teljes tulajdonú leányvállalatot kétféleképpen alapíthatunk külföldön. Ez jelenthet egy teljesen új beruházást az idegen országban (zöldmezős beruházás), vagy egy meglévő cég felvásárlását és az ezen cégen keresztül történő termékértékesítést (barnamezős beruházás). A módszer előnye a technológia védelmében rejlik, azonban a költségek és a kockázat is magas.

3.táblázat: A különböző belépési módok összehasonlítása

Srsz.	Belépési mód	Kockázat mértéke	Megtérülés / profit mértéke	Befektetés / elkötelezettség mértéke	Ellenőrzés mértéke	Sebesség
1	Export	alacsony	alacsony	alacsony	alacsony	gyors
2	Kulcsrakész szerződés	alacsony	közepes	alacsony	közepes	gyors
3	Licenceladás	alacsony	alacsony	alacsony	alacsony	közepes
4	Franchise	alacsony	alacsony	alacsony	alacsony	közepes
5	Vegyesvállalat	közepes	közepes	közepes	közepes	gyors
6	Teljes tulajdonú leányvállalat	magas	magas	magas	magas	lassú

Forrás: <http://www.scribd.com/doc/50040066/Analysis-of-Starbucks-and-its-International-Strategy-2011>

A külpiacra való belépést megelőzően a Starbucks mindig tanulmányozza a piaci helyzetet és a fogyasztói szokásokat a termékre vonatkozóan az adott országban.

A cég kezdetben főleg vegyesvállalatokon keresztül jutott be a külföldi országokba. Azzal tesztelte az új piacokat, hogy központi helyeken nyitott pár üzletet, melyek személyzetét tapasztalt seattle-i menedzserek irányították. A sikeres tesztelés után az „új” személyzet tizenhárom héten

keresztül oktatást kap Seattle-ben. A Starbucks nem hajlandó kompromisszumokat kötni az alapvető elveket és célokat illetően. Ezért az egész világon hasonló szolgáltatást és terméket kaphatunk. Ma már a belépési módok közül a licenceladás és a teljes tulajdonú leányvállalat is megtalálható.

A vállalat folyamatosan arra törekszik, hogy felvásárolja a versenytársait. Sőt, akár a veszteséges üzleteit is fenntartja (például Angliában) annak érdekében, hogy a riválisok ne jussanak hozzá a piaci részesedéséhez. A kannibalizációs hatás is ezzel magyarázható. Ugyanis azért nyit több kávéházat ugyanabban a régióban, hogy a piac telítődjék és jelen legyen mindenhol.

Az utóbbi években a Starbucks kialakított egy rendkívül kiterjedt kiskereskedői hálózatot, melynek következtében egyre több helyen hozzá lehet jutni termékeikhez. Emellett éttermekkel, áruházakkal, egyetemekkel, repülőgép társaságokkal köt szerződést, hogy az ő portékájukat kínálják a vevőknek.

Több esetben a Starbucks annak ellenére megvetette a lábát egy új országban, hogy az elemzők a belépést kockázatosnak ítélték. Ez történt Japánban is. Az elemzők előzetesen azt javasolták, hogy a magas bérleti költségek miatt kisebb üzletet vegyenek ki és oldják fel a dohányzási tilalmat. A cég ragaszkodott a füstmentes nagy alapterületű üzlethez, így a célcsoporttá a japán nők váltak. A siker elképesztő volt, már az első évben több mint száz üzletet nyitottak.

A kínai terjeszkedés sikere is kétséges volt, hiszen a kínaiak alapvetően teát fogyasztanak. Azonban a Starbucks kávéra a kínaiak a megengedhető luxusként tekintenek, és a termék státuszszimbólummá vált a vagyonosodó középosztály számára.

A Közel-Keleten a nők számára elszeparált részt alakítottak ki, amely példa alapján kijelenthető, hogy a cég globálisan gondolkodik, de ugyanakkor lokálisan cselekszik.

Az elemzők Európára is azt jelezték, hogy a meghonosodott kávéfogyasztási szokások (például a bécsi kávéházak és a hagyományos francia kávézók) mellett nehéz lesz részesedést szerezni.

Franciaországban a fiatalok hamar megszerették az olyan kávékülönlegességeket, mint például a karamellás kávé.

Noha Kínához hasonlóan, Angliában is jelentős a teafogyasztás, mégis a második legnagyobb tengerentúli piacot jelenti a cég számára.

Azonban a vállalat Olaszországban nincs jelen, amely két dologra vezethető vissza. Egyrészt a hazai termékek rendkívül népszerűek és alacsony áron forgalmazzák őket. Másrészt a kávé és az étel együttes fogyasztásának hagyománya van, Magyarországhoz hasonlóan.

Azonban nem minden új piaci belépés sikertörténet, hiszen az alábbi kockázatokkal² is számolnunk kell:

- stratégiai kockázat,
- működési kockázat,
- politikai kockázat,
- a vendéglátó országgal kapcsolatban felmerülő kockázat,
- technológiai kockázat,
- környezeti kockázat.

A **stratégiai kockázatot** tulajdonképpen a versenytársak fenyegetettségei jelentik, amelyeket a Porter modell alapján a 3. fejezetben ismertettek részletesen.

A **működési kockázat** a termékek és a szolgáltatások létrehozása és a végfelhasználóhoz való eljuttatása során merül fel. Ide sorolhatjuk például a gépezet meghibásodását, az iparágat érintő sztrájkokat, a beszerzés és az ellátás során felmerülő hibákat, és a leltározás során felmerülő készlethiányt vagy -többletet. A működési kockázat előfordulása esetén megnő a gépek és a személyzet állásideje.

A **politikai kockázatok** közé olyan politikai intézkedéseket sorolunk, amelyek negatívan hatnak a cég működésére. A Starbucks életében is előfordult ilyen, amikor a Közel-Keleten arab diákok bojkottálták az amerikai áruk vásárlását.

² http://www.mi.rei.ase.ro/Site%20MI/Starbucks_EN.pdf

A **vendéglátó országgal kapcsolatban felmerülő kockázat** kitér az ország gazdasági, kormányzati, politikai és biztonsági feltételeire.

A **technológiai kockázat** esetében a következő tényezők merülhetnek fel: a meglévő technológia elavulása, új technológia fejlesztési költsége, új technológia meghibásodása, az elektronikus tranzakciók során bekövetkező problémák.

A **környezeti kockázat** alatt a következőt értjük. Egyrészt, a cég működése során szennyezheti környezetét, amely közfelháborodást válthat ki a helyi lakosokból. Ez egy üzletpolitikának sem kedvez. Erre jelentenek megoldást a különböző kockázatkezelési eljárások.

3. HELYZETELEMZÉS ÉS STRATÉGIA

3.1 SWOT elemzés

A SWOT elemzés előnye abban rejlik, hogy a vállalatok fel tudják tárni miben jók és min érdemes változtatniuk. Az erősségek és a gyengeségek belső vállalati tényezők, amelyeket lehet befolyásolni. A lehetőségeket és a veszélyeket a vállalattól független piaci tényezők alakítanak. Ezek ismerete azért szükséges, hogy a Starbucks időben reagálni tudjon a jövőben bekövetkező változásokra.

5. táblázat: Starbucks Coffee Company SWOT analízise

Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"> • Jó minőségű termékek. • Termékdiverzifikáció: kávé, sütemény, stb. • A termékek kialakításánál figyelembe veszik a helyi fogyasztói igényeket. • Folyamatos termékfejlesztés. • A kávéban nem használnak kémiai aromákat. • A kávé a feltörekvő iparághoz tartozik. • Ismert márka. • Technológiai előnyök. • Magas színvonalú szolgáltatás. • A kávézóknak működő olcsó internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Magas kávé árak. • Elsősorban a hazai piacra (USA) fókuszáló szervezet. • A belső fókusz hiánya, melynek oka a terjeszkedés. • Túl nagy terjeszkedés, a Starbucks elérte a határait. • Túl sokféle termék: kávé, zene, könyvek, szórakoztatás, egyéb ételek. • A jelenlegi recesszió miatt nem sikerült a tervezett növekedési célokat elérni.

<p>kapcsolat.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gyors kiszolgálás. • A cég kiskereskedelmi üzleteket működtet, nem franchise-t. • Társadalmi ügyek támogatása. • Etikus vállalatirányítás: az összetevők tisztességes kereskedelemről származnak. • Iparági piacvezető. • Monopolisztikus előnyök a versenytársakkal szemben. • Erős pénzügyi háttér. • Márkahű vevőkör. • Gyors nemzetközi terjeszkedés. • Jó munkahelyi körülmények. • Jó kapcsolat a beszállítókkal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kannibalizáció: túl sok üzletet nyit kis területen. • A reklámozás hiánya, mint negatív üzleti stratégia.
Lehetőségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none"> • A globalizáció megkönnyíti a nemzetközi terjeszkedést. • További piaci terjeszkedés a BRICS országokba (Brazília, Oroszország, India, Dél-Afrikai Köztársaság). • Kávé különlegességek növekvő piaca. • Nő a fogyasztói igény a nem kémiai összetételű, egészséges termékek iránt. • A termékvonallal márka kiterjesztése: desszert, szendvics, kávéfőzők, iPod standok, reggeli kellékek, még több kávé és forró csokoládé variáció • Kiskereskedelmi szinten való terjeszkedés. • Új elosztási csatornák felkutatása. • A nemzetközi stabilitás növelése. 	<ul style="list-style-type: none"> • Növekszik a verseny és ezáltal a versenytársak száma (éttermek, utcai kávézók, szupermarketben lévő kávézók, egyéb kávé boltok, koffein alapú termékek: csokoládé). • Változás a fogyasztói igényekben és elvárásokban, például új fogyasztói trend a koffein kerülése. • Változás a gazdasági környezetben. • Az infláció növekedésével nőhet a kereslet az alacsonyabb árfekvésű termékek iránt. • A versenytársak termékeinek árcsökkentése. • Olcsóbb alternatívák, például McDonald's. • Az amerikai piac telítődött. • A fejlődő országokban ingadozik a kávé ára. • A rossz minőségű mezőgazdasági beszállítók negatív hírneve. • Kulturális és politikai ügyek a külföldi piacokon.

Forrás: Saját szerkesztés a következő honlapok alapján³

³ <http://www.itsmekathleen.com/pdf/starbucks.pdf>, <http://www.stefan-gassner.de/dokumente/starbucks.pdf>,
<http://www.scribd.com/doc/26095695/Starbucks-Case-Study>,
<http://www.scribd.com/doc/9913996/Starbucks-strategic-analysis-term-paper>,

3.2 STEEP elemzés

A STEEP azon társadalmi, technológiai, természeti, valamint a politikai és jogi környezet elemzését foglalja magába, amelyek befolyásolják a vállalat működését. A STEEP egy makrokörnyezeti elemzés, amely országanként eltér. Azonban érdemes egy rövid kitekintést tenni, hogy milyen tényezőkkel kell számolni a Starbucks-nak, amikor egy új piacra szándékozik belépni. Dlabay et al. (2011) alapján a STEEP az egyik leghatékonyabb módszer, amellyel elemezni tudjuk a külső környezeti befolyásolók hatását a vállalatra⁴.

Társadalmi környezet (Social)

- Változó fogyasztói trendek és preferenciák a kávéfogyasztásra vonatkozóan.
- A vendégország kulturális sajátosságai.

Technológiai környezet (Technological)

- A gyártás fejlesztése.
- Mezőgazdasági fejlesztések.
- Biotechnológiai fejlesztések.
- Az IT fejlesztése.

Természeti környezet (Ecological)

- Környezetvédelemre vonatkozó jogszabályok (újrahasznosítás, energiafelhasználás csökkentése, vízfelhasználás csökkentése).

Gazdasági környezet (Economic)

- Fogyasztói kereslet a termékek iránt.
- A vevők vásárlóereje.
- Az árfolyam alakulása.
- A vendégország gazdasági környezete (például az adó).
- Az ár alakítása.

<http://www.scribd.com/doc/3972739/Starbucks-Swot-Analysis>

<http://www.scribd.com/doc/27614539/Starbucks-a-Strategic-Report-by-James-Heavey>

<http://www.scribd.com/doc/50040066/Analysis-of-Starbucks-and-its-International-Strategy-2011>

<http://www.scribd.com/doc/9683015/Starbucks-Campaign-Market-Analysis>

⁴ <http://www.slideshare.net/tommy2cruise/starbucks-strategy>,

<http://www.slideshare.net/phongv/starbucks-pestle-analysis>

<http://research-methodology.net/starbucks-pestel-analysis/>

Politikai-jogi környezet (Political)

- Az Egyesült Államok és a kávébab termelő országok kapcsolata.
- A vendégország politikai stabilitása.
- Kereskedelmi egyezmények.
- Gazdasági jogszabályok.
- Iparágat érintő jogszabályok (például az egészségvédelemre vonatkozó előírás a napi koffeinfogyasztás mértékére vonatkozóan).

3.3 Porter 5 versenymodell⁵

A Porter 5 versenymodell segít a vállalat stratégiai menedzsmentjének az iparági növekedés, a piaci fejlődés, és a szervezet fejlődési lehetőségeinek megbecslésében. Az olyan nagyvállalatoknak, mint a Starbucks szükségük van egy szisztematikus és hatékony külső auditrendszerre, mert az egyes külpiacokon a külső tényezők sokat változhatnak. Az öt tényező a következő.

- **Verseny a már meglévő vállalatok között**

A kávépiacon erős versenyhelyzetről számolhatunk be. A már meglévő kávézók folyamatosan versengenek a vevők kegyeiért. Az éttermek is versenytársnak számítanak, melyek nyitvatartása kedvezőbb lehet az érdeklődők számára. Az Amerikai Egyesült Államokban az időtényező és a kényelem jelentős befolyásoló. Ezért papírpohárban árulják a kávé elvitelre.

- **Lehetséges új belépők támadása**

Az alacsony indulási költség nem jelent nagy belépési korlátot a jövőbeni versenytársak számára, ezért ennek a kockázata magas.

- **Helyettesítő termékek**

Számos ital megjelenik kávé helyettesítő termékként. Ide sorolhatjuk a teákat, a szénsavas üdítőket, a gyümölcsleveket, az energitalok és akár még a vizet is. Ugyanis bármelyik szolgálhat frissítőként. Ezért, megítélés alapján a kávé helyettesítő termékek köre igen széles. Az egészségtudatos fogyasztó más italt fog előnyben részesíteni a kávéval szemben.

- **Szállítók alkuereje**

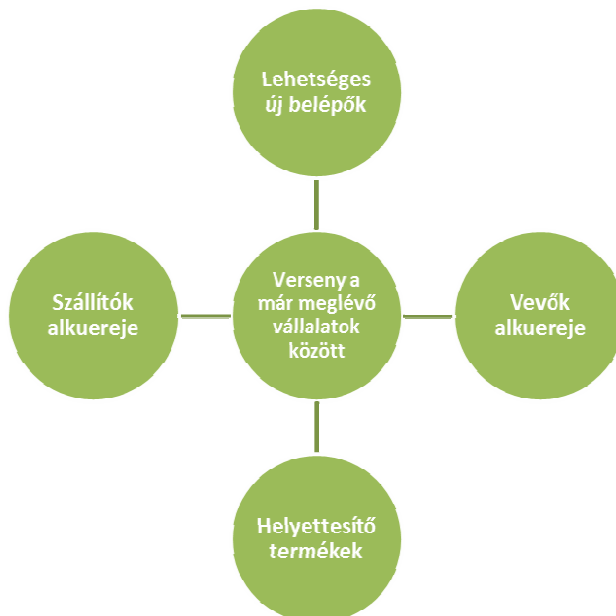
Azoknak a cégeknek az alkuereje sokkal erősebb, amelyek a technológiai fejlesztéseket értékesítik (például a különböző kávéfőzők), mint a

⁵ <http://www.scribd.com/doc/26095695/Starbucks-Case-Study>

kávébabot eladni szándékozók, hiszen ezek kevesebben vannak jelen a piacon.

- **Vevők alkuereje**

A Starbucks termékei prémium kategóriának számítanak és a világ számos pontján kaphatóak. Ebben a helyzetben a vevőknek nem igazán van alkuerejük.



5. ábra: Porter 5 versenymodell

Forrás: Porter 1985

3.4 A stratégia

A kávé egy mindenki számára elérhető luxustermék, ezért nem meglepő, hogy a második leggyakrabban fogyasztott ital a víz után a világon. Magas kereslet jellemző iránta a piacon. Manapság a kávézók a találkozók, megbeszélések színhelyei. Ez a trend kedvez az ebben az iparágban dolgozóknak, azonban a sikerhez elengedhetetlen a stratégiai gondolkodásmód. A Starbucks Coffee a terjeszkedést választotta fő stratégiájának, még akkor is, ha az önkannibalizáció érvényesül.

A cég **misszója**⁶ hogy a legjobb minőségű kávé prémium értékesítője legyen a világon, miközben hűek maradnak céljaikhoz azért, hogy növekedjenek.

A **víziója** a következőképpen hangzik:

„Felpezsdítjük és gazdagítjuk a lelket: egy ember, egy csésze, egy közösség, egy időben.”

A Starbucks sikerei eléréséhez a következő tizenegy **célkitűzést**⁷ tartja szem előtt.

1. Lélekkel építi a céget.
2. A minőségellenőrzés és a kulturális sajátosságok miatt ellenzi a franchise rendszert.
3. Csak kávébabot ad el mesterséges ízesítők nélkül.
4. Minden eszközzel arra törekszik, hogy elégedetté tegye vevőit.
5. Ahhoz, hogy a Starbucks egyre jobb legyen, szükség van a dolgozók hozzájárulására és érintettségére.
6. Jó munkahelyi körülményeket biztosít és tisztelettel és méltósággal kezelik a dolgozók egymást.
7. A sokszínűség az alapvető eleme, ily módon építik az üzletet.
8. A legmagasabb színvonalú standardokat alkalmazza a beszerzés során.
9. A kávé pörkölése és frissen történő értékesítése a legfontosabb.
10. Mottója a rajongó, elégedett ügyfelek mindenkor.
11. Pozitívan kíván hozzájárulni a közösségek életéhez és a környezetehz, továbbá azt is felismerte, hogy a nyereségesség elengedhetetlen a jövőbeli sikerhez.

4. ÖSSZEFOGLALÁS

A Starbucks Coffee jelenleg rendkívül komplex helyzetben van. A folyamatos növekedéssel egyidőben óriási verseny van a fogyasztók kegyeiért. Ezért a Starbucks arra törekszik, hogy az új piacokon jelentős piaci részesedést érjen el, valamint, hogy az új termékek és szolgáltatások megfeleljenek a fogyasztók ízlésének. Az adott piacon lévő kulturális sajátosságok figyelembevétele a siker elengedhetetlen feltétele. Elsősorban ezek miatt a sajátosságok miatt a cég nem a franchise

⁶ <http://www.scribd.com/doc/26095695/Starbucks-Case-Study>
<http://www.starbucks.hu/about-us/company-information/mission-statement>

⁷ www.starbucks.hu

rendszerrel való terjeszkedést választotta, hanem a vegyesvállalattal, a licenccel és a teljes tulajdonú leányvállalattal való működést.

A siker másik feltétele a fogyasztók megfelelő szegmentálása. A Starbucks sok terméke országspecifikus, amely azt jelenti, hogy egyes termékeit csupán néhány országban lehet megvásárolni. Erre példa a dobozos kávé, amely Japánban, Taiwanban és Dél-Koreában kapható. Az ételpaletta is ennek megfelelően alakították ki. Japánban például ugyanaz a menü, mint az Amerikai Egyesült Államokban, csak kisebbek az adagok. Angliában bővebb a választék és a standard termékek mellett megtalálhatóak a gyümölcstálak és a reggelik is, míg Kínában csak sütemények és hidegszendvicsek vannak. Így mindenki megtalálhatja az ízlésének legjobban megfelelő terméket, amely a fogyasztói elégedettség alapja.

A rendszeresen visszatérő elégedett fogyasztók alkotják a törzsvásárlókat. Értékesítés szempontjából a törzsvásárlók egy cég életében rendkívül fontosak, hiszen ők biztos bevételt jelentenek. Természetesen az új vásárlók meghódítása is a célkitűzések között szerepel.

FELDOLGOZÁST SEGÍTŐ KÉRDÉSEK:

1. Elemezze a világ legnagyobb kávéhálancának fejlődését!
2. Mutassa be a vállalat nemzetközi terjeszkedésének sajátosságait!
3. A Starbucks piac-és helyzetelemzési vizsgálatának főbb eredményei.
4. Értékelje a vállalat stratégiai célkitűzéseinek egyediségét!

IRODALOMJEGYZÉK

1. Dankó, L. (2005): Nemzetközi Üzlet (Pro Marketing Egyesület Miskolc, Miskolc)
2. Dlabay, L – Burrow, JL. – Kleindl, B (2011): Principles of Business (Cengage Learning)
3. Gassner, S. – Shahi, T. – Omar, J. – Aufschlä et al. (2007): Case Study Report: How Starbucks Corp. should improve its business <http://www.stefan-gassner.de/dokumente/starbucks.pdf>
4. Lee, K. (2010): Case Study: Starbucks Coffee <http://www.itsmekathleen.com/pdf/starbucks.pdf>
5. Khattab et al. (2009): Strategic Analysis for Starbucks <http://www.scribd.com/doc/9913996/Starbuck-strategic-analysis-term-paper>

6. Yi, Z. (2010): International Business Strategy, (McGraw-Hill Custom Publishing, UK)
<http://www.scribd.com/doc/50040066/Analysis-of-Starbucks-and-its-International-Strategy-2011>
7. <http://www.starbucks.hu/assets/576b394e057542a5bc78618bef7d15e3.pdf>
8. <http://en.wikipedia.org/wiki/Starbucks>
9. http://www.mi.rei.ase.ro/Site%20MI/Starbucks_EN.pdf
10. <http://www.scribd.com/doc/9913996/Starbuck-strategic-analysis-term-paper>
11. <http://www.slideshare.net/tommy2cruise/starbucks-strategy>
12. <http://www.slideshare.net/phongv/starbucks-pestle-analysis>
13. <http://research-methodology.net/starbucks-pestel-analysis/>
14. [http://www.scribd.com/doc/26095695/ Starbucks-Case-Study](http://www.scribd.com/doc/26095695/Starbucks-Case-Study)
15. <http://www.scribd.com/doc/3972739/Starbucks-Swot-Analysis>
16. <http://www.scribd.com/doc/27614539/Starbucks-a-Strategic-Report-by-James-Heavey>
17. <http://www.scribd.com/doc/9683015/Starbucks-Campaign-Market-Analysis>
18. <http://www.scribd.com/doc/8661014/A-case-study-on-Starbucks>
19. <http://www.slideshare.net/tommy2cruise/starbucks-strategy>
20. <http://www.slideshare.net/OnionHead/starbucks-coffee-case-study>

8. KLEMENIK RÁHEL BOGLÁRKA: A MOL NYRT. KÜLFÖLDI KÖZVETLEN MŰKÖDŐ-TŐKE BEFEKTETÉSI AKTIVITÁSAI

1. RÖVID VÁLLALATISMERTETÉS

Az OKGT jogutódjaként az 1991-es privatizációt követően létrejött Magyar Olaj- és Gázipari Részvénytársaság napjainkra Közép-Európa egyik legjelentősebb multinacionális vállalatává nőtte ki magát és szervezeti keretei között működik ma a magyarországi kőolajipar. A MOL nyilvános részvénytársaság formájában működik, jelentős százalékban külföldi intézményi befektetők tulajdona. A részvényeit jegyzi a budapesti, a luxemburgi és a varsói értéktőzsdén, valamint forgalmazzák a londoni International Order Book rendszerben.

1999-ben születtek meg azok a döntések, amelyek az elmúlt évek fejlődését megalapozták. A társaság vezetése elhatározta, hogy a szerteágazó tevékenységi körök helyett csupán néhány alaptevékenységre fókuszál majd a vállalat, és - a régióban az elsők között – nagyarányú terjeszkedésbe kezd.

Az első eredmények már 2000-ben megszülettek: a MOL lett az első közép-európai olajvállalat, amely határokon átívelő partnerséget alakított ki a szlovák Slovnaft-ban megszerzett 32 %-os tulajdonrészével. Ugyanebben az évben vásárolta meg a TVK részvényeinek közel 30 százalékát is.

A 2002-ben többségbe került a Slovnaft-nál, és elkezdődött a két vállalat integrációja. Ekkor indult meg a nyugat-szibériai ZMB olajmező kiaknázása is.

A regionális terjeszkedés következő állomása az INA 25 %-nyi részvénycsomagjának megvásárlása volt. 2003-ban elindult a nyugati terjeszkedés is: az ausztriai nagykereskedelmi tevékenység megalapozására Korneuburgban üzemanyag-tárolókat vásárolt, majd egy évvel később a kiskereskedelmi oldal erősítéseként megvette a Roth benzinkút-hálózatot. 2004-re tehető a Shell romániai hálózatának megvásárlása is.

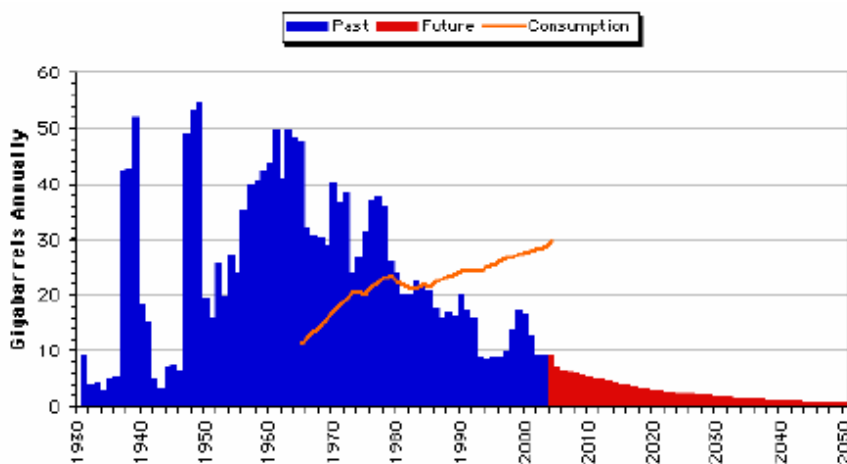
A regionális terjeszkedéssel párhuzamosan folytatódott a kitermelési lehetőségek bővítése is: Kazahsztánban, a Fedorovszkoje kutatási blokkban 22,5 %-os részesedést szerzett, Pakisztánban megkezdődött a gázkitermelés.^{40,41}

2. MŰKÖDÉSI KÖRNYEZET

2.1 Kőolaj-források

Az olcsó olajforrások hamarosan kiapadóban vannak, ezért a kőolaj kitermelése és a feldolgozása hamarosan túl nehéz és túl drága lesz. A szakértők szerint a "könnyen megszerezhető" olajból 1000 és 3000 milliárd hordónyi közötti készlet van még. Jelenleg a világon naponta 75 millió hordónyi olajat termelnek.

Konzervatív elemzők szerint a globális olajtermelés 2015 körül csúcsosodik ki napi 90 millió hordóval, mely enyhe növekedést jelent a fogyasztásban is. Szakértők becslése szerint ebben az ütemben még megközelítőleg 30 évig elegendő az elérhető olajkészlet, ami azt jelenti, hogy 2030 után komolyan el kell kezdeni gondolkodni alternatív forrásokon.



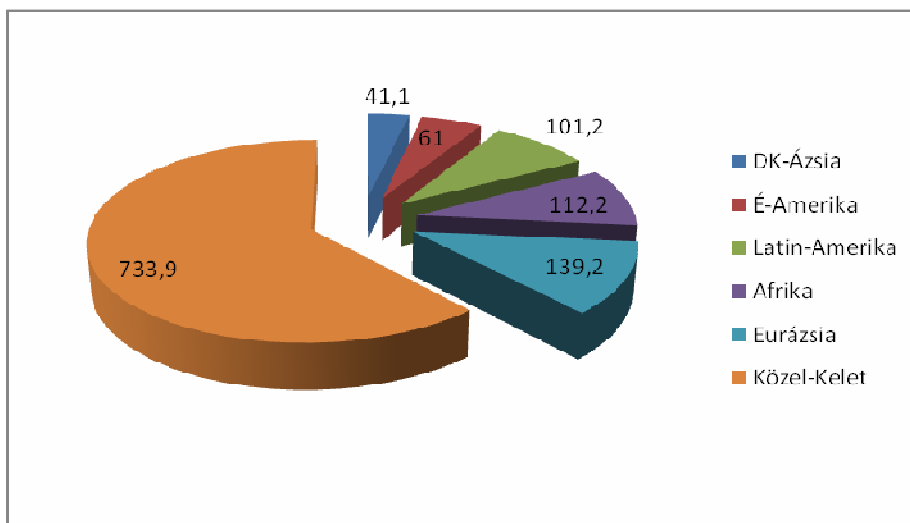
1. ábra: A múltban megtalált éves olajmennyiségek és a jövőben várható új felfedezések volumenének alakulása

Forrás: Ács Lajos, MOL Nyrt.

⁴⁰ http://www.mol.hu/hu/a_molrol/mediaszoba/

⁴¹ Sum Up 2005/2006 tél, MOL Nyrt.

A fenti diagrammon is jól látszik, hogy míg a kőolaj-fogyasztás nő, az új felfedezések mennyisége viszont rohamosan csökken.



2. ábra: A világ bizonyított kőolajkészletei 2004. végén (Milliárd hordó)

Forrás: A MOL Nyrt. információi alapján saját összeállítás

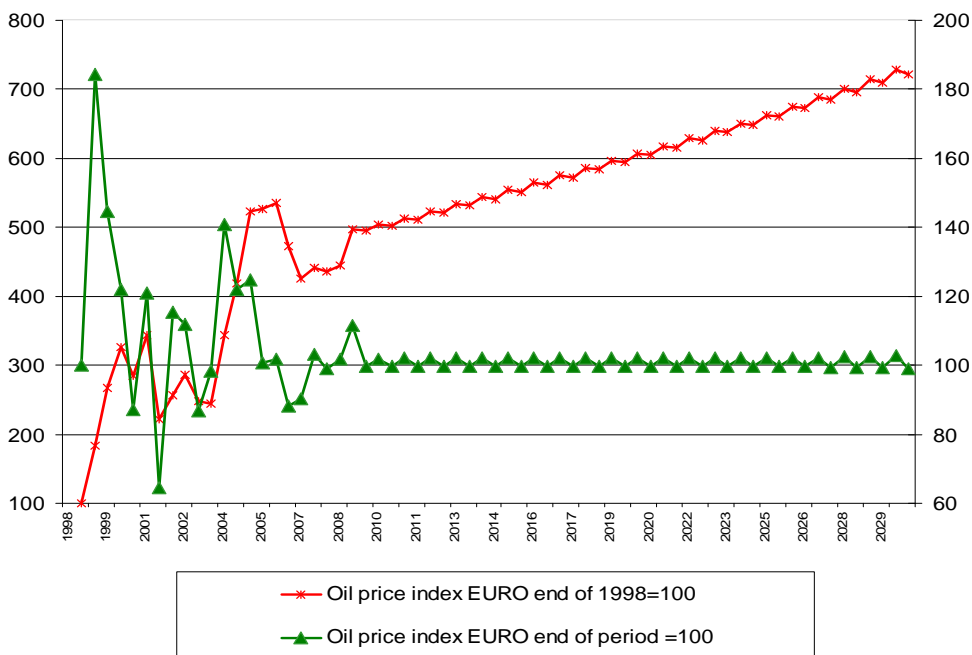
Az olajkészletek csökkenése miatt jelentősen nő az "instabil" területekről származó kőolajimport aránya.

2.2 Kőolajárak alakulása

Az évek óta tartó folyamatos drágulás hatására a dollárban jegyzett világpiaci kőolajárak az öbölháború óta nem látott magasságba emelkedtek. Ennek hátterében az erősödő kereslet mellett elsősorban az Öböl – térség instabilitása (iraki háború) és részben az OPEC országok árfelhajtó politikája húzódik meg. E tényezőkre való tekintettel valószínűsíthető, hogy ez a tendencia a jövőben is folytatódik. Ennek hatása a magyar gazdaságra nézve is érzékelhető lesz, ami elsősorban az infláció gyorsulásában, illetve a külső egyensúly romlásában nyilvánul majd meg.

A kőolajárak alakulásában fontos szerepet játszott az OPEC ellentmondásos viselkedése is. Folyamatosan szűkíti kínálatát, és növeli árait, amellyel egyidőben a világgazdasági növekedés is az árak növekedésének irányába hat. A tapasztalatok szerint minden

egyszázalékos gazdasági növekedéshez 0,5-0,6 %-os kőolaj-felhasználás társul, melyet nagyrészt az USA generál, de növeli a nyomást a kínai gazdaság rohamos növekedése is. A robbanásszerű keresletnövekedést nem tudja kellő rugalmassággal követni a kínai kínálat növekedése. A világ legnagyobb olajmezőitől (Szaúd-Arábia, Irán, Venezuela, Mexikó) az állami szabályozások távol tartják a legnagyobb és legtehetősebb olajtársaságokat. Az első olajválság idején még tudtak terjeszkedni az északi-tengeri mezők meghódításával, ezzel szemben ma már nagy politikai kockázatot kell vállalni a terjeszkedéshez, pl. Nigériában vagy a Kaszpi-tenger vidékén.



3. ábra: Olajárak, olajárindexek alakulása 1998 - 2029
(USD/bbl, előző félév vége = 100, 1998 =100)

Forrás: IMF Commodity Price Database, ECB, MNB, előrejelzés GKI
Gazdaságkutató Rt.

A feldolgozott kőolajtermékek ára 2010 után az addigra üzembe lépő
adicionális finomítói kapacitások hatására csökkenhet.^{42 43}

⁴² A világszerte kőolajárak alakulása és annak hatása a hazai gazdaságra
<http://www.gkm.hu/data/cms684762/olaj.pdf>

⁴³ Varró László: Olajpiaci áttekintés - Sum Up 2005 nyár, MOL Nyrt.



4.ábra: A jelenlegi kőolajár-emelkedés fő okai

Forrás: MOL Nyrt.

2.3 Nemzetgazdasági környezet

Magyarországon a növekedés a közép-európai átlag alatt van, de szerkezete továbbra is egészséges. A gazdaságot az export és a beruházások hajtják. A folyó fizetési mérleg hiánya csökkenő tendenciát mutat, az erős exportkereslet és az alacsonyabb költségvetési finanszírozási igény miatt. A hazai üzemanyagárak a nemzetközi piacok mozgását követik, folyamatosan emelkednek. Az üzemanyag-kereslet erőteljesen növekszik.

A szlovák gazdaságban dinamikus bővülés tapasztalható. A kitűnő teljesítmény háttérében az erős export és beruházási aktivitás, és a háztartások kereslete áll. A háztartási fogyasztást a magasabb reálbér-növekedés és a csökkenő munkanélküliség erősíti. Szlovákia jó úton halad a 2009-es euró-bevezetés feltételeinek teljesítéséhez, ugyanis az infláció is közel esik az elvárt küszöbhez. A szlovák korona erősödő tendenciájú és az alacsony kamatkörnyezet.

Az üzemanyagok piacán erőteljes dízelkereslet-bővülés és a benzinkereslet mérsékelt emelkedése megfigyelhető csökkenő üzemanyagárak mellett.

3 A MOL-CSOPORT TEVÉKENYSÉGI TERÜLETEINEK JELLEMZŐI

Az upstream üzlet (kutatás és termelés) fő jellemzői

A kutatási-termelési tevékenységekre jellemző a rendkívül magas tőkeigény, és jelentős koncentráció. Emellett igen magas kockázati tényezővel kell számolni az olajkészletek becsléséből, illetve a kitermelés megfelelő módjának (műszaki, biztonsági tényezők) megválasztásából adódóan. Ezt fokozza az olajárak jövőbeli alakulásának bizonytalansága, a logisztikai „fennakadások”, jogszabályi változások (pl. adózás), állami intézkedések (pl. profit repatriálhatóságára) egyéb politikai kockázat (pl. sztrájk)

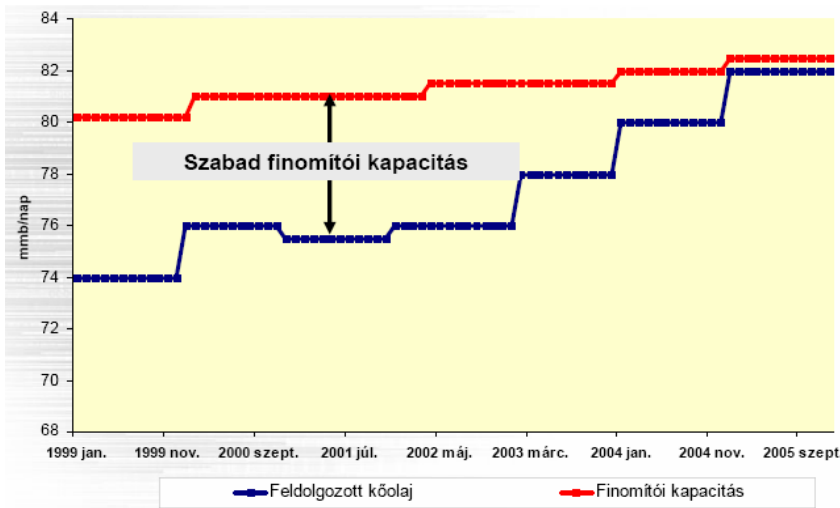
A downstream üzlet jellemzői

A downstream tevékenységek körébe tartozik a kőolaj ellátás, finomítás, elosztás, és kereskedelem. Tőkeigényes üzlet, magas be- és kilépési korlátokkal. Jellemző a nagyfokú integráció az üzleti szereplők körében. Az ingadozó piaci árak és a kiszámíthatatlan – főként geopolitikai - események növelik az üzlet kockázatát, valamint tovább terhelik a downstream üzletet a környezetvédelmi szabályozások is.

Az integrált olajvállalatok képesek mérsékelni ezt a kockázatot, ahol a kapcsolódó tevékenységek mind egységes irányítás alatt vannak. Így a tevékenységek optimalizálása, a profit maximalizálása az egész értékláncon keresztül megvalósulhat. A források integrálása – eszközök, pénzügyi és emberi adottságok –pedig versenyelőnyt eredményez.

A downstream üzletágban piackövető tevékenység jellemző minden időhorizonton. Folyamatos fejlesztések figyelhetők meg a feldolgozás és finomítás/logisztika területeken a piaci tendenciákkal összhangban.

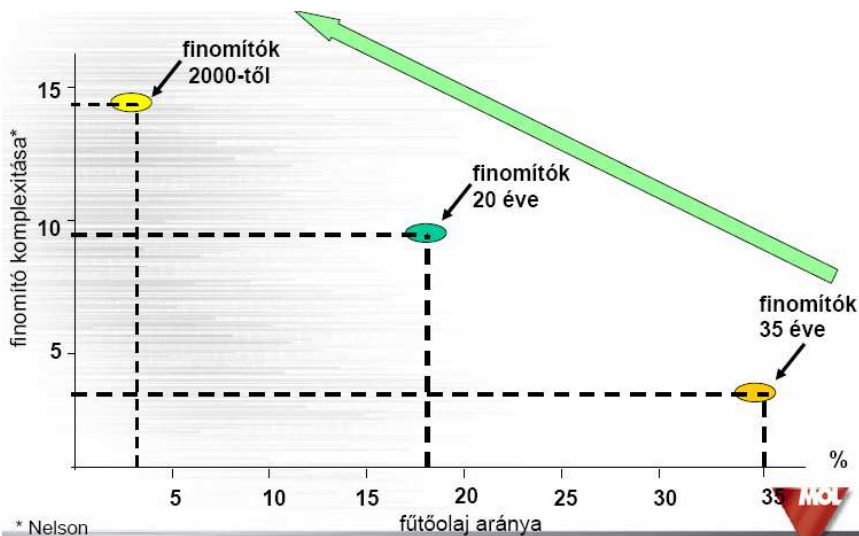
Napjainkban egyre több beruházás szükséges az üzletben maradáshoz, folyamatosan növekednek a hatékonysági követelmények. A finomítói kapacitások egyre szűkösebbé válnak az egész világra nézve.



5.ábra: A finomítói kapacitás alakulása

Forrás: MOL Nyrt.

A sikeres válasz ezekre a kihívásokra kihívásokra: akvizíciók és fúziók, melyek bővülő piaci lehetőségeket és gazdaságosságot biztosító méretnagyságot (a termelésben, ellátásban, stb.) eredményeznek. A MOL vezető szerepet szerzett a közép-európai olaj ipar konszolidációs folyamatában.



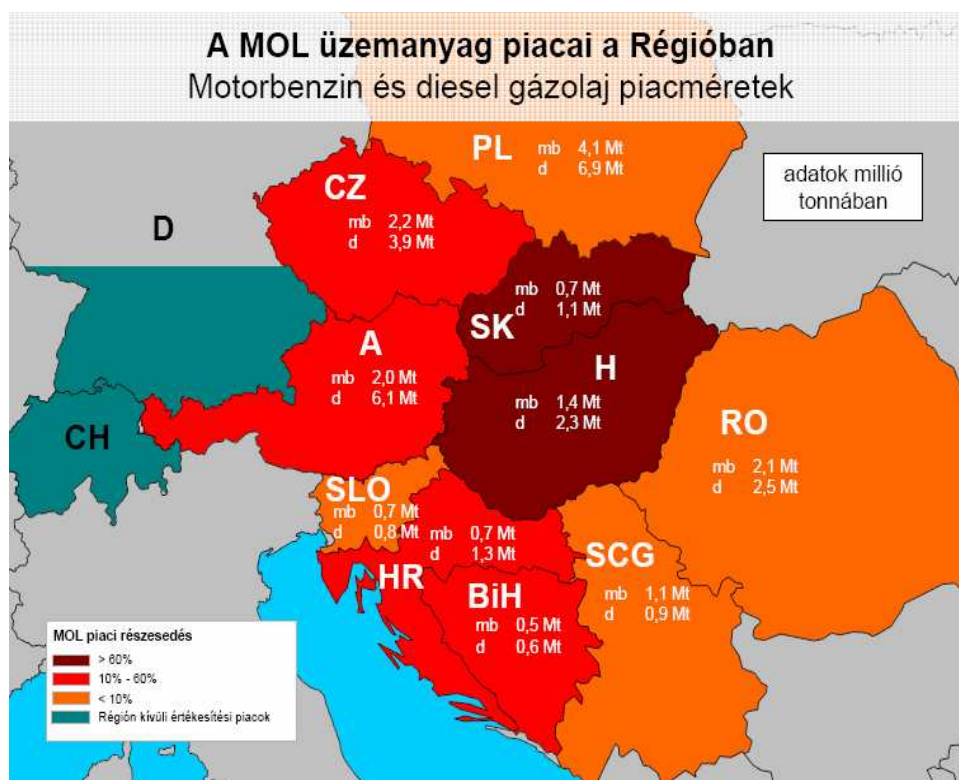
6.ábra: Az olajipar fő fejlesztési iránya

Forrás: MOL Nyrt.

A világgazdasági növekedés gyorsulása – elsősorban az Egyesült Államok és a nagyobb ázsiai országok (Kína, India) dinamikus bővülése – miatt a kőolaj iránti világkereslet várhatóan erős marad, ami szintén árnövelő tényező lehet.

4 A MOL FDI TEVÉKENYSÉGÉNEK ÁTTEKINTÉSE

A MOL az utóbbi években erős stratégiai partnerségre lépett több európai olaj és gázipari céggel. Kiskereskedelmi hálózata, a stratégiai partnerekkel közösen, tizenegy országban több mint 1000 töltőállomásra terjed ki. A MOL – stratégiájához híven – 2010-re a vállalatcsoport szénhidrogén-termelését háromszorosára, a finomítói termékek értékesítését pedig kétszeresére kívánja emelni. A növekedést a FÁK országokban, a Közel-Keleten, és Észak-Afrikában képzelel el, és továbbra is kulcsszereplő marad majd Közép-Európa.



7.ábra: A MOL üzemanyag piacai a régióban

Forrás: MOL Nyrt.

A növekedés finanszírozásához azt a bevételt kívánják felhasználni, ami a gázüzletág egyes részeinek – a tárolásnak és a kereskedelemnek – az értékesítéséből származik. 2010-ig – akvizíciók nélkül – 5 milliárd dollárt szánnak a beruházásokra. Ennek fele kutatás-termelési fejlesztésekre szolgál, a másik felét a finomítás és kereskedelem fejlesztésére szánják. A finomítói kapacitások növelése is szerepel a tervek között.

A cseh, szlovák, osztrák, szlovén, horvát, bosnyák, és román piac már a monarchia idején is közös volt. A vasút már egy évszázadnál is hosszabb ideje ki van építve a MOL „akvizíciós” útvonalán. A MOL Nyrt. hamar felismerte ennek lehetőségeit, várhatóan további lehetőségeket keres majd.

A következő célpontok várhatóan Szlovénia, majd Szerbia lesznek. Annál is inkább, mert az osztrák OMW – a közép-európai kőolajfeldolgozó-ipari realitásokkal számolva – inkább a kitermelés irányába mozdult el, legalábbis erre utalnak romániai, bulgáriai és dél-amerikai akvizíciói.

4.1 A MOL Nyrt. FDI exportja az európai országokba⁴⁴

1. Ausztria:

- *Üzemanyag-tároló létrehozása Korneuburg-ban (2003):* a MOL száshalombattai és a Slovnaft bratislavai finomítójában gyártott üzemanyagok tárolására.
- *A Roth Heizöle GmbH akvizíciója (2004):* A 20 töltőállomás és 52 automata dízel kútoszlop továbbra is Roth márkanév alatt működnek. A Roth Heizöle GmbH tulajdonában van 3 jelentős depo (Linz, Graz és Trofaiach) és rendelkezik a kőolajtermékek szállításához szükséges logisztikai eszközökkel. A Roth Heizöle piaci pozíciói és eszközei jól kiegészítik a MOL Korneuburg-i tárolóját. Az akvizíció révén a MOL jelenléte megerősödött Ausztria három fő régiójában.

2. Szlovákia

⁴⁴ Sum Up 2005 nyár, MOL Nyrt.

Slovnaft

- 2000-ben 36,2 százalékos részesedés megszerzése.
- 2002-ben további 31,6 %-os részesedés megvásárlása a Slovvena a.s. és a Slovintegra a.s. vállalatoktól. (A MOL részesedése a Slovnaft-ban S ezzel elérte a 67,8%-ot.)
- A MOL Nyrt. jelenlegi részesedése a Slovnaftban 98,41%.

Biodízel üzem

- 2007-ben évi 150 ezer tonna biodízel alapanyag előállítására képes üzemet hozott létre a MOL Nyrt. és az osztrák Rossi Beteiligungs GmbH a MOL komáromi telephelyén a Rossi Biofuel Zrt. keretein belül, melyben a MOL-csoport 25% plusz egy részvény részesedést fog birtokolni. A bő egy év alatt megépülő beruházás értéke legalább 30 millió euró lesz. [20]

3. Románia

A MOL 1995 óta van jelen Romániában, amelyet nagy lehetőségekkel rendelkező, stratégiai jelentőségű piacnak tekint a vállalati kultúrák közötti hasonlóságok és a földrajzi közelség miatt.

- 2002-ben a MOL Románia - az ország harmadik legnagyobb üzemanyag-elosztója – új töltőállomások nyitása és további minőségi szolgáltatások bevezetése révén törekedett piaci pozíciójának javítására. A MOL Románia az országos lefedettség biztosítását és piaci részesedésének növelését tűzte ki célul évente 8-10 töltőállomás nyitásával, a hosszú távon 100-120 egység eléréséhez.
- 2003-ban a MOL 100%-os tulajdonában álló MOL Románia SRL megállapodást írt alá a Shell Romania SRL társasággal 23 romániai töltőállomás megvásárlásáról. A tranzakció által a MOL romániai töltőállomásainak száma 50-ről 73-ra növekedett, amellyel a MOL az országban a második legnagyobb kiskereskedelmi hálózattal rendelkező nemzetközi olajtársasággá vált. A MOL középtávú célul Romániában az országos lefedettséget és a 10%-os piaci részesedés elérését tűzte ki.
- 2004-ben a MOL szerződést írt alá a Shell Romania SRL részvényei 100%-ának a Shell Group-tól történő megvásárlásáról. A tranzakció magába foglalt egy 59 töltőállomásból álló országos kiterjedésű hálózat, továbbá a kenőanyag, a repülő-üzemanyag, és

a nagykereskedelmi üzletek megvásárlását. A tranzakciót követően a MOL által Romániában működtetett töltőállomások száma meghaladta a 130-at.

- 2005. nyarára a MOL – a PB gáz üzletág kivételével – kivásárolta Shell romániai érdekeltségeit, mellyel országos lefedettséget ért el a kiskereskedelmi piacon. Ekkorra a MOL romániai töltőállomáshálózata már 133 kutat számlált és összesített piaci részesedése 12 %-ra tehető.
- Az egységes szervezet létrehozásával a MOL középtávon 15 %-os részesedését tűzte ki célul. A jövőben újabb töltőállomások építésével vagy újabb akvizíciókkal kívánja megszilárdítani a pozícióját Romániában.

4. Horvátország – INA

- 2003-ban a MOL az INA 25% plusz egy részvény tulajdonával rendelkező stratégiai partnerévé vált, mellyel az igazgatóságban hétből két helyet szerzett meg. Az INA finomítói nem voltak képesek az európai piacon versenyképes termékek előállítására, ezért jelentős felújításra szorultak. A probléma megoldása érdekében beindítottak egy hatéves, 900 millió dolláros beruházást, melynek nyomán az INA finomítói ágazatát a Slovnaft, illetve a Dunai Finomító szintjére fejlesztik.

5. Bosznia – Hercegovina

Energopetrol

- 2006-ban a MOL és az INA 50-50%-os konzorciuma megvásárolta Bosznia-Hercegovina kormányától az Energopetrol 67%-át, mely 65 töltőállomást és a Szarajevóban lévő irodaházakat érinti. Az Energopetrol ekkor a helyi üzemanyagpiac 15 %-át birtokolta. A felkínált 67 százalékos állami részvénycsomagért a páros 10,2 millió bosnyák márkát (5,1 millió eurót) fizetett ki, egyúttal átvállalta a 60,2 millió márkás (30,1 millió eurós) adósságállomány egészét, fejlesztésre pedig 150 millió márkát (75 millió eurót) kívánt fordítani.
- A MOL-INA tovább szándékozik bővíteni a töltőállomások számát, illetve növelni a piaci részesedését. A fejlesztések által jobban ki lehetne használni a horvát finomítói kapacitásokat, illetve a MOL közvetlen exportja is növekedhetne.

Tifon

- o A MOL-csoport 2007-ben megvásárolta a Tifon 100%-át, melynek 36 töltőállomásán keresztül a MOL a horvát üzemanyag-kiskereskedelem 7%-át ellenőrzi közvetlenül.

6. Olaszország

- o 2007-ben a MOL-csoport 100% tulajdonrészt vásárolt az északolasz Italiana Energia e Servizi ("IES") finomító- és kereskedő vállalatban. Az akvizíció erős piaci jelenlétet biztosít a MOL számára Észak-Olaszországban. Az akvizíció által további növekedési lehetőségek nyílnak meg a régióban, amelyek kiegészítik jelenlegi meghatározó piacait. Az IES tulajdonában van a mantova-i finomító, ezen túlmenően egy 165 töltőállomásból álló kiskereskedelmi hálózatot is működtet, melyből 30-at maga a társaság birtokol.

4.2 Az FDI kihelyezés folyamata a kutatás-termelésben

A Kutatás-Termelés Divízió fő feladata, hogy nyersanyag oldalról biztosítsa a MOL-csoport további növekedésének lehetőségét a nemzetközi piacokon történő terjeszkedésen keresztül.

A MOL legjelentősebb külföldi kutatási beruházásai egyfelől a közép-európai régióban és a FÁK országokban, másfelől Észak-Afrikában és a Közel-keleten zajlanak.

Nemzetközi szinten az egyik legnagyobb siker a Pakisztánban folyó projekt. Az ottani olajcégekkel előkészítették a korai termelést a manzalai földgázkutató-fúrásnál. Elkészült a szükséges távvezeték és a gázfeldolgozó üzem is, és 2005 első napjaiban megkezdődött a tényleges értékesítés is.

A makori-1 kutatófúrás szintén sikeresnek bizonyult, jelentős nagyságú kőolaj- és földgáztárolókat tárt fel. A sikeres rétegvizsgálatokat követően termelőként lett belőle, melynek kapacitása 4 ezer hordó/nap, gázból pedig 10-15 millió köbláb/nap. A termelésbe állítást a Mol 2006 végére tervezte.

2005-ben a MOL tovább növelte részesedését a kazahsztáni Fedorovszkoje kutatási blokkban, egyúttal a kutatási szakasz operátori szerepe is a magyar olajtársaságé lett. 2005-ben befejezték a sóréteg alatti mélykutat, és előirányoztak még egy további sóréteg alatti kút mélyítését, illetve további – háromdimenziós szeizmikus – méréseket is.

A MOL-csoport termelése dinamikusan emelkedik. A magyarországi termelés csökkenését az oroszországi kőolajtermelés 85 %-os növekedése ellensúlyozza. A szénhidrogén-termelés teljes fajlagos költsége nemzetközi szinten is versenyképes, 5,2 dollár/hordóegyenérték.

A Kutatás-Termelés (Upstream) Divízió négy szegmensből áll⁴⁵. A Portfólió Fejlesztés tárgyal a folyó és az új projektekről, valamint ők kötik a szerződéseket. A projektek vagy a Közép-európai Kutatás-Termelés vagy a nemzetközi Kutatás-Termelés irányítása alatt zajlanak. A Geológiai/rezervoár modellezésért és az egyes munkák műszaki kivitelezéséért a negyedik, a Technológiai és Operációs Központ felel.

Projektek megvalósítása:

Miután meghatározták, mekkora a befektetendő pénzösszeg, felméri a különböző országok által kínált lehetőségeket. Ország csoportokat, régiókat szénhidrogén kutatási-termelési aktivitásuk alapján, a megfelelő politikai-gazdasági kockázat elemzés után választ a MOL. Itt nagyon lényeges az adott ország csoporton belül a bányászat törvényi szabályozása, annak változékonysága, stabilitása.

A cél ország (ok) kiválasztása után utaznak ki geológus, geofizikus szakemberek a még szabad kutatási területekről nyerhető információk megszerzésére, illetve értékelésére. Ezt minden országban a bányászatot felügyelő bányászati hivatal biztosítja adatszobákon keresztül, amiért jelképes összeget kérnek csak (általában a dokumentumok megtekintése, másolása az, amiért pénzt kérnek). Ez egy hosszú előkészítési fázis.

Az így nyert megvásárolt információkat, amelyeket a kutatási területen korábban tevékenykedő operátor cégek nyertek szeizmikus mérésekből, (geológiai, geofizikai) fúrásokból itthon újra feldolgozzák és javaslatot az egyes kutatási területekre. Itt már várható készletnagyságok, és befektetendő összegek szerepelnek, ami alapján rangsort állítanak föl a kutatási területek között. A kiválasztott blokkban megvizsgálják milyen további felszíni geofizikai kutatásokra van szükség (itt döntően szeizmikára kell gondolni) a fúrásos kutatás megkezdése előtt. Itt be is fejeződhetne a kutatás, de általában előírják legalább egy kutatófúrás lemélyítését.

⁴⁵ http://www.mol.hu/hu/a_molrol/mediaszoba/

A kiválasztott célország adott blokkjára PSA-t írnak alá (Production Sharing Agreement), amely már munkaprogramot is tartalmaz AFE bontásban. Ezt közösen fogadják el. Általában ezek meghatározott időre, kb. 3 évre szólnak hosszabbíthatósági opcióval.

Off shore céget és vegyes vállalatot is gyakran kell alapítani, amely a munkaprogramot végre hajtja.

Általában a kutatás 3 D-s szeizmikus kutatással kezdődik (térben mutatja a lehetséges geológiai formációkat, tároló szerkezeteket a számítógépes feldolgozás és geofizikai interpretáció után).

A szeizmikus értelmezés után döntenek a fúrásponthelyéről (ez még térképen történik). Ezek után a fizikai telepíthetőséget is és a megközelíthetőséget (vádik), logisztikát is meg kell vizsgálni, aminek az eredménye a fúrásponthely eltolása lehet. Ilyenkor különleges technológiákkal érik el a célobjektumot (ferde illetve vízszintes fúrással).

Közben folyik a fúráshoz szükséges szervizek, és kútépítő anyagok tendereztetése. A nagy távolságok miatt mindent vásárolni kell a fúrásiszerviztől az étkeztetésig, a vízszállítástól az útépítésig. Találat esetén biztosítani kell a termelvény elszállítását is. Ez csak folyadékra (kőolaj vagy gázkondezátum) igaz. Azt hogy mi számít találatnak, azt a PSA alapján a részvevők közösen döntenek el.

Azt is figyelembe kell venni, hogy sok országban a földgáz a nagy távolságok és az LNG kapacitások hiánya miatt eladhatatlan.

A találati valószínűség $P=0,2$ (!!). Öt kútból egy a sikeres, de ehhez meg kell felelni a statisztikai sokaság elvének is.

Egy másik lehetőség az akvizíció. Mezővásárlások révén – ahol bizonyított készletekkel számolhatnak – új, korszerű kitermelés-növelési eljárásokkal fokozható a termelés (rétegrepesztés, vízszintes kutak fúrása). Ezek a területek drágábbak, de lényegesen kisebb kockázatúak (mivel már létező mező).

További lehetőség a kockázat megosztás. Ebben az esetben egy másik operátor cég kutatási projektjében vásárolnak tulajdonrészt és a befektetések arányában osztoznak. Gyakran több cég (3-4) finanszíroz egy kutatást. Ez a variáció a hazai gyakorlatban is előfordul. [egyéb]

4.3 Oroszországi közvetlen működőtőke-befektetések

A MOL-csoport stratégiájában kiemelt szerepet szán a kutatás-termelési kapacitás növekedésének. Mivel Új Európa olaj- és gázmezői már kimerülőben vannak, a MOL kiemelt fontosságot tulajdonít Oroszországnak, amely jelentős kitermelési tevékenysége mellett továbbra is lelőhelyekben gazdag területnek számít. Különösen felértékelődik az orosz olajkincs az olyan időszakokban, amikor a viszonylag magas világpiaci kőolajárak gazdaságossá, a közel-keleti készleteket veszélyeztető, elhúzódó politikai és katonai konfliktus pedig relative biztonságossá teszi a szibériai termelést. Emellett nem elhanyagolható tényező az orosz olajipar egyre nagyobb beruházási éhsége, ami a megfelelő technológiai szintet és tőkeerőt képviselő társaságok számára komoly befektetési lehetőséget kínál a kitermelési üzletágban. A MOL elsősorban helyi partnerek bevonásával igyekszik megjeleníteni oroszországi kitermelési projektjeiben, melyben már jelentős tapasztalatokra tett szert.⁴⁶

Kőolajtermelés Nyugat-Szibériában

Matjushkinskaya Vertikal LLC

2007. április 24-én a MOL megvásárolta az oroszországi Matjushkinskaya Vertikal LLC 100%-át orosz magánszemélyektől.

A Matjushkinskaya Vertikal LLC birtokolja a nyugat-szibériai Tomsk régióban, Oroszország egyik fő olajtermelő körzetében elhelyezkedő Matjushkinskiy blokk kutatási és termelési engedélyét. A blokk területe 3231 km². A terület infrastrukturális ellátottsága jó, a blokk közelében húzódik a Transneft fő csővezetékrendszere. Az alacsony bizonyított és várható készletszinten, valamint a jelenlegi termelésen túl (a Miller&Lents készletminősítő vállalat értékelése szerint a bizonyított és várható készlet 6 millió hordót tesz ki, míg a jelenlegi termelés 550-600 hordó naponta) a mező jelentős kutatási potenciállal rendelkezik. A kutatási engedély 2010-ig érvényes, a kötelező munkaprogram 50 km 2D szeizmikus mérést és három kutató fúrás lemélyítését írja elő. A termelési engedély 2029-ig érvényes.

⁴⁶ http://www.mol.hu/hu/a_molrol/mediaszoba/

A Matjushkinskaya Vertikal LLC megvásárlása kiválóan illeszkedik a MOL korábban meghirdetett stratégiájába, amely kiemelt szerepet szán további kutatási és termelési projektek megszerzésének Oroszországban.

MOL - Jukosz : Zapadno-Malobalik (ZMB) olajmező

A MOL és a Jukosz 1999 óta tervezi a mező közös kitermelésének megvalósítását, az eredeti elképzelés szerint az Orosz Köztársasággal kötött termelés megosztási egyezmény keretein belül. A termelés megosztási egyezmény jóváhagyása Oroszországban azonban egy hosszadalmas folyamat, így 2001 közepén a partnerek úgy döntöttek, hogy a Zapadno-Malobalik olajmező fejlesztését a hagyományos szabályozási környezetben végzik el.

2000. január 13-án a Hanti-Manszijszk Autonóm Terület kormányzója a MOL vezérigazgatójának meghívására rövid látogatásra Budapestre érkezett, melynek szakmai célja a Hanti-Manszijszk Autonóm Terület képviselőinek megismertetése volt a MOL működésével, mindennapos termelési gyakorlatával.

A MOL bemutatta műszaki-szakmai felkészültségét a Szibériában tervezett olajmezo-fejlesztésre, ahol az előző évben, mint potenciális befektető jelent meg a JUKOSZ olajtársaság partnereként a Zapadno-Malobalik kőolaj-elfordulás kiaknázásában. Az orosz fél szerint a MOL jól felkészült a project sikeres végrehajtására.

Az aktuális stratégiájának értelmében a MOL a külföldi kutatás-termelésben elsősorban Oroszországra összpontosított. Ennek a folyamatnak egyik első fontos állomása az 1999. november 20-án az orosz JUKOSZ olajvállalattal aláírt együttműködési szerződés volt.

A koncessziós törvény megszületésével Oroszország már kellő gazdasági-biztonsági garanciát nyújtott a MOL-lal tervezett tevékenység folytatásához.

A MOL a JUKOSZ olajvállalattal közösen 1999. november 20-án megállapodást kötött arról, hogy a Hanti-Manszijszk Autonóm Terület Adminisztrációjánál közösen kérvényezik a Zapadno-Malobalik olajmező Termelés megosztási szerződés alapján történő művelést.

2002. február 12-én a MOL a Jukosz Budapesten aláírta a megállapodást az oroszországi Zapadno-Malobalik olajmező közös fejlesztésére és kitermelésére.

A megegyezés értelmében Oroszországban létrehoztak egy 50:50 százalékos tulajdonmegosztásban bejegyzett vegyes vállalatot a projekt megvalósítására, melyet az igazgatóság irányít és felügyel, és amelynek tagjait a partnerek közösen jelölték ki (amelynek 3 tagját a MOL, 3 tagját a Jukosz) a feladatkörök előzetes egyeztetését követően. A MOL a tranzakció megvalósításához 100 millió USD hozzájárulást fizetett a Jukosz részére. 2002. december 19-én Moszkvában a MOL és az OAO NK JUKOSZ aláírták az oroszországi Zapadno-Malobalik mező közös fejlesztésére és kitermelésére vonatkozó közös vállalati szerződést.

A MOL oroszországi jelenléte természetesen nem korlátozódik kizárólag a kőolajtermelésre. A Gazprommal 2006. nyarán kötött együttműködési megállapodás nem csak a hazai gázellátás biztonságát szolgálja, de az európai tranzitútvonal révén további üzleti lehetőségeket is kínál. A megállapodás szerint a két cég közös tulajdonú projektvállalatot alapít, melynek feladata, hogy új gázvezetékek, regionális tranzitútvonalak, és az ezekhez szükséges magyarországi gáztárolók megvalósíthatósági feltételeit vizsgálja. Az együttműködés emellett további dél-, kelet-, és közép-európai üzleti lehetőségek feltárására is kiterjed. A projektársaságot 50-50 %-os tulajdoni részesedéssel, Magyarországon jegyezték be.

Összességében elmondható, hogy az orosz-magyar olaj- és földgázipari kapcsolatok fejlődésében mindkét ország érdekelt. Az orosz partnereknek hosszú távon megbízható felvevőpiacokra, az ellátási láncot megbízhatóan garantáló tranzitállomásokra van szüksége, melyet Magyarország – kedvező földrajzi adottságai révén – biztosítani tud. Az együttműködési készséget mindkét ország legmagasabb szintű kormányzati képviselői is megerősítették valamennyi találkozájukon.

Szurgut-7 projekt

A MOL 2006. október 9-én írta alá a vásárlásról szóló megállapodást az orosz North-west Oil Group (NWOG) céggel. Eszerint a NWOG projektvállalat 100 %-ban a magyar cég tulajdonába került, melyért 15,5 millió dollárt fizetett. A Szurgut-7 blokk kutatási területe 330 km² nagyságú, és más jelentős olajmezők határolják, pl. a ZMB, vagy a Malobalik. A terület infrastrukturális ellátottsága különösen jó: mindössze 8 km-re halad el a blokk szélétől az olajtávvezeték. Mivel a ZMB csupán 10 km-re helyezkedik el, a felszíni berendezések tekintetében jelentős szinergiát ígér.

A kutatási periódus négy év, melyet 18 éves termelési időszak követhet. A kötelező munkaprogram szeizmikus méréseket és egy kutató fúrás elvégzését írja elő, melynek költsége mintegy 6 millió dollár. A ZMB termelőprojekt mellett a MOL a jövőbeni termelés megalapozásaként fontos szerepet szán további lehetőségek megszerzésének is oroszországi kutatás-termelési stratégiájában.

4.4 Kitermelési ambíciók az arab világban

Az arab világ olajtermelése a múlt század derekán kezdett fellendülni, és még mai is ezekből az országokból származik a Föld olajtermelésének mintegy fele. Ezeken a területeken a szénhidrogén-lelőhelyek nagy része azonban már ismert. Ezért egyes szakértők úgy vélik, hogy a közel-keleti olajtermelés elérte zenitjét, nagy növekedésre már nem lehet számítani. Ez a felismerés az olajországokat is stratégia-váltásra készítette.

Korábban az óriási multinacionális vállalatok (pl. Shell, Chevron) bekebelezték a legnagyobb és legígéretesebb lelőhelyeket, ezzel a kisebb vállalatoknak ne sok esélyt hagyva. A kisebb, vagy nehezebben kiaknázható területek azonban nem voltak vonzóak számukra, és nem is volt szükséges ezek felkutatása. Mára ez a helyzet megváltozott. A kis mezők lehetőségeit igyekszik megragadni a MOL-csoport is. A változást nemcsak ez, hanem a földgáz szerepének megnövekedése is okozta, ugyanis kb. másfél-két évtizede a LNG (cseppfolyós földgáz) termelése és szállítása is versenyképessé vált. Erősen megnőtt az európai országok földgáz-igénye is, ami tovább erősíti az LNG keresletét, illetve új perspektívákat nyit a közel-keleti kutatások terén is.

A MOL számára a közel-keleti területek távolsága nem számottevő, még menedzselhető közelségben vannak, ezenkívül már rendelkezik kellő tapasztalattal a helyi kutatások tekintetében.

A MOL a közepes méretű olajkutatási lehetőségeket keresi, és élesen figyel a gázkutatás és –termelés kilátásait is.

A Közel-kelet, illetve az arab világ igen sokszínű kultúra, hagyományok, gazdasági fejlettség és politikai stabilitás tekintetében, így a különböző régiókban eltérőek a kutatás és kitermelés feltételei is.⁴⁷

⁴⁷ Sum Up 2005 nyár, MOL Nyrt.

Észak- Afrika

A legnagyobb potenciállal Algéria és Líbia rendelkezik, de igen fontos olajtradíciói vannak Egyiptomnak is.

Algériában közepes méretű és relatíve nagyobb mezők is vannak még kiaknázatlanul. Az eddigi munkálatoknak gátat szabott a helyi adózási rendszer, amely még a nagyobb olajmezők felefedezésének idejéből származik. Az igen erős elvonási rendszer megnehezíti az olajpiaci szereplők megjelenését. Azok számára, akik már régebben tevékenykednek itt, az adózás visszatérítési lehetőséget ad. Az utóbbi időben az algériai kormányzat is felismerte, hogy ez a gazdasági fejlődés gátja lehet, és igyekeznek javítani a helyzeten. Ha ez megvalósul, akkor a jövőben a MOL növelheti aktivitását a térségben.

Líbia az elmúlt 6-8 évben erőteljesen nyitott az addig igen zárt olajipari viszonyokon, a politikai elzártsága is oldódott az utóbbi időben. Ez az új helyzet erőversenyt indított el az olajcégek között, bár nagy felfedezésekre már itt sem számíthatnak. Elsősorban kisebb mezők jöhetnek szóba a még felkutatatlan, infrastruktúrától távolabbra eső területeken. A közeljövőben a MOL is tervez iroda-nyitást Líbiában, ahol évtizedekkel korábban már jelen voltak a magyar szakemberek, és akkori eredményes munkájuk máig tartó jó kapcsolatokat hozott.

Egyiptom szárazföldi olajmezőit már feltárták, az offshore területek azonban még nincsenek eléggé kiaknázva. Jelentős fejlődés ment végbe a földgázkutatás terén, és az LNG-terminálok építése is előrehaladott, ezért a MOL számára Egyiptom elsősorban a gázkutatás- és termelés szempontjából fontos.

Közép-Kelet

Az Öböl-országokban is tapasztalható az a változás, hogy egyre nyitottabbak a kisebb olajcégek irányában, melyek a termelési volumen szinten tartását biztosíthatják számukra. A MOL nem csupán a kitermelésben rejlő lehetőségeket kívánja megragadni, hanem azokat is, melyek a feldolgozásban kínálkoznak.

Az olajállamok felismerték, hogy a feldolgozott állapotú olajból még nagyobb bevételhez juthatnak. Ezért előtérbe került az LNG-terminálok és finomítók fejlesztése, amely új kapcsolódási pontokat adhat a MOL

számára. Jemenben és Ománban már előrehaladott szakaszban van a MOL aktivitása. A térség olajiparában kisebb szerepet játszik Szíria, ahol a kutatási és kitermelési munkálatok már nagy múltra tekintenek vissza, ezért a szakértők szerint nem várható nagy előrelépés. A MOL azonban itt is keres akvizíciós lehetőségeket.

Két közép-keleti ország van, amely ugyan hatalmas készletekkel rendelkezik, de a politikai bizonytalanságok nehezítik a fejlődést: Irak és Irán.

Iraknak hatalmas olaj- és gázkészletei vannak, melyek jelentős részét még nem kutatták föl, és a kitermelés is sokkal alacsonyabb szinten van, mint ahogy a geológiai viszonyok lehetővé tennék. A politikai kockázat jelentős, ha viszont a helyzet stabilizálódik, Irak vonzó potenciális területté válhat.

Iránban hasonló helyzet áll fenn, viszont eltérőek a játékszabályok. Itt az állam erősen kézben tartja az olajipart, koncessziókat nem is lehet szerezni. Csak visszavásárlási szerződéseket (buy back contract) engedélyeznek, amelyekkel szolgáltatásokat lehet nyújtani. Egy esetleges liberalizáció azonban itt is új távlatokat nyithatna.

A MOL mindkét országban figyelemmel kíséri a fejleményeket, és megfelelő körülmények között a jövőben itt is növelni kívánja aktivitását.⁴⁸

Pakisztán

Több, mint két év előkészítés után 1999. február 11-én a MOL koncessziós szerződést írt alá a TAL Blokkra, kezdetben 35 % részesedésben, mely később 10 %-ra csökkent. A partnerek jelenleg Pakisztán három legnagyobb olajipari vállalata és az állami képviselő. Az iszlambadi iroda 1999 végén létesült. A TAL Blokk az ország északnyugati részén található, 250 kilométerre az afgán határtól, de az infrastruktúra meglehetősen fejletlen.

A konzorcium 2006 végéig 220 millió dollárt költött kutatásra és termelésre. Az elmúlt 8 évben lemélyítettek 6 fúrást (átlag 4000 m mélységben) és létesítettek két gázelőkészítő üzemet. A szeizmikus

⁴⁸ Sum Up 2006/2007 winter, Upstream ambitions in the Middle-East and North Africa

mérések előkészítése, helyszíni irányítása, illetve a kútmunkálatok vezetése és helyszíni felügyelete mind magyar szakértőkkel történik.

Jelenleg a kutatást, lehatárolást és mezőfejlesztést együttesen végzik. Folyamatban van egy 150-200 km hosszúságú 2D szeizmikus program a TAL Blokkban, valamint zajlik a Manzalai-4 termelő- és mamikhel-1 kutató-fúrások mélyítése, illetve az eddigi legnagyobb beruházásuk, a manzalai mező központi gázüzemének előkészítése, melyet 2009-ben állítanak termelésbe. Az üzem révén az északi országrész gázellátottság 70%-át ebből a mezőből látnák el, és ez az érték 2013-ra 100%-ra nőne.

2006. novemberében két új koncessziós szerződést írtak alá az Észak-Pakisztánban található Margala és Margala North kutatási blokkokra vonatkozóan. Összterületük 2700 km², egyelőre 100%-os tulajdonrészrel kezdték meg tevékenységüket operátorként. E két új blokkban 2007. tavaszán kezdődött meg a felszíni adatgyűjtés, és az év végére elkészül egy kb. 400 km hosszúságú szeizmikus mérés is.

A MOL nyitott minden további akvizíciós lehetőségre, vagy újabb blokkok megvásárlására Pakisztán területén.

A MOL Nyrt. kiküldöttjei sajnos állandó fegyverropogás közepette kénytelen dolgozni. A közbiztonság folyamatosan romlik, ezért a munkavégzés kizárólag lezárt területen zajlik.

A 2007-re tervezett makori-2 kút lehatároló fúrás lemélyítésének sikere esetén ott is megkezdik majd a mező fejlesztését⁴⁹.

Közel-Kelet

Jemen

A MOL közel-keleti koncessziójának egyik ígéretes helyszíne a Jemeni Köztársaság, amely az Arab-félsziget déli részén helyezkedik el. Az ország exportjának 93 %-a, az állami bevételek 70 %-a a nyersolaj értékesítéséből származik.

A MOL a 90-es években kezdte meg itt a tevékenységét, először tájékoztatói céllal, jelenleg már saját irodát tart fenn a fővárosban, Szanaa-ban.

A kutatómunka 1996-ban, a 49. számú kutatási blokk megszerzésével indult. Ekkor írták alá az első koncessziós szerződést a jemeni állammal, melyhez 1998-ban a 48-as blokk csatlakozott.

⁴⁹ MOL – Panoráma IV. évf. 5. szám

A 49-es blokk az ország belsejében helyezkedik el, 2088 km² területen. A déli része hegyvidék, az északi síkság. A 48-as blokk a délkeleti részen található, a tengerparton, mintegy 3767 km²-es területen.

A 49-es blokkban két kutatófúrást mélyítettek le, s bár találtak szénhidrogénnyomokat, a terület nem bizonyult elég ígéretesnek, ezért a koncesszió 75 %-át átadták a CCC nevű nemzetközi társaságnak azzal, hogy ha sikeres lesz a kutatómunka, akkor a termelés 25%-ával részesedik az üzletből a MOL.

A 48-as blokk nagyobb reményekkel kecsegtet. Itt szintén két kutatófúrást mélyítettek le. Az északi meddőnek bizonyult, ezért felhagytak a további kutatással, viszont a déli nagymennyiségű anyakőzetet jelzett. Ez azért kiemelkedő jelentőségű, mert addig úgy lehetett tudni, hogy azon a környéken nincs ilyen kőzet, a MOL kutatása azonban rácáfolt a korábbi vélekedésre. A vizsgálat nagy perspektívákat ígér, ezért beléptek a második kutatási szakaszba: két újabb kutatófúrást terveznek (melyből az egyik valószínűleg már folyamatban van)⁵⁰.

Omán

A MOL Ománban kedvező társadalmi körülmények között tevékenykedhet. 1970 óta (a ma is uralkodó Qaboos bin Said al-Said szultán trónra lépésétől) rohamosan fejlődik. Az ország exportjának 90%-át az olajipar adja, de fontos szerepet bírnak a hagyományos ágazatok (halászat, könnyűipar, turizmus) is.

A közelmúltban ígéretes megállapodást írtak alá: a gázra és kondenzátumra perspektivikus célrétégek 2 és 4 ezer méter közötti mélységben helyezkednek el; az infrastruktúra fejlett, a 48-as blokk közel van a fő vezetékekhez, és a szomszédban található két finomítóhoz. Egy, a blokkon áthaladó vezeték lehetővé teszi a gáz eljuttatását a közelben lévő gázüzemhez, és a kondenzátum-exportlehetőségekhez. Ez azért fontos, mert míg korábban Omán elsősorban kőolajkutatás szempontjából volt érdekes, mióta megépült az LNG-terminál is – egyelőre kihasználatlan kapacitással – a gáztermelésnek is megnőtt a szerepe. A MOL által kutatott területeken jó kilátások vannak arra, hogy földgázt is találjanak.

Az ománi koncesszió 100 %-ban MOL-tulajdonban van, de azt tervezi a cég, hogy később partnereket is bevon a munkába. A kutatás időszaka legalább három évre tehető: siker esetén egy-két évig tart majd a

⁵⁰ Sum Up2006/2007 Winter, Yemen – Promising explorations

mezőfejlesztés, majd ezt követi a termelés. A tervezett munkaprogram rugalmas, 300 km hosszú, 2 dimenziós szeizmikus mérést foglal magába, ezt követően a fúrás a szeizmikus mérések eredményétől függően opcionális. A tervezett kutatási költség a kétéves programra 8-10 millió dollár, és amennyiben a fúrás megvalósul, további 14-16 millió dollár⁵¹.

5. AZ KÜLFÖLDI KÖZVETLEN MŰKÖDŐTŐKE-KIHELYEZÉS MOTIVÁCIÓS TÉNYEZŐI

1. Az UNCTAD kutatása szerint az FDI növekedés legfőbb hajtóereje hamarosan a nagy és növekvő piacok elérése lesz – ugyanis a vállalatok több mint fele ebből a célból tervezi a beruházásait.

A vállalatok 17 százalékánál az erőforrások, különösen a képzett munkaerő elérése a befektetések célja, míg 9 százalékuk az olcsó munkaerő elérésének érdekében helyezi ki tőkét külföldi piacokra. Másrészt a geopolitikai és pénzügyi instabilitást említették a legfőbb bizonytalansági tényezőként, amely meggátolhatja az FDI kihelyezését. A másik legfontosabb gátló tényező, melynek növekedésére számítanak, az a protekcionizmus. A válaszadók több, mint 80%-a értékelte ezt a három faktort fontosnak, vagy kiemelten fontosnak⁵².

Az olajipari vállalatok, így a MOL-csoport FDI aktivitásának is az a célja, hogy hosszú távon stabil piaci pozícióra tegyenek szert, bővítsék piacukat, illetve megőrizték versenyképességüket. Ehhez alkalmazkodniuk kell a piaci igényekhez: figyelembe kell venniük az egyes ágazatok fejlődési tendenciáit, illetve a lakossági igények változásait.

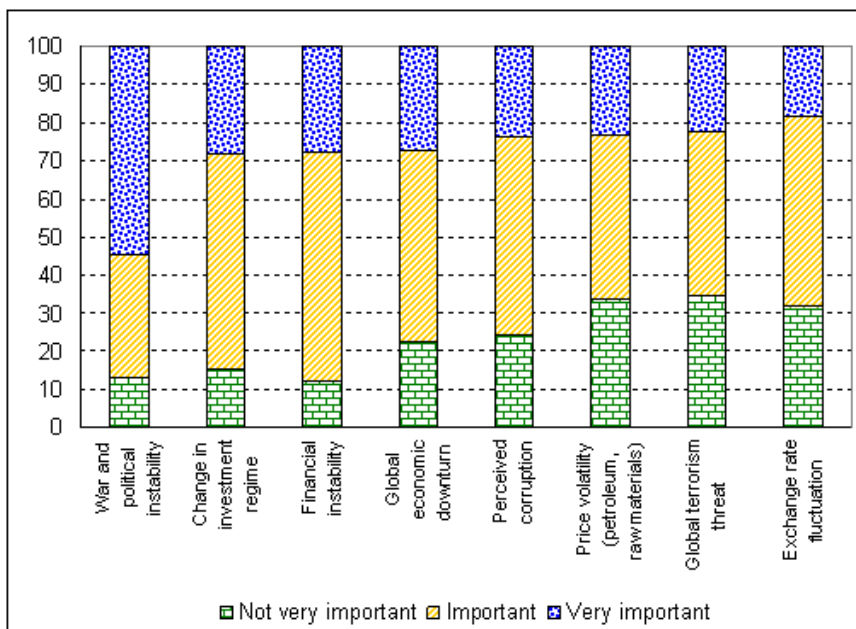
2. Az FDI export legfőbb nemzetgazdasági és helyi befolyásoló tényezőit az 1. táblázatban foglaltam össze:

A nemzetközi szabályozások különböző minőségi előírásainak megfelelően kell alakítaniuk finomítói kapacitásukat és hatékonyságukat a kitermelés, illetve a feldolgozás terén is.

⁵¹ 2006/2007 Sum Up Winter- The way into the Arabian Peninsula

⁵² UNCTAD, World Investment Prospects Survey 2007-2009

http://www.unctad.org/en/docs/wips2007_en.pdf



8. ábra: Az FDI döntéseket befolyásoló kockázati tényezők fontossága
 Forrás: UNCTAD, World Investment Prospects Survey 2007-2009

1. táblázat:

A tőkeáramlás ösztönzői

A TŐKEÁRAMLÁS ÖSZTÖNZŐI

Nemzetgazdasági tényezők	Helyi tényezők
Stabil politikai légkör, személyi biztonság	Jó megközelíthetőség: <ul style="list-style-type: none"> • Fizikai (utak, vasút) • Virtuális (telekommunikációs kapcsolatrendszer, internet)
Tartós gazdasági konjunktúra	Élhető, kulturált település
Kiszámítható árfolyam és kamatpolitika	Aktív vállalkozói (beszállítói) környezet,
Fejlett pénzügyi és fizikai infrastruktúra	Tudásgazdasági kapcsolódások,
Hatékony információs rendszerek	Megfelelő irodai és lakóingatlan állomány
Gyors, bürokrácia-mentes intézményrendszer	

Forrás: Vértes András FDI export alapján saját összeállítás

Az olajipari fejlesztések fő hajtóerői:



9.ábra: FDI motivációk az olajiparban

Forrás: MOL Nyrt.

3. A termékelőállítás és kereskedelem területén történő FDI kihelyezéseknél a klasszikus motivációs tényezők (6. táblázat) érvényesülnek, azonban a kutatás-termeléshez kapcsolódó FDI export esetén bizonyos tényezők átlényegülnek.

A legfontosabb ösztönző (az erőforrások meglétén kívül) a kiszámíthatóság – gazdasági és politikai tekintetben egyaránt, függetlenül attól, hogy a célországban demokrácia vagy diktatúra áll fenn.

Gazdasági fejlettség szempontjából a célországok igen széles skálán mozognak. A MOL Nyrt. számára a kutatás-termelés terén a tartós gazdasági konjunktúra nem meghatározó tényező.

A célország árfolyam-politikájának jelentősége pedig azért nem számottevő, mert a beruházások tervezése és megvalósítása is dollárban (mivel a gépek, berendezések és a munkaerő jelentős része az Egyesült Államokból származik) történik, a helyi bankok és egyéb pénzügyintézetek pedig csak különleges esetekben kapnak szerepet a tevékenységben. Pénzügyi partnerként leginkább a nagy világbankok jelennek meg.

Az iszlám országok esetén az árfolyam- és kamatpolitika kérdésköre egészen speciális terület, ugyanis ezekben az országokban a kamatfizetés vallási és erkölcsi normákba ütközik, ezért tiltják a helyi törvények.

Az infrastruktúra tekintetében a MOL Nyrt-nek szintén nincsenek nagy elvárásai, mivel – ahogyan azt az oroszországi példánál is láthattuk – ha a célország nem rendelkezik pl. megfelelő úthálózattal, akkor a vállalat rövid időn belül kialakítja a szükséges feltételeket, ugyanis ezek a kiadások elhanyagolhatók egy kút létesítésének kiadásai mellett.

A gyors, bürokrácia-mentes intézményrendszer a MOL számára is fontos. A nagy hagyományokkal rendelkező olajtermelő országok folyamatos liberalizációjával pedig gyorsan javulnak az intézményi körülmények.

A helyi tényezőket tekintve szintén tapasztalhatunk eltéréseket a klasszikus motivációs tényezőkhöz képest. Az infrastrukturális körülmények mellett a lakásviszonyok sem fontosak, és más, átértelmeződik a beszállítói környezet szerepe is. A legtöbb olajvállalatnak nem fűződik érdeke a helyi beszállítók és munkaerő alkalmazásához – mivel lényegesen drágább, mint más források - de a számos esetben szerződések keretében kötelezik őket erre.

Ugyanakkor érdemes megemlíteni, hogy a kutatással feltárt kapacitások, várható hozamok és a szállítási-logisztikai infrastruktúra, valamint a felvevőpiacok elérhetősége jelentősebb mérlegelési szempontok.

FELDOLGOZÁST SEGÍTŐ KÉRDÉSEK:

1. Miként jellemezhető a MOL üzleti környezete?
2. A MOL csoport tevékenységi területei
3. A MOL nemzetközi működőtőke befektetései Európában
4. Az FDI kihelyezés folyamata a kutatás-termelésben Oroszországban és az arab világban.
5. Az FDI motivációs tényezői az olajiparban.

9. PAPP ADRIENN: NEMZETKÖZI DIVATMARKETING, AVAGY A SPANYOL ZARA ESETE

Az 1975-ben alapított Zara a világon az egyik legsikeresebb divattal foglalkozó kiskereskedő, aki mára több, mint 80 országban van jelen, 1751 üzlettel. A Zara a spanyol Inditex (Industria de Diseño Textil) csoport tagja, a cég székhelye az Északnyugat-Spanyolországi Galíciábantálálható. Az Inditex tulajdonában van még nyolc másik ruházati lánc: a ZaraKids (gyermek divat), a Pull&Bear (ifjúsági ruhák), a MassimoDutti (minőségi és hagyományos divat), a Bershka (Avantgarde ruházat), a Stradivarius (divatos ruházatfiatal nőknek), az Oysho (fehérnemű), a Zara Home (háztartási textíliák) és az Uterqüe (női ruházat és kiegészítők). Az elmúlt években a Zara adta a csoport bevételeinek több, mint 50 %-t.

Az esettanulmány során megvizsgáljuk általánosságban a világ textil- és ruházati iparágát, a Zara nemzetközivé válásának folyamatát, leírva a globális ruházati láncot, az ötlettől a végső fogyasztóig.

1. A GLOBÁLIS TEXTIL- ÉS RUHÁZATI IPAR

Egy 2005 januári döntés szerint eltöröltek minden fontosabb korlátozást a textil- és ruházati iparban, korlátlan hozzáférést biztosítva a WTO országainak az európai, kanadai és amerikai piacokhoz, melyet kulcsfontosságú hajtóerőként értelmeznek a ruházati ipar fejlődésében. (Keenan, et al., 2004) Ez az új helyzet lehetőségeket teremtett a nagy exportőröknek, mint Kína és India, hogy jelentősen növeljék piaci részesedésüket, ugyanakkor kihívást jelentett az európai államok számára abban a tekintetben, hogy nemzetközileg továbbra is versenyképesek maradhassanak. A főbb tendenciák, melyek átszervezik és jellemzik a textil- és ruházati ipart:

- Az európai textil-és ruházati ipart széttöredezett termelés jellemzi, számos kis-és közepes méretű vállalattal Olaszországban, Nagy-Britanniában, Franciaországban, Németországban és Spanyolországban (Nordas, 2004), miközben az értékesítési csatornák erősen koncentráltak (Stengg, 2001).
- A textil- és ruházati ipar egyre jobban nemzetközivé válik, és egyre több a nemzetközi versenytárs (Cerviño, 1998). A piac

konzolidációja figyelhető meg fúziók és felvásárlások jellemzők (Dunford, 2004), valamint stratégiai szövetségek kialakulása (Samiee, 1995).

- A termelés áthelyezése olyan országokba, ahol alacsonyabbak a munkaerő és a szállítási költségek és rövidebb az átfutási idő.
- Az üzleti modellek átértékelése az egyre gyorsabban változó fogyasztói igényekhez igazítva (KPMG, 2005).
- A divatcégek egyre rugalmasabbá és vertikálisan szervezetté válnak, a vertikális integráció egyre gyakoribb, mint a teljes integráció (Samiee, 1995).
- Az új technológiák alkalmazása termelékenység és versenyképesség növekedéshez vezethet (Berkeley and Steuer, 2000).
- Az elmúlt évtizedekben a divatipar demokratizálódása figyelhető meg (Mazaira, et al.,2003). A Zara nagyban hozzájárult ehhez azzal az ötletével, hogy a legújabb design szerint készült ruhákat kedvezőbb áron kezdte el árusítani.

2. A ZARA KONCEPCIÓJA

Amancio Ortega, az Inditex alapítója szerint a Zara célja az, hogy demokratizálja a divatot azzal, hogy a legújabb divatot közepes minőségen és megfizethető áron kínálja. A Zara üzleti modellje mivel különbözik a versenytársaiétól? A válasz az átfutási idő és a bolt, mint információforrás használata.

Zara vertikális integrációja a tervezés terén, a just-in-time rendszer, a szállítás és értékesítés, a rugalmas szerkezet, az alacsony készletek szabály, a gyors válasz politika és a fejlett információs technológia lehetővé teszi a gyors reagálást az ügyfelek változó igényeire (Castellano, 1993; 2002). Egy teljesen új ruhadarab megtervezése, gyártása és szállítása kevesebb, mint négy hét alatt történik. A Zara maga gyártja azokat a ruhadarabokat, melyek legjobban követik a divatot, ezt „élő kollekciónak” nevezik és az eladások több, mint felét teszik ki, és kiszervezi azokat, melyeken nem kell folyamatosan szezonális változtatásokat végrehajtani. (Ghemawat and Nueno, 2003).

Az üzletek nem csak értékesítési pontként működnek, hanem befolyásolja a tervezés és a termelés sebességét. A Zara termelési ciklusa azzal kezdődik, hogy megvizsgálják a vevők véleményét a legújabb tervezésű ruhákról, a munkatársak információkat gyűjtenek a divat városaiban,

megfigyelik az embereket az utcákon, kiadványokat böngésznek és olyan frekvencián látogatnak el, ahova a potenciális vásárlóik. Ami még megkülönbözteti a Zarát a versenytársaitól, az a visszajelzés, amit a menedzserek kapnak az értékesítési pontokon a vevőktől az új ruhákról és az új termékekről. Az üzletvezetők napi rendszerességgel jelentenek a központnak a vevői keresletről és az eladási trendekről. Ezeket a visszajelzéseket a tervező csapat felhasználja az új termékek tervezésénél vagy a régi termékek újratervelésénél (Martinez, 1997). Minden üzlet hetente kétszer kap egy kisebb méretű szállítmányt, elkerülve a nagy készleteket és ennek a következményeit. A termékek körülbelül 60 %-a állandó, a maradék rész pedig folyamatosan változik. A cég becslései szerint a Zara üzleteit egy ember évente átlagosan 17-szer látogatja meg, míg más versenytársait évente csupán négyszer (Castro, 2008). Az üzleteket a legforgalmasabb kereskedelmi területeken találhatók, és a belső teret úgy alakították ki, hogy sajtóságos hangulata legyen vonzó kirakattal. A cég az éves forgalmának csupán 0,3 %-át költi reklámra (Ghemawat és Nueno, 2008), amelyet rendszerint az értékesítési szezon elején vagy új üzlet megnyitásakor használ fel. Az üzletet tartják a leghatékonyabb kommunikációs eszköznek.

A Zara üzleti modelljének két fő tényezője - az időtényező és a bolt, mint információforrás - bizonyítják a cég ügyfél-orientációját. Folyamatosan alkalmazkodik a piaci igényekhez, amelynek célja, hogy egyedi szolgáltatást tudjon nyújtani a vásárlónak. A minőségi ügyfélszolgálatot és egyéb változókat, mint a zene, a hőmérséklet és az elrendezés többletértéket jelenthet egy vásárlónak. A Zara követi a piaci alapú árazási stratégiát, úgy határozza meg az árakat, amennyit a vevők hajlandóak fizetni érte. Az anyag, a gyártás és a szállítás költségei, valamint a nyereségszint rögzített (Bonache és Cerviño, 1996; Mazaira, et al., 2003).

Az elmúlt 30 évben, az Inditex kiépített egy márka portfoliót, felvásárlások és márka fejlesztések által, egy kiterjesztett stratégiát követve.

Mindegyik márkát először a hazai piacon fejlesztették, majd később vezették be a nemzetközi piacokra. Ez a márka portfólió tette lehetővé azt, hogy az Inditex különböző szegmenseket hatékonyabban meg tudjon célozni. A termék kannibalizáció veszélye fenn áll ennél a stratégiánál. Az Inditex úgy próbálja kivédeni a kannibalizmust, hogy a márkadifferenciálást a termékek, célcsoport és az imázs alapján végzi.

1. táblázat: Inditex márka portfólió, 2012

Forrás: Saját szerkesztés http://www.inditex.es/en/who_we_are/stores alapján

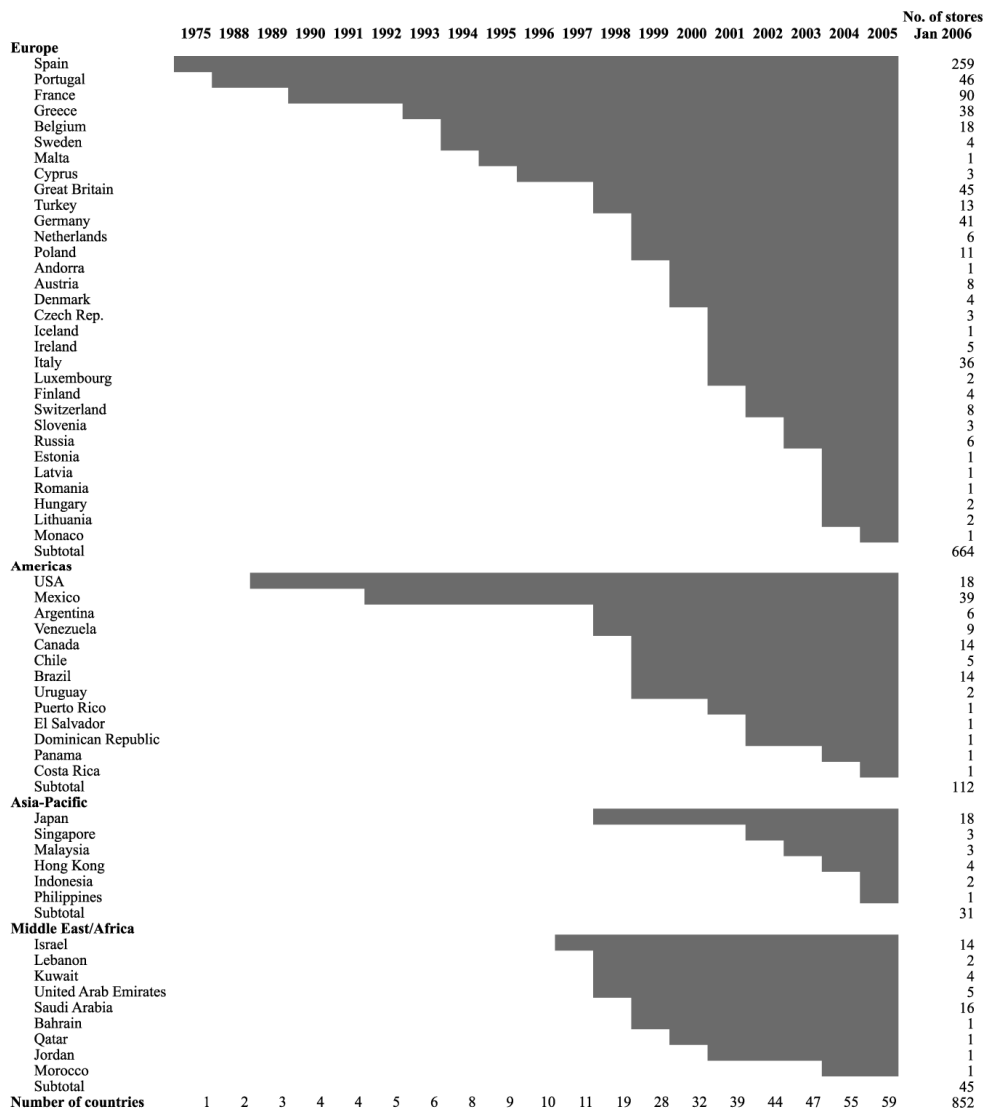
	Zara	Pull&Bear	MassimoDutti	ZaraKids	Bershka	Stradivarius	Oysho	Zara Home
Üzletek száma	1.751	816	630	174	885	780	524	357
Inditex %	65,9	6,6	7,9	2,3	9,5	5,1	1,6	1,2
Alapítás éve	1975	1991	1991	1993	1998	1999	2001	2003
Célcsoport	nők, férfiak, gyerekek 0-45 év	nők, férfiak, 14-28 év	nők, férfiak, 25-45	gyerekek, 0-16 év	nők, férfiak, 13-23 év	nők, 15-25 év	fiatalok	
Termék	Tartós divat	Mindennapi viselet	Mínőségi és hagyományos divat	Gyermek divat	Avant-garde ruhák	„Trendi” divat	Fehérnemű	Háztartás
Ár	Közepes-alacsony	Közepes-alacsony	Közepes-magas	Közepes-alacsony	Közepes-alacsony	Közepes-alacsony	Közepes-alacsony	Közepes-alacsony
Mínőség	Közepes	Közepes	Közepes-magas	Közepes	Közepes	Közepes	Közepes	Közepes

A Zara koncepciójának sikerét tükrözi az a hatás, miszerint a divatiparban változásokat vezetett be a szervezési módszerek területén más ruházati kiskereskedőknél, nevezetesen a Benettonnál és a Mangonál (CincoDias, 2003), és még olyan luxus márkákat is változtatásokra kényszerített, mint a Gucci és a Burberry (termék rotáció növelése, testvér márkák fejlesztése).

3. A ZARA NEMZETKÖZIESEDÉSE

A Zara első üzletét 1975-ben nyitotta meg La Coruñában, észak-nyugat Spanyolországban. Az 1980-as évek során a divatcég egyre több üzletet nyitott a hazai piacon, a vevők nagy örömeire. A nemzetközi terjeszkedés 1988-ban következett be, mikor is megnyitották az első országhatáron kívüli boltjukat Portóban, Portugáliában. 2006-ra 59 országban volt jelen 852 üzlettel. 2013 januárjában 1751 Zara üzlettel találkozhatunk több, mint 80 országban – ebből 1122 üzlet található Európában (332 Spanyolország), 219 az amerikai földrészen, és 410 Ázsiában. A nemzetközi forgalom több, mint 60 %-át az Európai piac teszi ki.

A Zara nemzetközivé válásának folyamatát három tényezőre összpontosítva vizsgáljuk meg: motiváció, piaci szelekció és belépési lehetőségek.



1. ábra: A Zara nemzetközi jelenléte 1975-2006
Forrás: Ghemawat and Nueno (2006) alapján

3.1. Motivációk a nemzetközivé váláshoz

A szakirodalom megkülönböztet push és pull tényezőket a kiskereskedelmi nemzetköziesedéssel kapcsolatban. Push tényezőnek nevezük azokat a tényezőket, melyek arra ösztönzik a szervezetet, hogy keresse a nemzetközi piaci lehetőségeket. A pull tényezők a fogadó

piacon található vonzó feltételeket jelentik. A Zara döntésének egyik oka a korlátozott piaci növekedés volt a hazai piacon. Ráadásul ebben az időben változás volt megfigyelhető a spanyolok fogyasztói magatartásában: egyre többet kezdtek költeni szabadidős tevékenységekre, és kevesebbet ruhaneműkre.

Az egyik meghatározó tényező volt a nemzetközi piacra való belépésre Spanyolország 1986-os csatlakozása az Európai Unióhoz. Valamint nagy szerepet játszott a gazdaság globalizációja, és az ez által elérhető méretgazdaságosság, a fogyasztói szokások homogenizációja az országokban – a Zara szerint „a nemzeti határok nem lehetnek akadályai egy egységes divat kultúra kialakulásának” – és a határok eltörlése exporttal és az információs technológiák fejlődésével lehetséges.

A Zara terjeszkedését New Yorkban (1989), Párizsban (1990) és Milánóban (2001) imázs és státusz okokkal magyarázza. Ezt a három várost a divat fővárosaiként tartják számon, akik erősen versenyeznek egymással. Az USA felajánlotta a Zarának azt a lehetőséget, hogy első kézből ismerhesse meg az amerikai piacot. Azonban a Zarának nehézséget okozott az amerikai és európai méretek közötti különbség, illetve a fogyasztói igények eltérése, hiszen az amerikaiak jobban kedvelik a klasszikusabb, bővebb ruhadarabokat, így a kollekciókon kisebb változtatásokat kellett végrehajtani. A nemzetközi jelenlét a különböző piacokon megnöveli a költségeket és kockázatokat.

2. táblázat: Motivációk a Zara nemzetközi piacra lépéséhez
Forrás: Saját szerkesztés McGoldrick (2002) alapján

Push tényezők	Gátló tényezők	Vezetők	Pull tényezők
Telítettség Alacsony növekedési lehetőségek Fogyasztói magatartás változásai	Adminisztratív akadályok Földrajzi távolság Alacsony gazdasági fejlődés Különböző szezonalitás Kulturális távolságok Tapasztalat hiánya Kockázat észlelése	Nemzetközi státusz Tanulási folyamat Terjeszkedési költségek és kockázatok	Spanyolország EU tag lett Méretgazdaságosság Globalizáció Gazdasági korlátok eltörlése Növekedési esélyek Kulturális affinitás Információs technológiák

3.2. Piaci szelekció

A nemzetközi piacra lépés során a Zara a klasszikus lépcsős modellt követte (Johanson és Wiedersheim-Paul, 1975; Bilkey és Tesar, 1977, Cavusgil, 1980), miszerint először olyan piacra lépnek be, ami földrajzilag vagy kulturálisan közel esik a hazai piachoz, mielőtt távolabbi piacokon próbálkoznának.

A Zara lépései részletesen:

Ellenállás és vizsgálódás: 1975 és 1988 között a Zara a hazai piacra koncentrált. A spanyol piac érettsége arra vezette a céget, hogy 1988-ban nyisson a nemzetközi piacok felé. Portugália egy vonzó és hasonló piacot kínált. A portói üzlet megnyitásával a Zara tapasztalatra és tudásra tett szert, így rájött, hogy igazítania kell az üzleti modelljét, ha a nemzetközi piacokon sikeresen akar működni.

Óvatos terjeszkedés(1989-1996): A Zara olyan piacokat célt meg, melyek földrajzilag és kulturálisan közel vannak Spanyolországhoz. Egy vagy két országban nyitottak új üzleteket évente. 1990-ben Franciaországban, Párizsban nyitottak üzletet, mivel divat központ és későbbiekben segítette a terjeszkedést 1994-ben Svédország és Belgium felé. Mexikó felé 1992-ben nyitottak. Ez a piac a földrajzi távolság ellenére közel áll a spanyol kultúrához. A következő állomás 1993-ban Görögország volt, majd Málta és Ciprus 1995-ben és 1996-ban. Az egyetlen kakukktojás New York volt, ami nagyon távoli és intenzív piac. Ez stratégiai döntés volt a Zara részéről, hogy növelje a márka ismertségét és nemzetközi preztizsét, valamint, hogy közelebb juthasson a divat trendekhez. (Bonache és Cerviño, 1996; Martinez, 1997).

Agresszív terjeszkedés (1997-2005): A nemzetközi piacokon gyűjtött tapasztalatok serkentették arra a Zarát, hogy határozottabban és intenzívebben lépjen a globális piacra, eltekintve a földrajzi és kulturális különbségektől. 1997-ben nyitott egy üzletet Izraelben, majd a következő évben 8 országban, erősítve ezzel a jelenlétét a Közel-Keleten, Kuvaitban, Libanonban és az Egyesült Arab Emírségekben. Ugyanebben az évben következett Argentína, Venezuela, Nagy-Britannia, Japán és Törökország. 1999-ben nyitott Németország, Hollandia, Lengyelország, Kanada, Chile, Brazília, Uruguay, Szaúd-Arábia és Bahrein felé. 2000 és 2003 között a Zara megszilárdította pozícióját az európai piacon, és ezzel egy időben egyre több országban jelent meg. Az Európai Unióhoz 2004-ben csatlakozott országok egyúttal csatlakoztak a Zara csapatához is. 2005-ben Costa Ricával, Monacóval, Fülöp-szigetekkel és Indonéziával bővült

a piaci portfólió. 2006 elejére a Zara 59 országban 852 üzlettel volt jelen, és további üzletnyitásokat tervezett.

Terjeszkedés folytatása (2006-napjainkig): A Zara folytatta agresszív terjeszkedési stratégiáját, újabb üzleteket nyitott az európai piacokon és egyre több ázsiai országban jelent meg. 2007-ben a Zara megnyitotta az 1000. üzletét Olaszországban, Florenceben, majd 2010-re már 77 országban rendelkezett üzletekkel. 2013 elején több mint 80 országban, 1751 üzlettel rendelkeztek.



2. ábra: Inditexnemzetköziesedése

Forrás: <http://modarapida.wordpress.com/home/breve-historia/>

3.3. Piacralépési lehetőségek

Míg a Zara Spanyolországban tulajdonosa üzletei a nagy részének, a nemzetközi piacra lépésnél három módszert alkalmazott:

- Saját leányvállalatok: Ez a közvetlen befektetési stratégia a legdrágább módja a piacra való belépésnek, és magas szintű ellenőrzési és kockázatkezelési feladatokat foglal magába, ha a cég kilép a piacról. Ezt a stratégiát alkalmazta a legtöbb európai és dél-amerikai országnál, ahol magas piaci növekedési ütemre és alacsony üzleti kockázatra számított. (Flavian és Polo, 2000)

- **Joint venture:** Ez egy kooperatív stratégia, ahol a helyi vállalat termelési tapasztalatai és know-how-ja kombinálva van a külföldi vállalat szakértelmével, különösen a nagy piacokon, ahol nehéz kiskereskedelmi üzletet nyitni, vagy valamilyen más akadály együttműködést igényel. A Zara például Németországban, Japánban és Olaszországban alkalmazza ezt a stratégiát.
- **Franchise:** Ezt a stratégiát olyan magas kockázatú országoknál választják, amelyek kulturálisan távoliak vagy kis piacok és alacsony az értékesítési előrejelzés, mint Szaúd-Arábiában, Kuvaitban, Andorrában vagy Malajziában. A Zara franchise ugyanazt az üzleti modellt követi, mint leányvállalatainál a termék, a bolt elhelyezkedése, a belsőépítészet, a logisztikai és humán erőforrások tekintetében. Azonban a Zara fent tartja a jogot a saját üzlet megnyitására a franchise földrajzi területén.

A következő, 3. számú táblázat megmutatja a piacra lépés stratégiáit egyes országokban, a 2006-os állás szerint. A Zara boltjai 90%-ának saját tulajdonosa.

3.4. Nemzetközi marketing stratégia

A nemzetközivé válás korai szakaszában a Zara etnocentrikus orientációt folytatott, ahol a leányvállalatoknak kellett leutánoznia a spanyol üzleteket. Ez a megközelítés azonban nem várt nehézségekbe ütközött néhány országban a kulturális különbségek miatt. Ezért úgy döntött, hogy a geocentrikus orientációfelé mozdul el, amely lehetővé teszi, hogy fogadjanak el bizonyos esetekben helyi megoldásokat. A Zara nagyrészt homogén termékeket kínál a globális piacon. (Flavian and Polo, 2000) Ennek ellenére van néhány eltérés a marketing mixben: ruha méretbeli különbségek az ázsiai országokban és az USA-ban (Monllor, 2001), jogi korlátozások Buenos Airesben a fiatalok ruházatában (La Coruña, 2006), kulturális különbségek az arab országokkal, ahol néhány ruhadarabot nem lehet értékesíteni és a másévszak a déli féltekén (Euromonitor, 2002). Az üzletek által összegyűjtött információkat továbbítják a tervezési osztályra, ahol előállítják a megfelelő ruhadarabokat a megfelelő piacra. (Bonache és Cerviño, 1996) Mindegyik üzletvezető a helyi fogyasztói igényekhez igazítva alakítja ki az üzlet kínálatát.

A Zara promóciós stratégiája alapvetően ugyanúgy működik a hazai és a külföldi piacokon. Reklám kampányokata szezon elején vagy egy új boltnyitáskor alkalmaznak. A Zara a boltjaira támaszkodik, mint fő promóciós eszközre. Az árai különböznek a nemzetközi piacokon,

3. táblázat: Piacra lépés módja és boltok száma 2005
Forrás: saját szerkesztés Intidex éves jelentések alapján

Ország	Alapítás éve	Piacra lépés formája	Boltok száma
Spanyolország	1975	Saját üzlet	259
Portugália	1988	Saját üzlet	46
USA	1989	Saját üzlet	18
Franciaország	1990	Saját üzlet	90
Mexikó	1992	Saját üzlet	39
Görögország	1993	Saját üzlet	38
Belgium	1994	Saját üzlet	18
Svédország	1994	Saját üzlet	4
Málta	1995	Franchise	1
Ciprus	1996	Franchise	3
Izrael	1997	Franchise	14
Argentína	1998	Saját üzlet	6
Egyesült Királyság	1998	Saját üzlet	45
Japán	1998	Joint venture	18
Kuvait	1998	Franchise	4
Libanon	1998	Franchise	2
Törökország	1998	Franchise	13
Egyesült Arab Emírség	1998	Franchise	5
Venezuela	1998	Saját üzlet	9
Bahrein	1999	Franchise	1
Brazília	1999	Saját üzlet	14
Kanada	1999	Saját üzlet	14
Chile	1999	Saját üzlet	5
Németország	1999	Joint venture	41
Hollandia	1999	Saját üzlet	6
Lengyelország	1999	Franchise	11
Szaud Arábia	1999	Franchise	16
Uruguay	1999	Saját üzlet	2
Andorra	2000	Franchise	1
Ausztria	2000	Saját üzlet	8
Dánia	2000	Saját üzlet	4
Katar	2000	Franchise	1
Csehország	2001	Saját üzlet	3
Izland	2001	Franchise	1
Írország	2001	Saját üzlet	5
Olaszország	2001	Joint venture	36
Jordánia	2001	Franchise	1
Luxemburg	2001	Saját üzlet	2
Puerto Rico	2001	Franchise	1
Dominikai Köztársaság	2002	Franchise	1
El Salvador	2002	Franchise	1
Finnország	2002	Franchise	4
Singapore	2002	Franchise	3
Svájc	2002	Saját üzlet	8
Malajzia	2003	Franchise	3
Oroszország	2003	Franchise	6
Szlovénia	2003	Franchise	3
Észtország	2004	Franchise	1
Hong Kong	2004	Saját üzlet	4
Magyarország	2004	Saját üzlet	2
Lettország	2004	Franchise	1
Litvánia	2004	Franchise	2
Marokkó	2004	Franchise	1
Panama	2004	Franchise	1
Románia	2004	Franchise	1
Costa Rica	2005	Franchise	1
Indonézia	2005	Franchise	2

Spanyolországban a legolcsóbbak a termékek. Az árak meghatározásánál piacorientált stratégiát követnek. A nemzetközi piacokon magasabb árak vannak a hosszabb értékesítési csatornának köszönhetően. (Ghemawat és Nueno, 2003)

4. táblázat: Egy Zara póló ára
Forrás: Inditex

Ország	Relatív árszint
Spanyolország	100%
Egyesült Királyság	151%
Dánia	153%
Lengyelország	158%
Ciprus	136%
Libanon	152%
Kuvait	171%
Szaúd-Arábia	170%
Bahrein	170%
Katar	160%
Kanada	178%
USA	209%
Mexikó	164%
Venezuela	147%
Japán	231%

Ahogy a hazai piacon, a bolt elhelyezkedése kritikus tényező a nemzetközi piacokon is. Minden Zaraüzletkiemelkedő helyen található. Ez a döntés a helyi piaci környezet elemzésén alapul, amely felfedezi a réseket a Zara termékek számára ezeken a piacokon. A kirakatot és a belső berendezést mindenhol központilag rendezik be. A Zara egységesíti a stratégiai fontosságú elemeket, név szerint a helyet, a kirakatot, a belső berendezést, az üzletek elrendezését, az ügyfélszolgálatot, az információs rendszereket és a logisztikát. A többi elem igazítható a helyi elvárásokhoz.

A következő lépés a megfelelő személyzet kialakítása. Kezdetben spanyol vezetőket küldött ki a Zara a külföldi üzletekhez, hogy a spanyolhoz hasonló szervezeti rendet alakítsanak ki. De ez nehézségeket okozott néhány országban (Franciaország, Mexikó), így helyi munkaerővel kezdtek dolgozni. A Zara nagy erőfeszítéseket tesz a know-how átadásában azért, hogy ugyanolyan vállalati értékekkel rendelkezzenek mindenhol. A spanyol központ irányítja a nemzetközi piacokon a Zara koncepció egységességét. (Bonache és Cerviño, 1996)

4. MÁRKÁZÁS

A nemzetközi kereskedelmet tekintik segítő erőnek, amikor a márka határokon átnyúló imázsát próbálják kiépíteni, így a márkaépítés fontos szerepet játszott a Zara nemzetközivé válásában. A Zara kevesebb, mint 30 év alatt helyi márkából globális márkává nőtte ki magát, és 2012-ben az Interbrand TOP100 márka rangsorában a 37. helyen áll.

Az a tény, hogy a Zara ruhák árai magasabbak a nemzetközi piacokon, befolyásolja a pozicionálás ezekben az országokban, és így a márka imázst is. (Ghemawat és Nueno, 2003) A Zara termékek elnevezése egy kettős márkanév stratégián alapulnak. A márkanévnél használja a vállalat nevét és egy egyedi termékcsoporthoz jellemző nevet. Például: „ZaraWoman”, „Zara Basic” and „ZaraTrafaluc”. A Zara célja demokratizálni a divatot és széleskörűen megcélozni a piacot, különösen a fiatalokat, akik érzékenyek a divatra. A Zara alapvetően kitöltött egy rést a spanyol piacon, melyet az áruházak figyelmen kívül hagytak, a legújabb divatot közepes minőségen és elfogadható áron kínálja. Zara pozicionálási stratégiája a designon, a minőségen és az áron alapul. (Blanco és Salgado, 2004).

5. LEGFŐBB VERSENYTÁRSÁK

A Zara legnagyobb nemzetközi versenytársai a piaci részesedés tekintetében a H&M és a Gap Inc. Vizsgáljunk meg néhány háttér információt a két versenytársról, mielőtt összehasonlítanánk őket a Zarával.

5.1. H&M

1947-ben alapították Svédországban, üzleti koncepciója: „divat és minőség a legjobb áron” férfiaknak, nőknek, fiataloknak és gyerekeknek. A termelést kiszervezi a 700 beszállítója között. Az üzletek elhelyezkedése, a termelés rugalmassága és az alacsony árak a sikerének kulcsa. Olyan híres tervezőkkel dolgozik, mint Karl Lagerfeld és Stella McCartney, hogy demokratizálja a divatot és felkeltse a fogyasztók figyelmét. A cég 49 országban, 2800 üzletben forgalmazza termékeit. 1975-ben növelték a termék portfóliójukat kiegészítőkkal és kozmetikumokkal, a skandináv országokban pedig később bővítették a katalógusokat és az e-kereskedelmet.

A GAP-hoz és az Intidexhez képest a H&M sokkal nemzetközibb, ha azt nézzük, hogy a forgalom 90%-a a tengerentúlról származott 2005-ben. Németország tette ki a teljes bevételeinek a 27%-át. A korai szakaszban mérsékelt növekedés volt megfigyelhető, de képes volt arra, hogy megerősítse pozícióját az egyes nemzetközi piacokon. 17 éves tapasztalattal a hazai piacon, a H&M követte azt a terjeszkedési mintát, mint a Zara és a GAP, miszerint először olyan nemzetközi piacokon jelent meg, ami földrajzilag vagy kulturálisan közel állt a hazai piachoz. Először a Skandináv országokban terjeszkedett, majd következett az Egyesült Királyság, Svájc és Németország, majd más európai országok.

5.2. GAP

A GAP Inc.-t 1969-ben alapították San Franciscoban, a világ egyik legnagyobb ruházati kiskereskedője volt ekkor, 5 országban (Egyesült Államok, Kanada, Egyesült Királyság, Franciaország és Japán) volt jelen 3053 üzlettel. Ruházatot, kiegészítőket és testápolási termékeket forgalmaz férfiak, nők és gyermekek részére. Az Intidexhez hasonlóan, a GAP Inc is több márkát forgalmaz: „Gap”, „BananaRepublic”, „Old Navy” és a „Forth&Towne”. Termelését ő is kiszervezi, 1100 beszállítóval dolgozik az USA-ban és külföldön. Piaci növekedését négy stratégiai megfontolásnak köszönheti: nemzetközi terjeszkedés, termék diverzifikáció, új márkák kifejlesztése és új értékesítési csatornák használata, mint az e-kereskedelem. A GAP kezdetben csak néhány országban volt jelen, majd a 2000-es években kezdett el terjeszkedni az ázsiai piacra is.

5.3. A Zara és versenytársainak összehasonlítása:

A fő különbségek a következők:

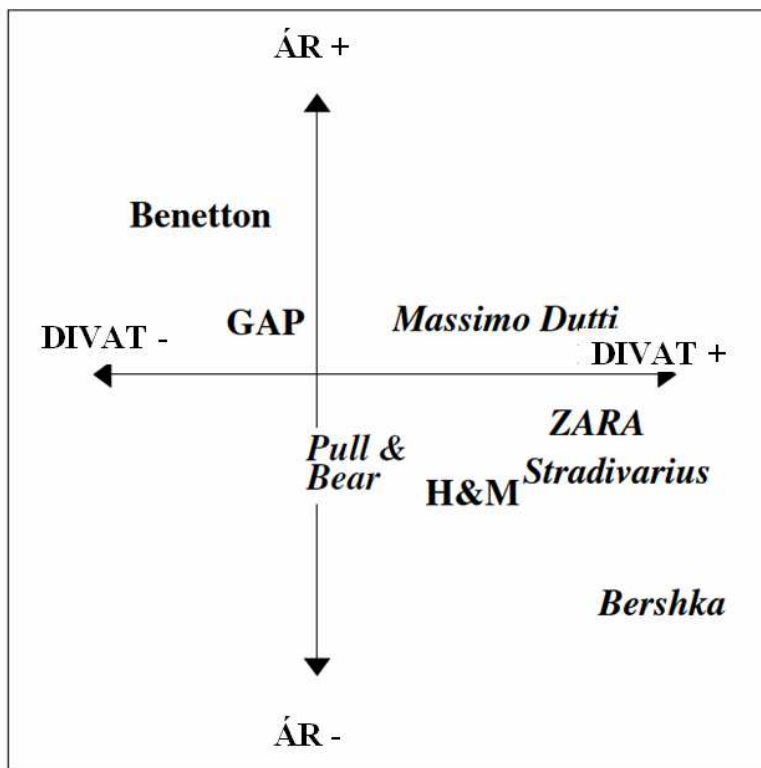
- Míg a Zara ellenőrzi a teljes termelési láncot, Gap Inc és a H&M kiszervezi a termelést. A Zara vertikális integrációja lehetővé teszi, hogy gyorsabban reagáljon, mint a versenytársai.
- A termék és a földrajzi diverzifikációt mindhárom cég alkalmazta a piaci növekedés elérésére. A Zara nem használja az online kereskedelmet, mint új értékesítési csatornát.
- A GAP főleg a hazai piacra összpontosít, forgalmának mindössze 33 %-át teszik ki a nemzetközi piacok. A H&M stratégiája az, hogy minden országban erősítse a jelenlétét. A Zara szélesebb nemzetközi jelenléttel rendelkezik, rövid idő alatt vált globális márkává.

- A Gap és a H&M nemzetközi terjeszkedés nagyrészt egységes. Míg a Zara a saját tulajdonú leányvállalatok mellett joint venture és franchise piacra lépési stratégiákat is alkalmazza. Mindhárom vállalat a nemzetközi piacokra lépésnél először a földrajzi és kulturális közelséget vette figyelembe.
- A reklámozás erősen jelen van a H&M és a GAP kommunikációs stratégiájában, míg a Zara alig hirdet. A helyi fogyasztók kielégítésére mindhárom cég alkalmaz néhány módosítást a termelés és az értékesítés során. A bolt elhelyezkedése kulcsfontosságú kérdés a Zara és a H&M üzleti modelljében.

5. táblázat: Zara és versenytársai 2012

Forrás: saját szerkesztés a cégek 2012-es pénzügyi jelentései és stratégiái alapján

	Zara	GAP	H&M
Nettó árbevétel	15,9 millió € (Inditex)	15,651 millió \$	88,297 millió SEK
Nemzetközi eladás	79%	33%	91%
Globális jelenlét	1751 üzlet 89 országban	3407 üzlet 90 országban	2800 üzlet 49 országban
Nemzetközi terjeszkedési stratégia	Kiterjedt és gyors	Lassú és koncentrált	Konzolidált bővítés mérsékelt ütemben
Üzleti modell	Vertikális integráció magas foka	Részleges vertikális integráció	Részleges vertikális integráció
Termelés	Saját termelési egységek	Kiszervezve	Kiszervezve
E-kereskedelem	Nincs	USA-ban	Skandináv országok
Marketingkommunikáció	Forgalom 0,3 %-a	Forgalom 3-3,5 %-a	Forgalom 4 %-a
Termékek	Ruházat, kiegészítők és kozmetikumok	Ruházat, kiegészítők és testápolás	Ruházat, kiegészítők és kozmetikumok
Márka portfólió	Zara, Kiddy's Class, Pull&Bear, Massimo Dutti, Stradivarius, Bershka, Oysho, Zara Home	Gap, Banana Republic, Old Navy and Forth & Towne	& Other Stories, Cheap Monday, COS, Monki and Weekday
Márkázási stratégia	Márka fejlesztése és márka érték növelése	Márka fejlesztése és márka érték növelése	Márka fejlesztése és márka érték növelése



3. ábra: Észlelési térkép a ruházati márkáknál
Forrás: Morgan Stanley DeanWitter (2010) alapján

6. KÖVETKEZTETÉSEK

Zara egy sikeres nemzetközi cég, amely kevesebb, mint 30 év alatt vált egy spanyol helyi márkából egy valódi globális márkává. Az esettanulmány során megvizsgáltuk a Zara nemzetközi piacra lépésének folyamatát, kiemelve a motivációkat, piacra lépési stratégiákat valamint a nemzetközi marketing stratégiát.

Egy rövid összehasonlítás keretében megvizsgálhattuk a Zara és versenytársainak hasonlóságát és különbségeit, és ez kérdéseket vethet fel: Hogyan lehetünk sikeresek a nemzetközi piacokon? Menedzsment szakértelme és rendszer? Folyamatosan megújuló technika vagy erős márka?

FELDOLGOZÁST SEGÍTŐ KÉRDÉSEK

1. Miként foglalható össze ZARA üzleti koncepciója a globális piacon?
2. Mi jellemzi a ZARA nemzetköziesedését?
3. A vállalatnak milyen nemzetközi marketing technikái azonosíthatóak az esettanulmány alapján?

IRODALOMJEGYZÉK

- [1.] Castellano, J.M. (2002), El proceso de internacionalizacion de Inditex, InformacionComercialEspañola, 799, pp. 209-217.
- [2.] Castellano, J.M.(1993), Unaventajacompetitiva: El factortiempo. El casoInditex-Zara, Papeles de EconomiaEspañola, 56, pp. 402-404.
- [3.] Cerviño, J. (1998), Las empresas de distribucion de productos de confeccion. Un caso de proyeccioninternacional, Distribucion y Consumo, 8, 38, pp. 50-67.
- [4.] CincoDias (2003), Benetton aplicará el modeloZaraparaimpulsar las ventas. December 10, 2003.
- [5.] Euromonitor (2002), Inditex, Retail Monitor International, XIII, pp. 41-72.
- [6.] Ghemawat, P. – Nueno, J.L.(2006): ZARA: FastFashion – Harvard Business School - 9-703-497.
- [7.] http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/cision/179_9854_en.pdf
- [8.] <http://www.businessinsider.com/why-zara-is-having-trouble-breaking-into-the-us-market-2012-8>
- [9.] http://www.gapinc.com/content/attachments/gapinc/GPS_AR_12.pdf
- [10.] http://www.inditex.com/en/shareholders_and_investors/investor_relations/financial_data
- [11.] <http://www.inditex.es/en/>
- [12.] <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2012/Best-Global-Brands-2012-Brand-View.aspx>
- [13.] Keenan, M., Saritas, O. and Kroener, I. (2004), Adyingindustry–ornot? The future of the European textiles and clothingindustry, Foresight, 6, 5, pp. 313-322.
- [14.] Lopez, C. – Fan, Y.(2009): Internationalisation of thespanishfashionbrandZara- Journal of Fashion Marketing and Management – 13:2, 279-296

10. SÁROSI BETTINA: A RICHARD LEWIS COMMUNICATIONS KÜLPIACI AKTIVITÁSAI

1. A CÉG SZERVEZETI FELÉPÍTÉSE

Jelen esettanulmány a brit tulajdonú Richard Lewis Communications Corporation Oy nevű Finnországban működő kompetenciafejlesztő cég nemzetközi struktúráját és külpiacra lépési megoldásait elemzi. A vállalat rövid bemutatása után felvázoltam a multidomesztikus vállalat szerkezetét, ami különösen érdekes abból a szempontból, hogy elsősorban szolgáltatásnyújtással foglalkozik a cég, nem kézzelfogható termékek eladásával, valamint vállalatspecifikus előnyét jogvédett szellemi tulajdona képezi. A nemzetközi piacra lépési megoldások előnyeit és hátrányait is részletesen kifejtem, végül pedig a fejlesztési lehetőségek jövőképevel zárom beadványomat.

1.1 A cég rövid története

A második világháború után a nyugatosodó Finnországban is megnőtt az igény az angol nyelv tanulása iránt, miután korábban németet tanítottak elsősorban idegen nyelvként az iskolákban. Az innováció és pontosság elvén működő finn vállalatokat egyre több külföldi, főként nyugat partner kereste meg, ám a kommunikáció és a kulturális különbségek lelassították az együttműködés folyamatát. Az 1952-es helsinki olimpiát követően Richard Lewis, napjaink vezető brit nyelvésze és interkulturális kutatója úgy döntött, alaposabban megismeri az értékeiben és viselkedési formáiban merőben eltérő finn kultúrát. Hamar felismerte ő is az angol nyelv növekvő fontosságát, így 1955-ben megalapította Finnország első angol nyelviskoláját Linguarama néven. Időközben azonban számos nemzetközi vagy nemzetköziesedő vállalat kérte fel Lewist interkulturális kérdések megoldására fúziók és felvásárlások, külföldi telephelyek létrehozása és különböző kultúrából jött vezetők együttműködésének összehangolása kapcsán. A több mint két évtizedes konzultációs tevékenységet követően megérett benne a koncepció, melynek hatására 1989-ben más iskoláit eladva megalapította a Richard Lewis Communications nevű vállalatát. A cég filozófiája szerint a kommunikáció sikere nem csak a nyelv ismeretétől függ, hanem gondolataink világos elrendezésétől, vagyis azon képességtől, miként tudjuk közvetíteni mondanivalónkat a szándékolt hatás elérésével. Ennek

tükrében a cég három fő területe a nyelv, kommunikáció és kultúra, melyek közül a nyelv jelenti a kommunikáció eszközét, a szituáció, amiben használjuk a nyelvet a kommunikációs készségeken alapul, valamint a harmadik tényező a másik fél, akinek kulturális háttere különbözik a sajátunktól, amennyiben az angol, mint idegen nyelv a kommunikáció eszköze.

Az egyedülálló hármass formula azonnali sikert aratott a piacon, olyannyira, hogy Lewis volt a finn kormány elsőszámú tanácsadója az Európai Unióhoz való csatlakozás és az elnökség idején is, amiért finn lovagi címmel tüntették ki 2007-ben. A parlamenti és kormánykapcsolatok mellett az ügyfélkör jelentős hányada a versenyszférából jön, a telekommunikációs ipartól, a gyógyszergyártáson és a pénzügyi-banki szektoron keresztül az úrkutatásig. A gyorsan növekvő piaci részesedés eredményeként a helsinki iroda mellett öt további finnországi irodát hoztak létre Tamperében, Turkuban, Kuopioiban, Rovaniemiben, Jyväskyläben és Ouluban, valamint Svédországba is kiterjesztették működésüket, ahol Stockholmban, Malmöben és Göteborgban vannak jelen. A helsinki iroda központi szerepe ellenére az angol winchesteri birtok irányítása alatt áll, ahol intenzív képzőközpont működik az exkluzív 14. századi Riversdown House birtokon.

A vállalat csoport társasági formáját tekintve korlátolt felelősségű társaság, melynek vezetőségi struktúrája helyenként csak szimbolikus szereppel bír, és a mindennapi üzlet valós vezetése egy szűkebb körben történik.

A vállalat három fő területre specializálódott, amik a már említett nyelv, kommunikációs és kultúra. A tréning programok mögötti alapvető elgondolás, hogy az elméletet összekössék az üzleti funkciókkal, melyek a következőképp oszlanak meg a fenti három témában:

Nyelv:

- rendszeres nyelvi órák 35 nyelven, mely az általános és az üzletág-specifikus oktatást is magába foglalja

Kommunikáció:

- Prezentációs készségek
- Tárgyalási készségek
- Projektvezetési készségek/Készségek
- Virtuális csatornákon történő kommunikáció
- Médiaival történő interakciók

- Szónoki beszédtechnika
- Hatékony meetingek/ találkozók nemzetközi környezetben

Kultúra:

- Interkulturális szeminárium egy választott kultúráról vagy kulturális csoportról
- Különböző üzleti funkciók vizsgálata (pl. prezentálás, tárgyalás, döntéshozatal, stb.) különböző kultúrák között
- A Lewis-modell beépítése az ügyfelek saját oktatási programjában („Train the Trainer”)

1.2 A vállalati vezetés felépítése

A több országban működő vállalat élén az igazgatósági testület (Executive Steering Board) áll, melynek belső és külső tagjai a törzsrészcsoportokban meghatározott hányadik felelősök a vállalat működéséért. A tulajdon legnagyobb hányada a Lewis család, azon belül Richard Lewis és három gyermeke (David, Ric és Caroline) között oszlik meg, a többi tag a menedzsmentből és külsős tagokból tevődik össze. A társasági formából adódóan ez a testület végzi a döntéshozói és ellenőrzési szerepeket együttesen, azonban a menedzsment feladatokat a különböző tagirodák vezetésével megbízott tagok vagy munkatársak látják el. Struktúráját tekintve a több szintűség ellenére valójában meglehetősen lapos irányításról van szó.

Richard Lewis, mint legnagyobb tulajdonnal rendelkező alapító tag végső hozzájárulása dönt minden az egész társaságot érintő kérdésben, a különböző üzleti funkcióknak és tulajdonosoknak azonban külön felelősé van. Michael Gates, mint a vállalat alelnöke az interkulturális ügyek irányítója, Patrick Dudley a svéd és finn irodák igazgatása mellett a termékfejlesztési, partnerkapcsolatokat érintő és pénzügyi befektetési kérdésekben dönt, David Lewis a Riversdown House központ mindennapi ügyeiért, Ric Lewis pedig a vállalat szellemi tulajdonáért (licenck és szerzői jogok) felelős. A főkönyvelő pedig természetesen mind az alapító, mind a testület többi tagja felé is elszámol. A felelőségek megoszlásából nyilvánvalóvá válik a hatáskör és a tulajdonrész közötti aszimmetria, ami a gyakorlatban tovább szűkül, és a mindennapi üzleti tevékenységet vivő tagokra hárul a legnagyobb volumenű és sokszor legnagyobb felelősséggel járó feladatkör. A stratégiai menedzsmentet illetően azonban közösen határozzák meg a stratégia irányát és az implementáció módját, melynek végső célja azon tényezők feltérképezése és

meghatározása, melyek segítségével sikeresen tudnak reagálni a környezeti sokszínűségére és változásaira.

2. A RICHARD LEWIS COMMUNICATIONS TELJES TULAJDONÚ LEÁNYVÁLLALATAI

2.1 Szellemi tulajdon védelme

Mint azt a bevezetőben említettem, Richard Lewis az angol Riversdown House képzőközpont tulajdonlása mellett, a Finnországban működő Linguarama nyelviskolát is működtette az 1950-es évek végétől nemzetközi interkulturális tanácsadói tevékenysége mellett. Az utóbbi során számos külföldi székhelyű és nemzetközi céggel dolgozott együtt egyfajta interkulturális stratégaként, aki akár több évig elhúzódó projektekhez járult hozzá kulturális kutatásainak eredményével és szakértelmével a vállalatok határon túli tranzakcióinak és az államok diplomáciai tevékenységének gördülékeny lebonyolítására irányulóan. Például a finn emelő- és felvonószerkezeteket gyártó cég, a KONE japán piacra történő betörésénél is kulcsszerepet játszott a japán elektronikai eszközöket és részegységeket gyártó Toshiba céggel folytatandó tárgyalások során, vagy Finnországban európai uniós csatlakozásánál és későbbi elnökségénél is kormányzati tanácsadó szerepet töltött be a '90-es években.³ A közel 30 éves tapasztalatgyűjtő útjának egyik gyümölcse interkulturális elméletének szakirodalomba való foglalása volt, melynek eredményeként 9 könyvet írt máig az elméletének alapvető bemutatásától, az interkulturális ismeretek szerepén keresztül a globalizálódó világban egészen olyan specifikus témákig, mint a humor szerepe a nemzetközi üzletben. Szellemi tulajdonának védelmére az első könyve („When Cultures Collide”) publikálását követően megalapította a Transcreen nevű vállalatot, ami minden intellektuális vagyonával kapcsolatos kérdéseket, jogokat kezel. Az írásos művek mellett szellemi tulajdonát képezi a CultureActive nevet viselő online kulturális értékelő rendszer és adatbázis, melynek használatával személyek és csoportok kulturális hovatartozásáról és értékrendjéről kaphatunk képet, valamint az adatbázis több mint 140 ország átfogó kommunikációs és kulturális leírását tartalmazza üzleti szituációk és funkciók szerint rendszerezve. A későbbi befektetések könnyebb megértése végett röviden bemutatom az írásos művek és online termékeke alapjául szolgáló Lewis modellt©, mely egyedülálló módon vázolja fel a kultúra jelentőségét a nemzetközi tranzakciók sikerességében.

2.2 A Lewis modell©

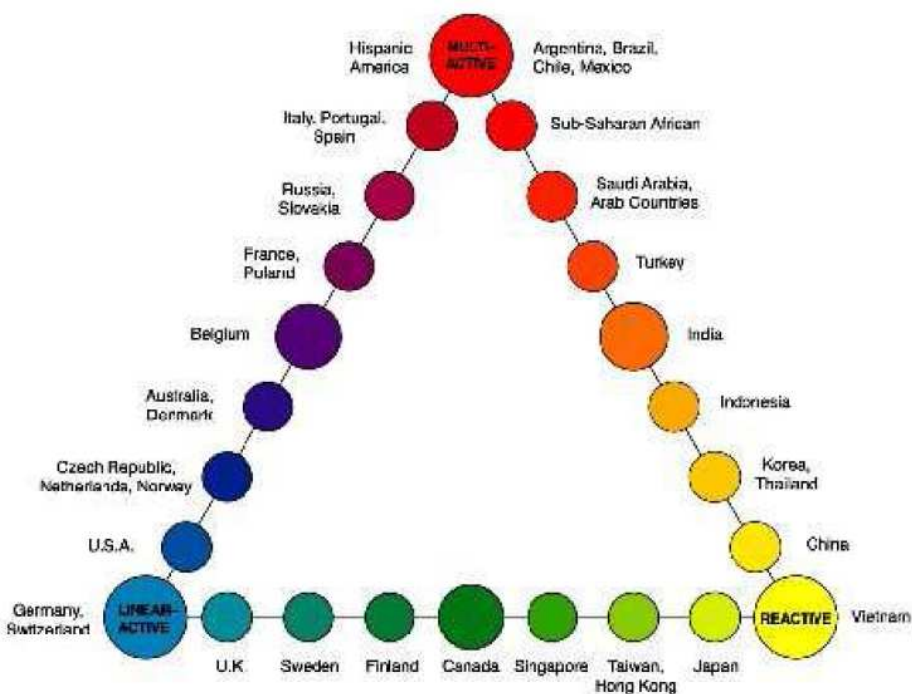
A modell a 20. század interkulturális teoretikusainak munkáját veszi alapul, tehát Edward T. Hall, Gert Hofstede és Fons Trompenaars dimenziói nyomát követi azzal a különbséggel, hogy a kultúra elemeit és aspektusait nem csupán társadalmi szempontból vizsgálja, hanem üzleti menedzsment célokra vetíti. Dimenziók helyett három kategóriát állapít meg, amelyek ha nem is száz százalékban, de túlnyomó többségben jellemzőek az egyes országokra, ezek pedig a Linear active, Multiactive és Reactive csoportok.

Jellemző vonásaikat tekintve a Linear active kultúra tipikus példája Svédország vagy Németország, ahol a számok és adatok teljes megbízhatóságot és szavahihetőséget élveznek, valamint az őszinteség és a bizalom elengedhetetlen a hosszú távú üzleti kapcsolatokhoz. Továbbá a lineáris országok figyelme egyszerre egy dologra irányul és a teendők elvégzése sorban követi egymást. A Multiactive csoport tipikusan a mediterrán országokra jellemző többek között, ahol egyszerre több projekt is futhat párhuzamosan, az emberi kapcsolatok elmélyítése mindig megelőzi a diplomáciai kapcsolatokat, és mind az idő mind a tér tekintetében rugalmasabbak a többi csoport szemléletéhez képest. A Reactive kultúrák főként

Ázsiában jellemzőek, ahol a társadalom és az üzleti élet kulskonceptiója a harmónia. Ennek megteremtése érdekében az üzleti tárgyalásokon például gyakran megfigyelhető, hogy a japán felek mindig megvárják az európai vagy amerikai fél kezdeményezését, és hozzájuk idomulva reagálnak, így biztosítva a harmónia fenntartását kapcsolatukban. A másik fél azonban a harmóniára való törekvést az igazság elhallgatásaként vagy elferdítéseként is értelmezheti, ami azonnal bizalmatlanságra ad okot és konfliktusokhoz vezethet.

A fenti kategóriák általában kevert formában jelentkeznek az egyes országokban, ami üzleti szinten kiegészül az általános társadalmi rétegek mellett (nem, családi, iskolázottságból és szociális hovatartozásból fakadó) a vállalati kultúra sajátosságaival, melynek kialakítása a menedzsment feladatkörébe tartozik. A Lewis modell© ezt az aspektust is belefoglalta elemzéseibe, mely szerint az egyes üzleti funkciókban és szituációkban más és más kulturális összeütközések lehetősége veszélyezteti a sikeres kimenetelt. A vállalati kultúrát meghatározó és az üzleti funkciókban megnyilvánuló kultúra által erősen befolyásolt elemek közé tartoznak a vállalati struktúra felépítése, a tervezés, a döntéshozatali

folymata, a státusz és hierarchia kérdése, a tárgyalási technikák és taktikák, a presztízsvesztéstől való félelem és a dolgozók motivációja többek között. A fentiekben leírt modellre épül a Richard Lewis Communications legerősebb kompetenciája versenytársaival szemben, ami a külföldi befektetések egyik legmeghatározóbb motivációját is jelenti.



Forrás: Richard D. Lewis. When Cultures Collide: Leading Across Cultures. London: Nicholas Brealey International, 2006.

2.3 Közvetlen külföldi befektetések a skandináv térségben

A szellemi tulajdon nemzetközi és úttörő jellege mellett a terjeszkedés másik fő motivációja a skandináv térségben szerzett széleskörű tapasztalat volt, különösképp Finnországra és Svédországra összpontosítva. Finnországban Lewis az '50-es évek végétől jelen volt a nyelvoktatási iparban Linguarama nevű nyelviskolája révén, valamint az interkulturális tudását felhasználó cégek zöme is a skandináv régióból került ki, mivel a II. világháború után az északi országok rohamléptekben léptek a technológiai innováció útjára, amit sokszor a menedzsment

fejlődése nem tudott követni, ezért szakértelmük pótlására külföldi tanácsadókat kértek fel.

A terjeszkedés harmadik fő mozgatórugója pedig szintén a térség gazdasági és politikai helyzetének ismeretéből fakadt, Lewis ugyanis felismerte a piacon egyre intenzívebben megjelenő vállalati érdeklődést a kommunikációs és interkulturális készségek fejlesztése iránt, amely hiány volt a skandináv piacokon. Tehát elmondható, hogy a '80-as évek végén kialakult nemzetköziesedésre törekvő vállalkozó szellem Richard Lewis nyelv, kommunikáció és kultúra területén megszerzett tapasztalatával és szakértelmével párosulva kitűnő alkalmat kínált a külföldi közvetlen befektetés megvalósítására, mely a nagy mértékű erőforrás és tőkelekötés ellenére kisebb kockázattal kecsegtetett Lewis helyi piaci ismerete és jelenléte miatt.

Az optimális helyzet felismerését követően Lewis az Angliában működő Richard Lewis Communications Ltd. Irányítása alatt 1989-ben megalapította az espoo-i székhelyű Richard Lewis Communications Corporations Oy teljes tulajdonú leányvállalatát a finn piac fokozottabb ellenőrzése végett. Az alapítással egyidőben eladta a Linguarama nyelviskolában lévő tulajdonát, hogy figyelmét még teljesebben az újonnan megalakult leányvállalatra tudja összpontosítani. A cég működését tekintve nem folytatta a Linguarama által megkezdett útvonalat, hanem sokrétű tapasztalatát felhasználva úttörő holisztikus nézetével hozta létre az új vállalatot, melynek filozófiája szerint a nyelv, kommunikáció és kultúra hármasa együttesen vezet el a vállalatok külső és belső hatékony kommunikációjához. Tehát már nem pusztán nyelvoktatásról volt szó, hanem a hármas formula tényezőinek együttes fejlesztéséről az ügyfelek legégetőbb igényeinek és kihívásainak megfelelően. A gyakorlatban ez jelentheti a nemzetközi kapcsolatokért felelős osztály nyelvtudásának és kommunikációs-kulturális ismereteinek bővítését, a menedzsment kommunikációs hatékonyságának növelését a stratégia implementálását illetően vagy akár a vállalati ügyfél külföldi beszállítóival való kommunikációs akadályok leküzdését. A finn iroda alapítását követően helyismereti előnyét Svédországban is kihasználta a cég és felismerve a számítástechnikai innovációs kisvállalkozások gyors szaporodásában rejlő lehetőséget Stockholmban hozták létre a Richard Lewis Communications második leányvállalatát, amit a '90-es években további befektetések követtek 3 három további finn nagyvárosban: Rovaniemiben, Turkuban és Jyväskyläben a nagyobb piaci lefedettség érdekében.

2.4 A teljes tulajdonú leányvállalatok formai jellemzői

A vállalatspecifikus előnyök és a környezeti tényezők egyértelmű ösztönzői voltak a közvetlen befektetéseknek, amiket további előnyök egészítettek ki a működés megkezdését követően. A leányvállalatok formai sajátosságait tekintve piacorientált, zöldmezős, minden vállalati funkciót működtető, profitközpontú, túlnyomórészt decentralizált vállalatok.

A leányvállalatokat azzal a terjeszkedési céllal hozták létre, hogy szellemi tőkéjük és erőforrásaik koncentrációjával új piacokon szerezzenek részesedést és növeljék világgpiaci részesedésüket. Zöldmezős a leányvállalat alapítás abban az értelemben, hogy új létesítményt hoztak létre az új piacon, nem felvásárlással vagy fúzióval jött létre. Továbbá az új irodák, a helyi menedzsment, pénzügyi, marketing, szolgáltatásfejlesztési és nyújtási, értékesítési feladatokat is ellátnak, tehát többnyire autonóm alszervezetként működnek a vállalatcsoporton belül. A piacszerzés célja mellett nem elsődleges profitszerzés érdekében alakultak, nem költségcsökkentés végett. Végül pedig pénzügyi elszámolási kötelezettségük és az igazgatósági testület összefogó erejének, vertikális és horizontális döntéseinek szempontjából tekinthető centralizálnak a vállalat, azonban a leányvállalatok túlnyomórészt autonómiát élveznek működésük valamennyi területén. A fenti jellemzők értelmezésében megállapíthatjuk, hogy a Richard Lewis Communications Ltd. Multidomesztikus vállalati formában működik, ahol a leányvállalatok részleges függetlenségükön keresztül tudnak még inkább a helyi piac sajátosságaihoz idomulni.

2.5 A külföldi leányvállalatok szervezeti felépítése és irányítása

A szervezeti és irányítási feladatok tekintetében a cég látszólag centralizált irányt mutat, azonban a gyakorlatban ezt közelebbről megvizsgálva látható, hogy inkább a hibrid forma áll közelebb a valósághoz. A cég ismertetésénél már említettem, hogy a vállalat többségi tulajdona a Lewis család kezében összpontosul, valamint ez kiegészül az operatív működésben résztvevő és a külsős tagokkal. A tulajdonosi hányadokat titoktartási kötelezettségem miatt nem adhatom meg pontosan. A teljes vállalat irányítását érintő döntéseket az igazgatósági testület félévente tartandó ülésein hozza meg általában, de kivételes esetekben ad hoc jelleggel is összeülnek egy újabb beruházás vagy válsághelyzet kapcsán. Az üléseket az angol Riversdown House-i

központra tartják, ahol a központi operatív irányítás is folyik. Ugyanakkor a finn és svéd irodák önállóan is hozhatnak döntéseket az igazgatósági testület informálása mellett, mivel ezen irodák ügyvezető igazgatója a befektetésekért és operatív üzleti kérdésekért felelős Patrick Dudley. Vele párhuzamosan elméletileg a vállalat alelnöke, Michael Gates is felelős a leányvállalatok irányításáért, de a gyakorlatban ez az előbbi kezébe összpontosul. Ennek következtében Dudley decentralizált módon is formálja és teszi hatékonyabbá a skandináv működést, mely sikerének egyik legfőbb oka, hogy saját maga Finnországban él mintegy 10 éve a finn központi irodában működve, ahonnan havonta kétszer tesz látogatást a Stockholmban található svéd központi irodába. A menedzsment személyes jelenléte és beavatkozása – különösen esetünkben, ahol a leányvállalat vezetője az anyavállalat igazgatóságának tagja is – nagy százalékban csökkenti a teljes tulajdonú leányvállalattal járó menedzsment-transzfer kockázatát és költségét, miközben az ellenőrzést szinte maximálisan biztosítja. A teljesítmény értékelésére vonatkozóan is megbízhatóbb és pontosabb információkhoz jut így az igazgatóság, ami gyorsabb és hatékonyabb döntéseket tesz lehetővé.

2.6 A külföldi leányvállalatok humán erőforrás menedzsmentje

A menedzsment szervezet mellett a teljes tulajdonú külföldi leányvállalatok másik meghatározó előnye és egyben kockázata a humán erőforrás menedzsment területe. Ebből a szempontból a Richard Lewis Communications ismét előnyös és szerencsés helyzetben van, mivel a leányvállalatok ügyvezetője, Dudley származását tekintve ír-angol, így egyfajta biztosítást jelent a vállalat nemzeti kultúrájának megőrzésére. Tehát az anyavállalatnak nem kellett a menedzsment-transzfer költségével és kockázatával számolnia, amihez további pozitív tényezőként járul az a tény, hogy a vállalat alelnöke, Michael Gates is Finnországban él. A munkaerő-toborzás tekintetében is mindenképp előnyt jelent a központi menedzsment tagok állandó külföldi tartózkodása, mert viszonylag kis vállalkozás lévén Dudley saját maga végzi a humán erőforrás teendőket, az új munkaerő felvételétől kezdve, a munkaerőállomány fejlesztésén, motivációján és értékelésén keresztül az esetleges leépítésekig, újrastrukturálásig. Ezáltal lehetővé válik a helyi munkaerő alkalmazása közvetlen központi felügyelettel, ami ideális feltételeket biztosít. Azonban a cég tréning szolgáltatásnyújtó-profilja miatt javarészt szabadúszó trénerekkel dolgozik és kisebb részt állandó személyzettel. A finn és svéd irodák személyzetének összetételében érdekes megfigyeléseket tehetünk. A finn irodában az állandó személyzet zömmel britekből áll a finn

könyvelő és jómagam kivételével. A svéd irodában ez az arány megfordul, főként svéd származásúak felelnek az értékesítési, marketing és operatív irányítási feladatokért, és a pénzügyi feladatokért felel csak brit származású munkatárs. Ez a megoszlás is tükrözi, hogy mint bármelyik multinacionális vállalat esetén, a Richard Lewis Communications is törekszik a vállalati filozófia meghonosítására a brit származású munkatársak külföldi foglalkoztatásával, ugyanakkor fontosnak tartja az lokális adaptáció és gyors reagálási képesség szempontjából a helyi piacot ismerő szakértők alkalmazását. A cég szolgáltatásaiból és működési elvéből kifolyólag ez nem feltétlenül jelenti helyi munkaerő alkalmazását a hagyományos értelemben, mivel a cég magas színvonalú szolgáltatásainak biztosítására csak anyanyelvi trénereket foglalkoztat. Miután a tréningek legnagyobb része angolul folyik a szabadúszó tréner állomány zöme Finnországban vagy Svédországban élő angol anyanyelvű a többi anyanyelvű tanárral kiegészítve.

A trénerek és állandó személyzet kiválasztásában kiváltképp döntő szerepet játszik az a tény, hogy Dudley ismeri az anyaország pedagógiai és szakmai követelményeit a fogadóország keresletével és piaci követelményeivel egyetemben. Ez ismét minőségbiztosítási okokból jelent előnyt, mert a cég működése a British Council, az Egyesült Királyság oktatási és kulturális intézete által akkreditált, melynek követelményi előírásait minden leányvállalatnak be kell tartania.

A szabadúszók tréner alkalmazásából eredő kockázat jelenti a vállalat egyik legjelentősebb külső fenyegetettségét és belső veszélyforrását, mint az egy korábban végzett SWOT analízisből kiderült (1. sz. melléklet). Ennek okán a közvetlen menedzsment ellenőrzés és a munkaerőállomány folyamatos fejlesztése kulcsszerepet játszik ezen fenyegetettség leküzdésében. Éppen ezért Dudley 2011-ben bevezette az RLC Trainers Day nevű rendezvényeket, ahol az oktatók érdeklődésének és a piaci keresletnek megfelelően információs-továbbképző napot tartanak tréneik számára, amit délutáni közös szórakozással zárnak, így erősítve a tréner vállalatához való tartozásának érzését. Mivel a vállalatok humántőke-fejlesztését illetően nincs szakszervezeti érdekképviselő egyik érintett országban sem, a Richard Lewis Communications ehhez hasonló, valamint munkavállaló védelmi irányultságú tevékenységei nagymértékben hozzájárulnak piaci pozíciójának erősítéséhez és vállalati kompetenciáinak fejlesztéséhez.

2.7 A külföldi leányvállalatok pénzügyi menedzsmentje

A pénzügyi tervezés és ellenőrzés terén szintén kedvezően hat a központi vezetésből származó helyi vezetés, hiszen szorosabb ellenőrzés alá tudja venni a működő tőke menedzsmentjét, valamint a pénzügyi helyzetről való jelentés is pontosabb, megbízhatóbb információt szolgáltat. A jelentési kötelezettséget a leányvállalatok minden hónap végén teljesítik egyrészt az igazgatóság és a főkönyvelő felé, másrészt pedig személyesen Richard Lewisnak, mivel a tulajdonos rendkívül aktív és naprakész felvilágosítást és beszámolót követel az ügyvezetőktől. Lewis személyes vertikális beavatkozása abban is megnyilvánul, hogy körülbelül minden második hónapban látogatást tesz a leányvállalatoknál, és személyes találkozót szervez a kulcsügyletekkel, ezzel is biztosítva az ügyfelekhez való személyes közelséget és a vállalat megfelelő integráltsági fokát.

Pénzügyi szempontból ugyanakkor hátrányt jelent az euró ingadozásából eredő árfolyamkülönbségek, aminek költségeit főként az anyavállalat viseli. Az interkulturális szolgáltatásokat az anyavállalaton belüli külön divízió fogja össze, ami nem rendelkezik kizárólagos szolgáltatásnyújtási és értékesítési jogokkal, viszont az interkulturális tréningek pénzügyeit ez a részleg kezeli. Ebből következően, ha a finn vagy svéd irodák bármelyik interkulturális szolgáltatást értékesít, angol fontban kell számlázniuk és annak minden profitja a fenti külön divíziót illeti meg. Az értékesítést végző iroda mindössze a tréner díjának és járulékos költségeinek kifizetésére elegendő részt tarthat meg, amit viszont az anyavállalathoz tartozó divízió euróban utal át, tehát az átváltás költségeit ők viselik.

2.8 A külföldi leányvállalatok marketingtevékenysége és disztribúciós csatornái

A marketingtevékenység a következő funkcionális terület, ami elméletileg csökkenteni tudja diverzifikáció útján a befektetés kockázatait, azonban a megfelelő központi struktúra hiányában kockázatonövelő tényező is lehet.

A Richard Lewis Communications profiljából és szolgáltatásaiból kifolyólag az adaptív marketing kiemelt szerepet kap a leányvállalatok működésében. A vállalat kompetenciájának alapköve a kulturális különbségekből eredő konfliktusok feloldása az üzleti életben, melynek első tesztje a cég saját marketingkommunikációs tevékenységének sikere az adott országban. Ezért érthető, hogy az anyavállalat szinte teljes autonómiát nyújt e téren a leányvállalatoknak. A vállalat egészére

jellemző, hogy a marketing csatornák és eszközök közül főként a direkt marketing és a személyes eladás eszközeivel élnek, amelyet közvetlen jellege miatt elengedhetetlen a helyi fogyasztók ízlésére és vásárlási szokásaihoz igazítani. Nem véletlen, hogy a különböző irodák saját írott marketing és hirdetőanyagokkal rendelkeznek, amelyen ugyanazon szolgáltatás portfólió szerepel más és más köntösben. A brosúrák, kiállítási rollupok és reklámeszközök szövegeit, valamint a teljes szolgáltatási portfóliót leíró ún. 'Service Description' tartalmát a központi igazgatóság jóváhagyásával a külföldi irodák saját maguk dolgozzák ki. Ez az irányvonal a helyi marketingstratégiák minél szélesebb körű és mélyebb adaptációját, valamint a környezeti változásokra való gyors reagálást teszi lehetővé, azonban a vállalati stratégiából hiányzik az integrált marketingstratégiát tervező, irányító, ellenőrző központi marketing osztály, ami így a domesztikus marketingstratégiák ellenőrzését megnehezíti. Az egyetlen egységesítésre és átláthatóságra irányuló törekvés a finn és svéd irodákat összefogó Patrick Dudley részéről érzékelhető, aki igyekszik a külföldön bevált tapasztalatokat a központnak továbbítani vállalati szintű integrálás megfontolására. Stratégiai szempontból így a leányvállalatok stratégiája visszafelé hat a vállalati stratégiára, és annak ellenére, hogy az eddigi tapasztalatok eddig pozitívak voltak a vállalat tudja, égető szükség van egy központi irányítású marketing osztály kialakítására.

Az írásos anyagokon kívül a vállalat másik preferált marketing eszköze a szakmai kiállításokon és rendezvényeken való részvétel. Ebben az esetben az egysége képviselőnek még nagyobb szerepe van, ezért legtöbbször Patrick Dudley vagy Richard Lewis saját maguk képviselik a céget esetleg némely igazgatósági taggal kiegészülve.

A jövőbeni fejlesztést illetően a vállalat azért is törekszik a marketingstratégiák központi összefogásának minél előbbi megvalósítására, mert az integrálás új utakat nyitna meg a marketing tevékenységek előtt, ami tovább növelhetné a vállalat nyereségességét, disztribúciós csatornáinak bővítését és piaci pozíciójának erősítését-növekedését. A marketing fejlesztések szoros összefüggésben állnak a disztribúciós csatornák hatékonyságának növeléséhez. A teljes tulajdonú leányvállalat a lehető legnagyobb kontrollt teszi lehetővé a disztribúciós csatornák felett, ami a vállalat jó hírnevének megőrzését tekintve rendkívüli kockázatcsökkentő tényező. A saját disztribúciós csatornák kiépítése ezen kívül az ügyfelekkel kialakított személyes viszonyt is táplálja, ami elengedhetetlen a hosszú távú, kölcsönösen előnyös üzleti

kapcsolatok kiépítéséhez és fenntartásához. Bizonyított tény, hogy a hazai vállalatok szívesebben kötnek üzletet azon külföldi vagy hazai vállalatokkal, akik közvetlen viszonyban vannak velük, főként, ha a menedzsmentet is közvetlenül ismerhetik.

2.9 A külső környezetből származó előnyök és hátrányok

Mint hogy a külpiacra történő belépési lehetőségek közötti mérlegelés egyik első lépése a fogadóország környezetének megvizsgálása, ebben a részben a Richard Lewis Communications leányvállalatainak hazai környezetéből származó főbb előnyöket és hátrányokat veszem górcső alá.

A politikai és kormányzati háttérrel illetően mindkét ország igen szerencsésnek mondhatja magát, mivel Svédországban és Finnországban egyaránt stabilitás jellemzi a politikai életet. A kormányok forgásának ellenére nem jellemzőek a radikális törvénykezések és változtatások, ami mindenképp pozitívan hat az országban működő vállalatok jövőjére. Igaz azonban, hogy pontosan a politikai és gazdasági viszonylagos stabilitásukból fakadóan a két ország napjainkban már meglehetősen protekcionista viselkedést mutat a külföldi termékekkel szemben, ugyanakkor a '80-as években ennek épp az ellenkezője volt a tendencia, tehát ismét elmondható az akkori politikai helyzet kedvezett a közvetlen külföldi befektetésnek. Az anyaország politikai helyzete már kevésbé mondható ennyire stabilnak, hiszen az adózások, munkahelyi egészségvédelmet és munkavállalói jogok védelmét tekintve sokkal szigorúbb és változékonyabb a politikai környezet az Egyesült Királyságban.

A skandináv országok protekcionizmusa fokozódásának oka az elmúlt 4-5 évben, esetleg évtizedben tapasztalható gazdasági válság fenyegetettsége, valamint bekövetkezése, mellyel stabil gazdasági helyzetüket kívánták védeni. Ennek a stabilitásnak volt köszönhető, hogy az északi országok 2008-ban mit sem éreztek a kialakuló gazdasági visszaesésből, aminek hulláma már sokkal kisebb mértékben érte el Skandináviát 2010 második felében. Ez természetesen érezhető volt a forgalom visszaesésében, ugyanakkor a működés-racionalizálásokat következtében már enyhe növekedést prognosztizáltak 2013-ra, és mint azt korábban említettem a Linear active országokban a számoknak és adatoknak rendkívüli jelentőséget tulajdonítanak, így az üzleti életben is bizakodó hangulat érezhető 2013 elején.

A kultúra vonalán továbbhaladva, szintén csökkenti a pénzügyi és erőforrás nagyfokú lekötésének kockázatát a földrajzi és kulturális közelségből fakadó előnyök. Ez a közelség főként a két leányvállalatra igaz, akik közös történelmük, földrajzi határaik és szorosan összekapcsolódott gazdaságuk révén homogénebb ellenőrzést tesznek lehetővé az anyaország számára annak ellenére, hogy a kulturális különbségek meghatározóbbak az anyaország és leányvállalatai között. Ugyanakkor ezt a kockázatot könnyen kiküszöbölheti a vállalat profiljából eredő kulturálisan érzékeny filozófiájával.

3. A RICHARD LEWIS COMMUNICATIONS TOVÁBBI NEMZETKÖZI BEFEKTETÉSEI

3.1 Szerződött partnerek (Licensed Partners)

A Richard Lewis Communications vezetősége a teljes tulajdonú külföldi leányvállalatok sikerét látva a vállalat szellemi tőkéjének más formában történő befektetési lehetőségeit vizsgálta. Tudatában annak, hogy a szellemi tulajdonát képező Lewis modell© és a hozzá kapcsolódó eszközök és termékek más vállalati struktúrába is beépíthetők, lehetséges partnereket kezdett keresni. A lehetséges partnerek csoportja két fő tevékenységi kör köré szerveződött: nyelvi és kommunikációs készségfejlesztő szolgáltatásokat, illetve a menedzsment konzultációs szolgáltatásokat nyújtó vállalatok.

A modell egyszerű adaptációs tulajdonságának köszönhetően nagyon sokrétűen felhasználható, valamint a potenciális partnerek hírnevét is növeli a Richard Lewis Communications több mint 40 éves tapasztalata és nemzetközi elismertsége. A Richard Lewis Communications részéről a licenc jogdíj fejében történő átadása ideális megoldást kínál azon piacokra való betöréshez, ahol a vállalat korlátozott humán erőforrás kapacitása és a nagy kockázat elkerülése vagy csökkentése érdekében piaci részesedést tudna szerezni vagy a meglévőt növelni. Ezáltal egyrészt mentesül az erőforrás és pénzügyi lekötöttség alól, ugyanakkor egyéb kockázatokkal jár a szerződött partnereken keresztül történő értékesítés.

- Egyfelől a licenc jogokat használatra bocsátó cég korlátozott ellenőrzéssel rendelkezik szellemi termékének marketingje és értékesítése felett.

- A fenti kockázat automatikusan maga után vonja azt a veszélyt, hogy a partner értékesítési és marketing teljesítményétől függ a Richard Lewis Communications évtizedek alatt felépített jó hírneve.
 - A nagy távolsági és kulturális különbségek tovább csökkentik az ellenőrzés kockázatát.
 - Végül esetünkben a licenc csak a vállalat tevékenység portfóliójának egy részére terjed ki, a nyelvi és kommunikációs tevékenységet nem tartalmazza, így a vállalat holisztikus arculata szintén csorbulhat a nem megfelelő partneren keresztül történő értékesítés során.
- 4

Az utóbbi pont hordozza a legnagyobb kockázatot a vállalat hosszú távú stratégiájának szempontjából, mivel az elmúlt öt évben a rövid távú stratégia központjában a vállalat hatékony kommunikációt fejlesztő arculatának népszerűsítése és erősítése állt, hogy ezzel lebontsák a „csupán nyelviskolai” megbélyegzésből eredő hátrányokat. A vállalat ezen kockázat csökkentésére rendkívül szigorú és széleskörű feltételekkel kezdeményez együttműködést partnerekkel, melynek segítségével minél nagyobb részt tud szerezni az értékesítés ellenőrzéséből, ugyanakkor ez máig jelentős kihívások elé állítja a céget. A kihívások ellenére a Richard Lewis Communications az elmúlt mintegy húsz év alatt a következő országokban több mint 120 partnerrel kötött licenc megállapodást világszerte interkulturális szolgáltatások nyújtására. A licenc tartalmazza a Lewis modell©, a kapcsolódó könyvek, térképek és oktatási eszközök, valamint a CultureActive nevű online kulturális elemző rendszer és adatbázis éves használatát jogdíj fizetés ellenében.

- Norvégia
- Dánia
- Oroszország
- Észtország
- Lettország
- Litvánia
- Németország
- Franciaország
- Lengyelország
- Csehország
- Írország
- Svájc
- Hollandia
- Belgium

- Spanyolország
- Portugália
- Olaszország
- Törökország
- India
- Kína
- Indonézia
- Malajzia
- Japán/ Taiwan
- Izrael
- Korea
- Kanada
- Egyesült Államok
- Brazília
- Chile

3.2 Franchise kapcsolatok

A licenc kapcsolatok továbbfejlesztett változataként néhány esetben a Richard Lewis Communications működésének teljes „csomagját” is átadta jogdíj fejében bizonyos vállalatoknak, a stratégia azonban itt eltért a szerződött partnerek esetétől. Franchise jogokat elsősorban azokban az országokban értékesítettek, ahol már volt fizikai jelenlétük, de nagyobb részesedést kívántak szerezni a piacból kisebb költségek árán. Mivel Svédországban és Finnországban már bejáratott működésük volt, ezért Svédországban Malmöben és Göteborgban, Finnországban pedig Ouluban és Tamperében hoztak létre franchise szerződéseket, melyekhez a működési know-how és szellemi tulajdon mellett közös hirdetési, marketing és irányításbeli támogatást is nyújtottak, ezzel segítve és biztosítva a franchise rendszer megfelelő beindítását. Így megkímélték a vállalatot az újabb nagyarányú működőtőke beruházástól, de növelték a folyamatos jövedelemforrásukat.

4. A KÜLPIACI FEJLŐDÉS MOTIVÁCIÓI ÉS IRÁNYVONALAI

4.1 Integrált marketingirányítás kialakítása

A teljes tulajdonú leányvállalatok esetében már felvázolt központi marketingirányítás hiányából ered a vállalat fejlesztési tevékenységeinek egyik irányvonala. A marketingtevékenység vállalati szintű

összehangolása és egységesítése értékesítés-ösztönző hatással lenne az értékesítési csatornák hatékonyabb kihasználását illetően.

Elsősorban a már meglévő direkt marketing anyagok egységesítése lenne szükséges, ami jelentős energiát és költségeket takarítana meg az egyes központoknak, mivel jelenleg egy új piaci igényre való reagálás esetén az országoknak saját marketing anyagot kell fejleszteniük saját költségükön annak ellenére, hogy a fogyasztói és piaci igények változásában hasonlóság figyelhető meg. A központi marketingosztály azonban kiküszöbölhetné ezt a mechanizmusbeli problémát azáltal, hogy a helyi piaci tendenciákkal kapcsolatos információk alapján elébe megy a versenynek, – mint ahogy ezt eddig is tette úttörő viselkedésével – a külföldi központok részére történő iránymutatással, megfordítva a jelenlegi működést. Mint említettem a Richard Lewis Communications hosszú távú stratégiai célja a vállalat úttörő, verseny elé menő magatartásának megőrzése, valamint ezzel piacvezető pozíciójának és szolgáltatásai magas színvonalának fenntartása.

A verseny azonban soha nem látott ütemben éleződik, melynek legfőbb oka, hogy a gazdasági visszaesés elsők között érintette felnőttoktatási piacot és a vállalatok költségcsökkentő hadjáratai első körben a HR humántőke fejlesztésére irányuló tevékenységeit vágta el. A tréningekkel foglalkozó vállalatok egyre gyakrabban jelennek meg új szolgáltatásokkal, melyekhez nincs megfelelő szakértelmük és tapasztalatuk, viszont kényszerhelyzetükben és a túlélésért vállalják a nagyobb kockázatot. Ezek a „kontár” versenytársak jelentik a legnagyobb veszélyt, hiszen alacsony áraikkal kedvező lehetőségnek tűnnek az ügyfelek számára, akik csak a szerződéskötés után szembesülnek az olcsó minőséggel. Ezt a veszélyt megelőzve van égető szükség a marketingtevékenység és ezáltal a szolgáltatásfejlesztés centralizálására a helyi piacokról származó információk alapján.

A marketingirányítás integrálása mögött húzóerő motiváció tehát a vállalat valamennyi területéből ered:

- hosszú távú jövedelmezőség és költségcsökkentés a leányvállalatok profitcenter-működésének fenntartása érdekében;
- piac stabilizáció és foglalás a gyenge minőségű szolgáltatást nyújtó versenytársakkal szemben;
- verseny elé-menetel, az új verseny megelőzése és a verseny formálása az egyre szorosabb versenyhelyzet közepette;
- Befolyás és ellenőrzés erősítése a leányvállalatokkal szemben működésük hatékonyabbá tételére.

4.2 Belépés az e-könyv piacra

A vállalat gyors megtérülést és piac stabilizációt célzó fejlesztési irányvonala az e-könyv piacra való belépés. Ez a kézenfekvő megoldás a szellemi tulajdon még szélesebb körű kihasználását célozza, ami viszonylag csekély befektetéssel folyamatos bevételi forrást biztosítana nagy ellenőrzés mellett.

A piaci körülményeket tekintve a digitális kultúra robbanásszerű fejlődést mutat a 2000-es évektől kezdve, ami a terjeszkedés kiváló lehetőségét kínálja a termékek online kereskedelméhez. A digitális kultúra termékei és piaca meglehetősen szegmentált, egy kulturálisan könnyen adaptálható és a piaci kereslethez rugalmasan alkalmazkodó termék nagy sikereket érhet el. A Richard Lewis Communications szellemi tőkéje pedig kiváló erőforrást nyújt az e-könyv piac meghódításához.

Az ötlet viszonylag későn, csupán 2011-ben vetődött fel az igazgatósági testület ülésén, hogy az eddig nyomtatott formában felhalmozott tudást elektronikus formában is piacra dobják. Az e-könyvek megjelenése természetesen termék diverzifikációt is jelentene, mert a nyomtatott termékek jelenlegi formában történő piacra léptetése csekély megtérüléssel járna. Az alapelgondolás szerint a Richards Lewis Communications funkcionális interkulturális gyors megoldásokat nyújtana rohanó üzletemberek és égető vállalati problémák számára, ami semmiképp sem helyettesítené a vállalat eddigi szolgáltatásait, viszont kiegészítené, sőt értékesítés-ösztönző módon hatna. A rövid e-könyvek bizonyos nemzetközi üzleti szituációkhoz nyújtanának útmutatást, mint például Prezentáció Oroszországban vagy Tárgyalási technikák Kínában, ami a kommunikációs készségeket ötvözné az interkulturális ismeretekkel rövid és mindössze néhány font értékű e-könyvecske formájában. A beruházást azért lehetne viszonylag alacsony költséggel megvalósítani, mert az effektív tartalom már létezik a Richard Lewis Communications könyvtárában, és az értékesítés legköltséghatékonyabb formáját eddig a disztribúciós házak jelentenék. Ezek a kereskedőházak az eladások után egy néhány százalékos jutalék fejében végeznék az értékesítést és szolgálnának disztribúciós csatornaként, ami még mindig kedvezőbb megoldást jelent, mintha a cégnek magának kellene kiépítenie saját elosztási hálózatát. Az e-könyvek alacsony ára az impulzív vásárlókat célozná, akik a könyvek témájából adódóan gyors és könnyen alkalmazható megoldást keresnek munkájukhoz. Ezen kívül, a könyvek tartalmát a vállalat széleskörű, minden kontinensre kiterjedő szakértelmével könnyedén formálni lehetne az adott célpiac gazdasági és

kulturális igényeihez. Az e-könyv piacra lépésnek ötletét továbbá az a tény is támogatja, hogy a könyvecskék tovább erősítenék a vállalat hírnevét és ismertségét, valamint irányításuk viszonylag egyszerűen megvalósítható központi szinten.

A fenti fejlesztési tervek mindegyike egyértelműen a Richard Lewis Communications további nemzetközi piaci terjeszkedését támasztja alá, ami összhangban áll a vállalat hosszú távú stratégiai céljaival: versenyt megelőző piacvezető pozíció megtartása és hosszú távú partnerségi kapcsolatok kialakítása az ügyfelekkel. Az integrált marketingtevékenység a vállalat irányítása terén jelentene változásokat, míg az e-könyv piacra lépés pedig a szolgáltatások bővítését eredményezné. Ugyanakkor mindkét irányvonal hasonló profit-, piac- és verseny-orientált célok elérését testesíti meg.

FELDOLGOZÁST SEGÍTŐ KÉRDÉSEK:

1. Mi a vállalat 3 fő működési területe?
2. Mi a LEWIS modell lényege?
3. A vállalat nemzetközi menedzsmentje Skandináviában.
4. A terjeszkedés további irányai és motivációi.

IRODALOMJEGYZÉK:

- [1.]Dankó, L.: Nemzetközi Üzlet. Miskolc: Euro Team Design, 2005.
- [2.]Lewis, Richard D. The Road from Wigan Pier: Memoirs of a linguist. London: Transcreen Publications, 1998.
- [3.]Lewis, Richard D. The Road from Wigan Pier: Memoirs of a linguist. London: Transcreen Publications, 1998.
- [4.]Lewis, Richard D. When Cultures Collide: Leading Across Cultures. London: Nicholas Brealey International, 2006.
- [5.]Lewis, Richard D. When Teams Collide: managing the International Team Successfully. London: Nicholas Brealey Publishing, 2012.
- [6.]Lewis, Richard D. When Teams Collide: managing the International Team Successfully. London: Nicholas Brealey Publishing, 2012.
- [7.]Richard Lewis Communications CultureActive nevű onlien kulturális eszköze, <http://www.cultureactive.com>
- [8.]Richard Lewis Communications hivatalos oldala, <http://www.crossculture.com/partners/licensed-cross-culture-partners/>
- [9.]Richard Lewis Communications piackutatási dokumentuma, 2012.

11. STEINER ISTVÁN: A KÍNAI NAGY (TŰZ)FAL

1. BEVEZETÉS

Nagyon sokan kutatják, elemzik vállalkozási, informatikai, tőzsdei, szociológiai és egyéb szempontok alapján a nagy IT világcégek (pl. Google, Facebook, stb.) elterjedésének, fejlődésének lépéseit és a dicséretet, a csodálatot mellett szép számmal vannak kritikusok, vannak veszélyekre figyelmeztető elemzők, akik általában egymással és önmagukkal egyetértenek, csak egy valamiről nem tudnak mit mondani: a jövőről, a terjeszkedés végéről, a fejlődés határáról.

Minden kutatót, elemzőt megelőzve jött be a képbe Kína, nemcsak mint politikai tényező, mint államirányítási módszer, stílus, hanem mint piac, mégpedig látszólagosan korlátlan, szabályozatlan és szinte végtelen nagy piac.

Ez az esettanulmány a nagy IT világcégek Kínában zajlott és napjainkban is zajló történetén keresztül mutatja be a nyílt, nyilvános, elsősorban polgári használatú informatikai hálózatok, és a szociális hálók lehetőségeit és harcát a politikai tényezőkkel.

2. A GOOGLE ÉS A FACEBOOK

2.1 A Google

„A Google berkeiben úgy tartják, hogy a vállalat alapítói, Lerry Page és Sergey Brin rendkívül ellenszenvesek voltak egymásnak első találkozásukkor. 1995-ben, a Stanford egyetem végzőseiként hosszadalmas vitákba keveredtek a kérdéstről, ami már akkor is a legjobban foglalkoztatta őket: hogyan lehet kiszűrni a legrelevánsabb információkat egy óriási adathalmazból? Egyikük sem sejtette, hogy hamarosan a keresőtechnológiában paradigmaváltás fog bekövetkezni közös projektjük, a BackRub néven induló, de később Google-re átkeresztelt keresőmotor első változatának kifejlesztése révén.

1998-ra eladható szintre fejlesztették a Google technológiát. Larry kollégiumi szobáját irodának rendezték be, és onnan próbálták értékesíteni rendszerüket – kevés sikerrel. Elhatározták tehát, hogy Ph.D. tanulmányaikat félretéve elköltöznék a kollégiumból és saját céget alapítanak. Ehhez azonban befektetőt kellett találniuk. A mára legendás történet szerint Andy Bechtolsheimhez, a Sun Microsystems egyik

alapítójához fordultak, aki egy tízperces demófelvétel megtekintése után, idő hiányában azt mondta Larry-nek és Sergey-nek: A részletek megbeszélése helyett inkább írok nektek egy csekket. Így is tett, a százezer dolláros csekk azonban "Google Kft." névre szólt, ami akkor még nem létezett, ezért Larry-ék családtagok és barátok (összesen közel egymillió dollár értékű) segítségével először megalapították a Google céget, majd beváltották a csekket és elkezdték a munkát. Az akkor még béta-tesztelés alatt álló Google-program, melyet egy barát garázsából működtetett az akkori háromfősre duzzadt vállalat, napi tízezer keresést bonyolított le. A sajtó gyorsan felfigyelt a kiemelkedő minőségű website-ra, és többek között a USA Today és a Le Monde is hírt adott róla. A Google egyre ismertebbé vált.

Egy évre rá a cég átköltözött második telephelyére, nyolc főt számlált, a Google-program pedig napi 500 ezer keresésért volt felelős. 25 millió dolláros tőkealapját a régió két vezető vállalata adta össze, a befektetők, Mike Moritz, Ram Shriram és John Doerr pedig a cég igazgatóinak sorába léptek, és gyakran elfoglalták helyüket a pingpongasztalnál is, ami a Google vállalat irodai berendezésének már akkor is szerves része volt. Csatlakozott hozzájuk Omid Kordestani, aki a Netscape-et hagyta ott a Google cég sales és fejlesztési alelnöki pozíciójáért, és Urs Hölzle, akit mérnöki feladatokkal bíztak meg. Hamarosan azonban az iroda kinőtte a kis helyet: volt, hogy az alkalmazottak a zsúfoltság miatt nem tudtak anélkül felállni, hogy a hátuk mögött ülő betolná a székét.

2000-ben az iroda elköltözött saját épületébe, a hatalmas Googleplex-be, ami ma a világ legjobb munkahelye – megújítva ezzel, mintegy melleleg, a vállalati kultúrát is. Ugyanebben az évben a Google lett a legnagyobb keresőmotor egymilliárd beindexelt oldallal – ennyi tartalom a világon először volt elérhető kereshető formában az interneten. A kulcsszavakra épülő reklámprogram, az AdWords elindításával a Google exponenciálisan növekvő bevételre tett szert, ami szükségtelessé tett bármilyen további, külső beruházást. A Yahoo! és a Google partnerré válásának köszönhetően a program 2000-ben már több mint napi 100 millió keresést bonyolított le, immár világszerte. A Google Eszköztár (Google Toolbar) és az AdWords szélesítették a Google szolgáltatási spektrumát, amelyek máig a legnépszerűbb keresővé tették.

A fejlesztések ezzel azonban még el sem kezdődtek. Már Dr. Eric Schmidt vezérigazgatósága alatt, 2001-ben elindult a Google újabb innovációja, a különböző fájl típusokra való keresés – az első vertikális

keresők, a Google Képkereső (Google Image Search) és a Katalóguskereső (Google Catalog Search) gyarapították a keresőprogram által felismert és rendszerezett formátumokat. A Google termékkeresője, a Froogle 2002-es fejlesztés, amely a keresett termék több fellelhető helyét és különböző árait listázza ki, és az egyik legnépszerűbb Google találmány. 2001 decemberére a Google által elérhető és kereshető internetes dokumentumok száma már meghaladta a hárommilliárdot.

2002-ben az AdWords, a Google hirdetési rendszere teljesen új utat nyitott az online marketing területén. Több szempontból is forradalmi volt az ötlet: a hirdetési felület egyrészt önkiszolgáló, vagyis a hirdető maga állíthatja be hirdetésének feltételeit a napi költségvetéstől az egyes kulcsszavakhoz kapcsolt érkezési oldalakig.

Másodszor, a Cost-Per-Click, vagyis a kattintás (és nem megjelenés) utáni fizetési modell a keresőbeli hirdetést egycsapásra a hagyományos hirdetésekhez képest messze költséghatékonyabb marketingeszközzé tette, aminek határfoka ráadásul a reklám többi formájával ellentétben pontosan mérhető. Az AdWords sikere ismét a Google filozófiáján alapult: középpontban a felhasználó, minden más pedig ebből következik. Ez az AdWords esetében úgy valósul meg, hogy egy felhasználó kizárólag az általa beírt kulcsszavakra releváns hirdetéseket látja, ott és akkor, amikor az adott téma érdekli – ebből pedig egyenesen következik a Google AdWords hatékonysága is.

A 2003-ban kifejlesztett AdSense programmal a népszerű honlapok tulajdonosai immár jövedelemre tehetek szert az oldaluk tartalmához kapcsolódó hirdetéseknek teret engedve. A Google ugyanebben az évben felvásárolta világ legnagyobb weblog szolgáltatóját is, és a Blogger formájában a blogolás lehetőségét is felkínálta felhasználóinak.

Google a Time magazinban 2004-ben a Google vállalat első negyedévi jövedelme elérte a 805.9 milliárd dollárt. Meghosszabbított szerződést írtak alá az AOL Europe vállalattal is, átfogó és testreszabott kereső- és hirdetési szolgáltatást nyújtva ezzel Angliának, Franciaországnak és Németországnak. A Keyhole vállalattal kötött megállapodás a Google rendelkezésére bocsátott háromdimenziós képeket a Föld felszínéről, illetve egy gazdag térkép-, út- és üzletadatbázist, amik később a Google Maps, illetve a műholdas és légi-felvételeket felhasználó, közelíthető és feltérképezhető virtuális földgömb, a Google Earth szolgáltatásokba épültek be. Az európai irányításnak külön központja is lett Dublinban.

2005-ben a Google Analytics megjelenésével lehetővé vált az online hirdetési és marketingkampányok minden eddiginél részletesebb és alaposabb mérése, ezzel pedig a tényekre alapuló üzleti döntések hozatala. A piac legfejlettebb, ingyenesen elérhető alkalmazásával megismerhetjük többek között honlapunk egyes almenüinek teljesítményét, a látogatók preferenciáit, így eredményesen határozhatjuk meg oldalunk konverziós céljait és azok elérési útvonalát; láthatjuk, valójában milyen és hány kulcsszóra találják meg a felhasználók az oldalunkat, illetve, hogy honnan érkeznek.

2006 olyan fejlesztések éve volt, mint a Google Chat, amely a piacon elsőként kötötte össze a levelezést és az azonnali üzenetküldést; a Magyarországon még nem elérhető, kattintásra induló videó formátumú keresőhirdetések; a Google mobil szolgáltatásai, vagyis a Google Maps, a Gmail és a Google News mobiltelefonról is elérhető funkciói, vagy a szimultán online közös munkát lehetővé tevő Google Docs and Spreadsheets. Ugyanebben az évben vásárolta meg a Google a YouTube-ot, a rendkívül népszerű, közösségi szórakoztató videoportált.

2007 legnagyobb újdonsága a különböző horizontális keresőmotorokat egyesítő és a találati listákat átformáló Google Universal Search fokozatos bevezetése. Az általános fejlesztések és a szolgáltatások szélesítése mellett a Google felismerte gazdasági és informatikai jelentőségéből adódó felelősségét és a többek közt a Climate Savers Computing Initiative (Informatikai Összefogás a Klímaváltozásért) szövetséggel felhívta a figyelmet a környezetvédelemre is.

Hogy mi a következő újítás a Google-től, abba betekintést nyerhetünk a Google Labs szolgáltatás révén, ahol a béta-tesztelés alatt álló alkalmazásokat ismerhetjük meg. Természetesen csak részleteiben, hiszen a Google tulajdonosai szerint sikerük egyik legfőbb záloga a meglepetés – ezért csak azt tudhatjuk biztosan, hogy élni is fognak vele.” (1)

2.2 A Facebook

„Mark Elliot Zuckerberg 1984. május 14-én született, és természetesen fogalma sem volt róla, hogy nemsokára a világ legfiatalabb milliárdosa lesz. Középiskolában kezdett el programozgatni, főleg a játékok és a kommunikációs szoftverek érdekelték. Kezdeti szoftverei között volt egy alkalmazás, amely apja cégének kommunikációját segítette, de a Risk c. játékból is készített egy saját átiratot, majd elkészítette az ingyenesen

letölthető Synapse nevű zenelejátszót. Ez utóbbi érdekessége, hogy „mesterséges intelligenciával” rendelkezik, és próbálja kitalálni a zenehallgatók szokásait. A Synapse meglepően sikeres volt, a Microsoft és az AOL is megpróbálta felvásárolni a programot, illetve alkalmazni Markot, őt azonban nem izgatta a dolog, inkább elment a Harvardra tanulni, majd rögtön csatlakozott a híres Alpha Epsilon Phi nevű közösséghez.

A Facebook ötlete még középiskolából származott: mint minden iskolában, Mark középiskolájában is volt egy számítógépes szoftver, amelynek az adatbázisában minden tanulóról volt egy igazolványkép és egy rövid szöveges infó. A tanárok és a diákok is „Facebooknak” hívták ezeket az oldalakat.

2003. október 28-án, Mark megírta a „Facemash” nevű szoftver alapjait, ami egyfajta „Hot or Not” (Szexis vagy nem?) alkalmazás volt. Mark elmondása szerint: „[...] Nagyon le voltam hangolva egy lány miatt, ezért valamivel el kellett terelnem a gondolataimat. A Kirkland Facebook volt nyitva a gépemen, és csodálkozva láttam, hogy néhány hallgatóról borzasztóan ronda fotó van feltéve...” Hogy csak a fotók voltak előnytelenek, vagy tényleg csúnyácska hallgatókat nézegetett Mark, azt már nem tudni, innen jött azonban az ötlet: „arra gondoltam, hogy mivel néhány kép olyan előnytelen, [...] poén lenne, melléjük tenni egy állatos portrét, és a látogatók szavazhatnának, hogy melyik vonzóbb...” Így született meg a Facemash nevű poénos weboldal.

Az állatos ötletet végül Mark elvetette, mert nagyon durva lett volna, ellenben feltörte a Harvard nyilvántartó szerverét, és az egyetem kilenc közösségi házából szerzett fotókat, a tagokról. A képeket aztán feltette a Facemash-ra, ahol társította őket, így két arcképet lehetett összehasonlítani, illetve eldönteni, hogy melyik a vonzóbb, esetleg csúnyább.

Első online órájában a Facemash 450 látogatót regisztrált, 22 200 oldalletöltéssel. Mark ekkor jött rá, hogy az embereket saját magukon kívül csak egy dolog érdekli még jobban: mit gondolnak róluk az ismerőseik. A Facemash-t néhány nap múlva a Harvard vezetése megszüntette. Zuckerberget a dékán elé citálták a szerverre való betörés, képes és adatok illegális eltulajdonítása és közzététele miatt – később azonban az összes vádat ejtették. Azóta sem derült ki, hogy miért.

2004. február 4-én Mark és szobatársai (illetve az Alpha Epsilonban megismert új barátai), Eduardo Saverin, Dustin Moskovitz és Chris Hughes elkészítették a Harvard megújított „Facebook” verzióját, „TheFacebook” néven, ami kicsit már modernebb volt, mint az amerikai

iskolákban általánosan elterjedt „kép és adatlap” megoldás. A kód alapja a Mark középiskolájában (Phillips Exeter Academy) használt, már akkor is Facebook-nak nevezett ötletadó szoftverre épült. Az oldalt a thefacebook.com domain alatt lehetett elérni.

A TheFacebookot eleinte csak a Harvard belső hálózatán lehetett használni, funkcióiban mindössze annyira volt képes, hogy mindenki létrehozhatott magáról egy adatlapot, illetve bejelölhette, hogy kivel jár egy előadásra, kurzusra stb. Mark nagyon okosan ezúttal kihagyta az arckép-összehasonlítást, és kizárólag a komoly dolgokra koncentrált. Persze a TheFacebook legnépszerűbb szolgáltatása így is az az oldal volt, ahol a felhasználók adatlapja alatt kommenteket hagyhattak a barátok, ismerősök, rosszakarók, stb..

Az első pár látogatót, a Kirkland levelezőlistájára elpostázott reklámlevél útján szereztek – ez konkrétan háromszáz embert jelentett. Innen már szájhagyomány útján terjedt a szolgáltatás, és huszonnégy óra múlva már húszezer regisztrált felhasználóval rendelkeztek. Az első hónap végére a Harvard populációjának fele regisztrálva volt az oldalon. Egy év múlva a szolgáltatást kiterjesztették a Stanford és Yale egyetemekre is. 2004 nyarán pedig a nagy népszerűsége való tekintettel, elindították a szolgáltatás középiskolai verzióját is.

Sean Parker (aki mellel a Napster társalapítója is volt), látván a TheFacebook népszerűségét, kézbe vette a dolgokat, és céget formált a szobatársakból, valamint ő lett az akkor már Facebookra átnevezett cég elnöke is. Az egész brancsot Palo Alto-ba költöztette, majd megvette az AboutFace nevű cégtől a facebook.com domain nevet csekély kétszáz ezer dollárért, és indulhatott az üzlet. Az egyetemek és középiskolák után cégek számára is „kinyitották” a Facebookot, először a Microsoft és az Apple számára, azonban Sean, látván a népszerűséget, úgy döntött, hogy legyen inkább mindenki számára elérhető. 2006. szeptember 26-án tehát publikussá vált a hálózat: bárki, aki 13 évesnél idősebb volt, és saját e-mail címmel rendelkezett, a szociális háló tagjává válhatott.

Közben persze anyagilag is jól ment a fiúknak: 2004-ben a Paypal alapítója, Peter Thiel félmillió dollárt pumpált a cégbe, majd egy évvel később, az Accel Partners 13 millió dollárt, pár hónapra rá pedig a Greylock investált 27,5 millió dollárt – el kell ismerni, Parkernek jó kapcsolatainak.

A Facebook szinte megalakulása óta alku tárgya volt, annak ellenére, hogy még 2005-ben is jelentős, 60 millió dolláros veszteséggel üzemelt, gyakorlatilag folyamatosan meg akarta vásárolni valaki. 2006-ban Mark, egy meg nem nevezett befektető 750 millió dolláros ajánlatát utasította el,

majd később a Yahoo akarta felvásárolni a céget egymilliárd dollár értékben, Mark és Sean azonban ezt az ajánlatot is elutasította. 2007-ben a Microsoft már csak a Facebook öt százalékát akarta megvenni 700 millió dollárért, amire persze rögtön ugrott a nagy rivális Google is. Végül 2007 októberében a Microsoftnak sikerült egy szeletet hasítania a tortából: 1,6 %-ot vettek meg 240 millió dollárért, és ezzel jogot szereztek arra, hogy nemzetközi reklámokat helyezzenek el a Facebook oldalain. Közben a befektetők kedve sem hagyott alább: Sean jó kapcsolatainak köszönhetően további pénz áramlott a cégbe. Li-Ka Shing kínai milliárdos (a világ tizedik leggazdagabb embere) 2007 októberében 60 millió dollárt investált a hálózatba. A Facebook piaci értékét ekkor már valahol négy- és hatmilliárd dollár körül jegyezték. (Napjainkban már tizenötmilliárd dollár). 2009 szeptemberében a Facebook történetében először nyereséget könyvelhetett el.

Végül lássunk néhány érdekes adatot. A Facebookon naponta több mint száz „mini alkalmazás” jelenik meg (náluk található például a híres Farmville is).

Naponta több mint tizennégy millió fotót töltenek fel magukról a felhasználók (hiába, a hiúság, ugyebár...), pillanatnyilag 4,1 milliárd fotó található a hálózaton. Minden nap megközelítőleg százezer új felhasználó regisztrál az oldalon. A Facebook a mai napig „csak” ötszáz alkalmazottal üzemel, alapja PHP/MySQL – ezzel a világ második leglátogatottabb PHP alapú oldala. Szervereik Oregonban található egy kilencezer négyzetméteres szerverfarmon. A Facebook a világ hatodik leglátogatottabb oldala, 1,6 milliárd aktuális bejegyzés található benne. Több mint 350 ezer mini alkalmazás és játék található a hálózaton, ebből több mint 250 programcskát használnak naponta több mint egymillióan rendszeresen. 65 millió felhasználó használja csak mobiltelefonról a Facebookot. Az oldal felhasználóinak több mint a fele nő.

Az átlagos Facebook felhasználónak 130 barátja van bejelölve. Az oldal több mint száz nyelven elérhető, és a közösség maga állítja elő a fordításokat: a török verziót például 25 ezer önkéntes készítette alig három nap alatt.

Zuckerberg a világ legfiatalabb milliárdosa – egyesek szerint zseni, mások szerint csak Sean Parker segítségével lett belőle valaki, sokan pedig úgy vélik, csak szerencsés volt. Ha a világ internetezői között arányosan elosztjuk a Facebook felhasználók által az oldalon töltött időt, akkor mindenki 55 percet tölt Mark hálózatán. Összesen hatmilliárd percet töltenek a netezők minden nap az oldalon – ez pontosan a kétszerese annak, amit a Google tudhat magáénak.” (2)

2.3 Mint szolgáltatók

A két cég – bár mindkettő keresőprogramot szolgáltatónak tekinti magát - informatikai szempontból alapvetően más elvek alapján építi fel hálózati szolgáltatási rendszerét, annak szolgáltatási megoldásait. Mások az eredetileg megcélzott felhasználói célcsoportjaik, de az alapvető elvektől eltérően kibővült felhasználói kör sem változtatott az informatikai vezérelveken.

A Google elmélete szerint felhasználóinak sok különálló, de a felhasználó igénye szerint tetszőleges módon összekapcsolható alkalmazási programot szolgáltató, ami tényleg összhangban van azzal, hogy ő az ügyfeleinek megoldásokat, információkat és alkalmazásokat keres és találva szolgáltató. Szolgáltatásainak egy része kéretlen, sokak szerint kémkedés jellegű, visszaélésre lehetőséget adó hálózathasználati szokások adatait elemző tevékenység, amit ő a keresést gyorsító, személyre szóló, profilozó segítő szándékú ingyenes informatikai szolgáltatásnak tekint. Ezzel a felfogásával egyes országokban tiltakozást váltott ki szélesebb társadalmi körökben.

A Facebook elve az ismerős személyek és azok kapcsolatainak keresését, mint alapszolgáltatást nyújt felhasználóinak, de mindezt olyan módon, hogy félig rejtetten, félig kimondva hegemóniára, egyeduralomra törekszik a felhasználó életében, hiszen ő minden problémát, feladatot meg tud oldani a felhasználói és azok alkalmazásai segítségével. Kicsit utánozva a Nobel díjas híres etológus Konrad Lorenz híres mondását: „Kutya nélkül lehet élni, de minek.” annak mintájára „Facebook nélkül lehet élni, de minek.” életérzést kelt felhasználóiban és ezzel a logikával élve teszi nehezzé – korábban majdnem lehetetlenné – a felvitt személyes és szervezeti adatok, információk, dokumentumok törlését függetlenül annak megjelenési formájától, azaz szöveges, képi, hangos, multimédiás, stb. adatállományokat őriz meg tartósan. Ezzel a logikával az a baj, hogy vitatja a személyes és szervezeti adatok feletti rendelkezés jogának tulajdonosának személyét és így már több – elsősorban demokratikus berendezkedésű – országban jogi, politikai ellenállásba ütközik.

A két szolgáltató gyakorlatban alkalmazott, megvalósított szolgáltatási alapelvei a legtöbb országban ellenállásba ütközik, de míg a Google esetében a személyes tevékenységek, szokások alapján informatikailag kialakított „nethasználati profil” a tiltakozás oka, addig a Facebook esetében a tiltakozást a személyes és szervezeti adatok feletti rendelkezés és/vagy jogának elvesztése váltja ki.

3. KÍNA NAPJAINKBAN

3.1 Kína gazdaságpolitikája

„Kína megfordítja a globalizációt: Az EU 2005 januárjától liberalizálta a textilpiacot, - megengedte, hogy Kína annyi nadrágot, fuszeklit és melegítőt hozzon be, amennyit csak akar – pár hónap alatt 180%-kal nőtt az EU Kínából eredő importja – kiderült, hogy Európa nem bír megbirkózni ekkora teherrel. Jobb volt a kvóta rendszer – mondják egyelőre csak a szakmában, de fogják mondani másutt is. Kína termelési volumene- már csak az ország nagyságánál fogva is – félelmetes, ha ez rázúdul Európára, nemcsak butikok, nagykereskedők és a textilgyárak, csuknak be, de munkahelyek ezrei szűnnek meg. Ugyanez – bár nem ilyen drámai mértékben – történik Amerikában is, ahol Kína első számú importőr – s ott is viszi el a munkahelyeket.

De nemcsak a textilpiacon ez a helyzet, hasonló fejleményeket láthatunk az elektronika terén is. Ugyan nemzetbiztonsági érdekekre hivatkozva leállították az IBM eladását, csak hogy Kína (Tajvannal együtt) már ma is a világ legnagyobb laptop gyártója, a teljes számítógép palettán ma a negyedik a világranglistán. Kínában ma több VW-t gyártanak, mint Németországban, és titokban szó van arról, hogy Kína felvásárolja az egyelőre működő tőkeként szereplő német cégeket: az autógyártásban is be akar kerülni az első tíz közé – és nemcsak a hazai piac ellátására gondol, hanem be akar törni Európába és Amerikába is. És már 2005-végére le fogja körözni Németországot az autógyártás volumenét tekintve. Vagyis: nemcsak a „rongy”-szakmában, hanem a 21. század egy-két vezető iparágában is ott van a lába az ajtóban.

Felőlünk tekintve ugyanakkor, bizony véres egy verseny ez. Az európai liberalizálás - éves szintre vetítve - kb. egy millió munkahelybe került. Véres verseny, mondtam, bár a neve ismerős: globalizáció. Csak ezúttal fordított irányba látjuk mozdulni az újkapitalizmusnak ezt a gőzhengerét. Az áruk, a pénz, az információ és az emberek szabad áramlása – mondja a globalizáció light szlogene, - igen ám, de eddig Amerika (a legfőbb centrum-ország) volt a vezérlőpult, és onnan dirigálták, hogy mi történjen a periférián, azaz Kelet-Európában, a fejlett és fejlődő országokban, és a Távol-Keleten. Eddig a globalizáció a fejlettek diktátumát jelentette a fejlődők felett, - irány a centrumtól a periféria felé. Most viszont a periféria visszavág, és ezzel megfordítja a globalizáció irányát. Mert Kína ugyanazokat az eszközöket használja (az áruk, a pénz, az info szabad áramlása), mint a centrum országok a globalizáció előző fázisában, csak –

nagyságánál, termelőkapacitásánál fogva - rémesebb következményekkel. Fordul a trend: tíz év se kell hozzá, és Kína fogja diktálni, hogy mi legyen Európában (és kisebb mértékben, de Amerikában is). A globalizáció most a fejlettek ellen fordul.

Mondják, hogy amit Kína csinál az dömping. És valójában drasztikus áراikkal tönkre vágják az európai piacokat, ha megjelennek. Csúnya dolog az ilyesmi? Bizony az. Megfelel a piac abszolút hatalmának? Megfelel. Ilyesmi lehetett az is, mikor az amerikai-európai multik megszállták a távol-keletet, letarolták az ottani piacokat. A lényegét illetően most valami hasonló történik, csak éppen a fejlett országok ellenében. Európa nem tud olcsóbban termelni, azaz nem képes piaci eszközökkel védekezni, ezért kénytelen lesz ismét bevezetni a kvóta rendszert, - egy-egy országból, és meghatározott termékekből csak bizonyos, korlátozott mennyiséget lehessen behozni. Ez a lépés viszont ellentétes a szabad kereskedelem, a WTO elveivel, és persze az EU alapszabályával. Ha viszont Európa nem nyúl ilyen drasztikus eszközhöz, akkor el kell viselnie, a leépítést, térfoglalást, vagyis a piaci diktátumot. A globalizáció működik, csak éppen fordítva, mint eddig: most a korábbi irányítókat, a vezető tőkés országokat veti alá.” (3)

3.2 Politikai nyitás

„Véleményünk szerint a kínai nagyhatalmiság sok szempontból eltér a korábbi nagyhatalmi mintáktól. Ha azonban a nemzetközi rendszer egyik meghatározó szereplője a korábbiaktól eltérő tulajdonságokkal bír, az minden bizonnyal hatással lesz magára a nemzetközi rendszerre is. Felmerül tehát a kérdés, vajon szolgáltatathat-e mintát Kína más országok számára? Kína gazdasági rendszere – mely egyszerre szocialista, kapitalista és egyben „speciálisan kínai” is – sikert sikerre halmoz, válságokat vészel át és – bár problémákkal is küzd – képes a megújulásra, így példája vonzó lehet számos fejlődő ország számára. A „sajátosan kínai színezetű demokrácia”, azaz sinokrácia pedig mintát szolgáltathat mindazon országoknak, amelyek eddig sikertelenül próbálkoztak – ha próbálkoztak egyáltalán – a nyugati típusú demokrácia átvételével. De vajon célja Kínának a – mások számára történő – gazdasági vagy politikai modellalkotás, sőt, e modell/modellek exportja? E sorok írója szerint nem valószínű. A sinokrácia mint „politikai modell” még Kínában is csak kialakulófélben van, alkalmazhatóságának kérdése ott sem dőlt el teljesen, a gazdasági modell pedig nem csak kialakulását, de felhasználhatóságát tekintve is „speciálisan kínai”. A kínai vezetők

továbbra is szívesebben beszélnek modell helyett „sajátosan kínai színezetű szocializmusról”, vagy „szocialista piacgazdaságról”, melyről ugyan tudható hogy ma már inkább kapitalista, mint szocialista, sajátosan kínai volta ugyanakkor kétségbe vonhatatlan.

A „kínai modell” valójában egy „felzárkózási modell” politikai és gazdasági ötletek egy sajátos halmaza, melyben az államnak, a központi irányításnak kitüntetett szerepe van.

Az mindenesetre tény, hogy a kínai siker titka – legalábbis részben – a már meglévő módszerek vegyítésében, megfelelő adaptációjában rejlik, ez a hozzáállás pedig nagyon is érdemes lehet arra, hogy mások is alkalmazzák. Azaz, amennyiben a kínai gazdasági modell továbbra is megfelel az előtte álló kihívásoknak, a sinokrácia modellje pedig beváltja a hozzáfűzött reményeket, úgy az elkövetkező évtizedek során e módszerek – részben, vagy egészben – jó eséllyel megjelenhetnek a fejlődő világ országaiban is. Ugyanakkor „modelljeit”, módszereit, hozzáállását másokra erőltetni Kína sosem fogja, hiszen azzal épp azok lényegi eleme veszne el.

Ami Kína deklarált nagyhatalmi céljait illeti, a szuverenitás, stabilitás és fejlődés hármásának biztosítása jelölhető meg stratégiai érdekként, ahol szuverenitás alatt elsősorban területi integritást és nemzeti egységet, stabilitás alatt politikai stabilitást – a párt és a szocialista rendszer stabilitását –, míg fejlődés alatt fenntartható gazdasági és társadalmi fejlődést érthetünk. Ezen célok elérésére Kínában egy új, a jelenleginél kifinomultabb stratégia van kialakulóban, melynek jelei már ma is tetten érhetőek: ennek jegyében formálódik a kínai biztonságfelfogás, mely a politikai és hagyományos katonai érdekek mellett immár tekintetbe veszi a gazdasági és nem hagyományos kihívásokat is, ennek szellemében válik multilaterálisabbá, feladat-orientáltabbá a kínai diplomácia, ennek mentén alakul át a gazdasági fejlődés, s jelennek meg új értékek, ideológiák a kínai politikában és a mindennapi életben.

Az „erősségek és képességek elrejtésének” tengi stratégiája ma már a múlté, s Kína egyre aktívabban, tevékenyebben vesz részt a nemzetközi életben, felelős hatalomként lépve fel világszerte. E bizonyos szempontból még napjainkban is kialakulóban lévő nemzetközi felelősség Kína esetében többes gyökerű, hiszen az államok klasszikus értelemben vett felelőssége mellett Kínának helyt kell állnia nagyhatalomként, ugyanis, mint hatalmas fejlődő ország, s úgy is, mint az ENSZ Biztonsági

Tanácsának egyik állandó – egyben egyetlen fejlődő – tagja. Kína felelősségvállalásának növekedése azonban csak részben adódik az ezzel kapcsolatos várakozások növekedéséből, mert bár igaz, hogy egyre többen – elsősorban a fejlődő országok – várják Kínától azt, hogy az ő érdekeiket is képviselje, míg mások – elsősorban a fejlettek – azt, hogy Peking megnövekedett befolyását és erejét a fennálló nemzetközi rendszer stabilizálására használja, Kínának valójában alapvető érdeke is a megnövekedett felelősségvállalás: ahogy a kínai gazdaság növekszik, globálisan terjeszkedik, úgy terjednek a kínai érdekek is a világ minden részén, ami értelemszerűen maga után vonja azt is, hogy Kína érdekeltté válik mindezen területek, régiók stabilitásában, prosperitásában.

A harmonikus világ koncepciója valójában Kína első hivatalos elképzelése, jövőképe a nemzetközi rendről, arról, hogyan is kellene működnie a világnak, s abban Kínának. A kínaiak felismerték, hogy stabilitásuk és növekedésük pozitív hatással lehet a világra és viszont, hiszen Kína fejlődéséhez ma már nélkülözhetetlen a más országokkal, régiókkal való együttműködés, míg a globális jólét eléréséhez is elengedhetetlen tényező a kínai prosperitás. Erre vonatkozik Hu Csin-tao elnök azon kijelentése is, miszerint „Kína nem fejlődhet tovább a világ többi részétől elzárta, mint ahogy a világ többi részében sem lehet jólét és stabilitás Kína nélkül” (4)

4. INFORMÁCIÓ, KOMMUNIKÁCIÓ ÉS HATALOM

4.1 Általánosságban

Már régi szociológiai és vezetéstudományi alapkérdés, hogy egy nagyobb – gazdaságilag, földrajzilag, népességileg, stb. - kiterjedésű országban lehetséges-e egyáltalán – még ha az a legenyhébb mértékű – diktatúra nélkül államot működtetni, hatékonyan igazgatni. Időben előrefele haladva már az ókori görög filozófusok sem tudtak az igazán működő demokráciára hatékony államigazgatási elméleteket kidolgozni; ugyanezen kérdéskörre a nagy kínai filozófusok sem tudtak megoldást találni és napjainkban sincs igazán elfogadott, majdnem – akár csak kísérletben bizonyított – sikeresen működő elmélet, amely akár csak a megoldás reményét villantaná fel.

A diktatúrák legfontosabb hatalmi eszköze az információk – lefelé történő - továbbítása a társadalom felé, lehetőleg minél általánosabban, teljes körűen és lehetőleg egyénekre lebontott formában. Ugyanakkor nemcsak

logikailag tartozik ehhez a társadalomban, annak elemeiben keletkező információk begyűjtése minél nagyobb mélységben, mennyiségben és folyamatosságban.

Egyes társadalomtudósok szerint egy adott ország társadalmának információval ellátottsága, a társadalom belső és külső kommunikációja a legbiztosabb mutatója az ott lévő hatalom központosságának és nyíltságának, vagy zártságának, másképpen fogalmazva: egy diktatúrának mindig érdeke az információk, a kommunikáció – egybevonva infokommunikáció - ellenőrzése, lehetősége szerinti irányítása. Az összefüggés fordított arányosságot mutat, azaz teljesen szabad infokommunikáció gyenge diktatúrát jelent.

Több történész, kutató szerint a tudományos-technikai haladás állami technikai eszközökre vonatkozó (haditechnikai) és a polgári alkalmazásra engedélyezett eszközök közötti különbségek eltűnésének lassúsága felelős azért, hogy milyen erős a diktatúra, milyen nagy az külső és belső agressziós hajlandóság, a háborús (belső polgárháborús, vagy külső klasszikus háborús) veszély. Ezen logika mentén mondják határozottan, hogy az IT tudomány fejlődésének gyorsasága esetében nem lett volna II. Világháború, nem lettek volna haláltáborok és a világháború után nem alakulhattak volna ki hidegháborús ideológiát hirdető elnyomó rendszerek.

Napjainkban a magukat demokratikusnak nevező országokban a szabad infokommunikációt a hálózatokhoz való csatlakozások szabadsága, a hálózatok – minden értelemben vett – korlátok nélküli működése jellemzi. (Egy minapi hír a netes hírforrásokból: Irán és Szíria nemzetbiztonsági okokból nem engedi állampolgárainak a Google regisztrációt, Kínában pedig a cenzúra miatt nem elérhető az oldal.)

4.2 Kínában

Az előző fejezetben bemutatásra került az eddig zárt Kína nyitódása, kitarulkozása a világ felé minden társadalmi, politikai, gazdasági, stb. dimenzióban, amelynek okáról többen többféle véleményt mondanak, de egyértelműen nem fogalmazzák meg. Szerény személyes véleményem szerint a teljes nyitás oka az, hogy a kínai vezetés belátta, hogy a katonai kiadások növelése érdekében a gazdaságát nagyon meg kell erősítenie, ám ehhez az elegendő erősödéshez mindenképpen ki kell nyitnia a világpiac előtt a kapuit, neki is szorosan csatlakoznia kell a

világgazdasághoz. Nyitnia kell, de hogy ne hogy a „lovak közé essen a gyepelő”, ezért a külső nyitást erős kézzel kell szabályoznia, a belső hatalmat erősítenie kell, aminek eredménye a „sinokrácia” modellje, amit sokan „szocialista módon üzemeltetett államkapitalizmusnak” neveznek.

A nyitás külső formái is láthatóvá váltak, a nyugati típusú – nem ázsiai – öltözködés, életstílus, viselkedési mód, az egyéni és magánvállalkozások létrejötte, szabad működésük látszata egy ugyanakkor legbelül láthatatlan, de szorosan ellenőrzött, szervezett, irányított létezési módot jelent. Ez a kettősség: a külső lazább, szabadabb felszín és az alatta lévő szigorú, szervezett rendben zajló folyamatok nemcsak a gazdaságra, de a többi társadalmi létezési dimenzióra is igaz, hiszen mindenütt van egy aszimmetria a tartalom és a forma között, ahol a tartalom uralkodik a legapróbb részleteken.

A társadalom polgári infokommunikációja mellett legalább olyan fontos a gazdaság infokommunikációs tevékenysége is, ezért rögtön itt jelentkezik egy óriási megoldást igénylő probléma: a külgazdasági nyitottsághoz tartozó infokommunikációt hogyan lehet ellenőrizni, szabályozni, irányítani – mert ez feltétele az állam hatalmi tevékenysége sikerének - úgy, hogy az gazdaságilag ne szenvedjen kárt.

A társadalom polgári infokommunikációját állambiztonsági, szervezési, politikai, jogi, stb. okokra való hivatkozással minden további gond nélkül lehet ellenőrizni, szabályozni, irányítani, annak nincs semmilyen nehézsége, „csak” a demokrácia elvei sérülnek.

„Közismert, hogy Kína számos külföldi weboldalt blokkol, tesz elérhetetlenné a Kínából internetezők számára a nagy kínai tűzfal (más néven aranypajzs projekt) segítségével. Ezért érdemes már időben felkészülni arra, hogy Kínából számos otthon megszokott weboldalt, szolgáltatást egyáltalán nem vagy csak korlátozottan lehet használni. A kínai internetkapcsolaton keresztül elérhetetlen weboldalak közé tartozik a Facebook, a Google Docs, a Twitter, a Youtube és számos egyéb népszerű weboldal, de gyakorlatilag bármely külföldi weboldal bármikor ugyanígy elérhetetlenné válhat Kínából. Igen, az alkalmazott technológia miatt akár olyan, kínai szempontból teljesen semleges magyar nyelvű oldalak is, mint egy cég vagy magánszemély weboldala. Ennek az a magyarázata, hogy az egyik alkalmazott megoldás az IP-címek blokkolása és ha egyszer kiszűrnek egy weboldalt, akkor az azzal közös szerveren lévő, azonos IP című weboldalak mindegyike elérhetetlen lesz.

Így válhat egy csapásra elérhetetlenné bármilyen weboldal, ami sajnos nem csak elméleti lehetőség, több magyar weboldal blokkolva van ily módon jelen pillanatban is. Akár a kínai partnere értesíti, hogy elérhetetlen az Ön által megadott céges weboldal vagy más módon jut tudomására, hogy az Ön honlapja is pont érintett ebben a problémában, a saját szolgáltatójánál kérjen új IP-címet (egy saját, ún. dedikált IP-cím a legtöbb szolgáltatónál havi pár ezer forintért igényelhető plusz szolgáltatás).

A nagy kínai tűzfal miatt a világra kíváncsi kínai internetezők vagy a Kínába utazó és Kínában élő külföldiek kénytelenek valamilyen áthidaló megoldást keresni a blokkolt oldalak eléréséhez. Akinek a cége saját külföldi vpn kapcsolatot használ, az szerencsés helyzetben van és valószínűleg el fog érni mindent. Mindenki másnak maradnak az ingyenes vagy fizetős proxy kapcsolatok. Az ingyenes megoldások közös jellemzője, hogy időről-időre használhatatlanná válnak és akkor valahogy újat kell letölteni (ami már eleve gond szokott lenni, hiszen ezek letöltését is blokkolni szokták), illetve amikor még működnek, akkor is lassúak, mert számos további felhasználóval kell osztozni az eleve szűkös, ingyenes sáv szélességen.” (5)

5. VILÁGHÁLÓZATOK KÍNÁBAN

5.1 Hálózati viszonyok

„Kínában új szuperhivatal jött létre, amelynek feladata a kínai internetforgalom átfogó felügyelete lesz. Nem mintha eddig nem működött volna a cenzúra, ám eddig számos minisztérium megannyi hivatalának beleszólása volt abba, hogy mi számít „érzékeny” tartalomnak a weben. Azonban az egyes intézmények szkanderezése, erőfitogtatása (ki mondja meg, mi a tilos) miatt szükség volt egy olyan szerv létrehozására, amely teljhatalmat kap az ellenőrzés terén.

Az újonnan felállított Állami Internet-információs Hivatal mostantól politikai és technikai értelemben is felügyeli a világháló használatát az országban. Eddig is rutinszerűen kiiktatták a kormányzat számára nem szimpatikus a webhelyeket; a kifogásolt tartalom lehetett ellenzéki vélemény vagy akár online szerencsejáték is, de most vélhetően komolyabbak az okok. Mint tudjuk, az észak-afrikai országokban nemrég drámai politikai változásokat hozó tüntetéssorozatok szervezésében is

jelentős szerepe volt a web2-nek, tehát mondhatni „logikus”, hogy Kínában ismét terítékre került a cenzúra erősítése.

Ahogy a kormány weboldalán megjelent hírből kiderül, az új szuperhivatal koordinálja és felügyeli majd a tartalmakat, és hozzá tartozik majd a hírszolgáltatással foglalkozó webhelyek működésének engedélyeztetése is, emellett a kormányzat internetes propagandájáért is felel majd. Sőt a konkrét tartalmak mellett a regisztrációra is gondosan ügyelni fog: például „javítani szeretné” a domainek és a weboldalak bejegyzésének folyamatát. A frissen létrehozott szerv irányítását az Állami Tanács Információs Hivatalának „illetékeseire” és két miniszterhelyettesre bízták. Nem kis feladat elé állították őket: az országban több mint 450 millió internet-felhasználó (potenciális tartalom-előállító) van.” (8)

5.2 Google

„Nehezen boldogul belföldi versenytársaival szemben az amerikai Google Kínában - a zenei honlapja után immár a vásárlóknak szóló keresőoldalát is bezárni kényszerült. A vállalat a blogján jelentette be a lépést, indoklása szerint azért, mert a szolgáltatás nem érte el azt a hatást, amelyet a vállalat elvárt tőle. A kifejezetten a vásárlóknak tervezett oldalon a Google az internetes áruházak kínálatára való rákeresést tette lehetővé, ám az online vásárlás töretlenül növekvő irányzata ellenére sem tudott versenytársaival, így például az Alibaba-csoporthoz tartozó keresőoldallal megküzdeni. A Google virágzó piacot kénytelen elhagyni: az első félévben minden rekordot megdöntve és várakozást felülmúlva 512 milliárd jüanra (18 ezer milliárd forint) nőtt az elektronikus csatornákon lebonyolított kereskedelmi tranzakciók értéke.

A Google bejelentette, hogy jelentős visszaesésük volt az adatforgalomban, ugyanis Kínában blokkolták a Google programokhoz való hozzáférést. A cég adatforgalmát világszerte figyelő Google Transparency Report jelentése szerint a cég összes szolgáltatása elérhetetlenné vált Kínában. A kínai internetforgalmat figyelő Greatfire szintén arról számolt be, hogy a Google oldalai és a keresője elérhetetlenné váltak.

A Google szóvivője azt nyilatkozta, hogy a hiba nem az ő szolgáltatásukban van, így elképzelhető, hogy a kínai vezetés tette elérhetetlenné a cég szolgáltatásait – a múltban már többször is volt példa

hasonlóra. A vállalat több mint két évig folytatott tárgyalásokat a kínai kormánnyal a vezetés cenzúrapolitikájáról. A tárgyaló felek között 2010-ben kezdődtek a problémák, amikor a Google bejelentette, hogy többé nem hajlandók cenzúrázni a keresőjüket Kínában, és a kínai érdekeltségeik többségét Hong Kongba helyezték át. Eric Schmidt, a Google vezérigazgatója azt jósolta, hogy a kínai internetes cenzúragépezet alapja, a nagy tűzfal csődöt fog mondani. Schmidt úgy látja, hogy az általános, teljes cenzúra nem működhet, még akkor sem, ha Kína az egyetlen nemzet a világon, amely aktívan alkalmazza. Schmidt arra is kitért, hogy az internetcenzúra összeomlása jelentős változást hozhat az ország politikai és társadalmi életében.” (6)

„Tavaly a Google volt kénytelen részben kivonulni Kínából, miután összekülönbözött a kínai kormánnyal a cenzúráról. Ekkor történt az is, hogy a Google-t hackertámadás érte, a szálak pedig Kínába vezettek. Idén márciusban a Google megint a kínai kormányt látta a Gmail-t érintő hibák mögött: azt állították, hogy a kínai kormány blokkolja az eléréseket, és olyan módszert alkalmaznak, hogy a felhasználónak úgy tűnjön, mintha a Gmail-ben lenne a hiba. A legújabb fejlemény, hogy szerdán nyolc New York-i beperelte a Baidut, amiért cenzúrázza a demokráciapárti tartalmat.” (7)

5.3 Facebook

„Mark Zuckerberg a Facebook alapító-vezérigazgatója tavaly december után már másodszor készül Kínába. A közösségi oldal keresi az utat a világ legnagyobb internetes piacára, de még sok a homályos pont. „A célunk mindenképpen az, hogy az egész világot összekapcsoljuk, és ez lehetetlen a legnagyobb netes piac bekapcsolódása nélkül” – magyarázta Sheryl Sandberg, a Facebook ügyvezető igazgatója. A két vezetőnek eltérő koncepciója van a kínai terjeszkedésről, legalábbis az üzleti világban ezek a hírek keringenek. Sandberg ezt nem cáfolja, de nem is erősíti meg, annyit mond, hogy abban mindketten egyetértenek, Kína fontos.

Kína a világ legnagyobb internetes piaca, amely nagyon erőteljesen növekszik. Igazán vonzó célpont valamennyi netes cégnek, így a Facebooknak is, bár jelenleg a közösségi szájt be van tiltva az országban. A különleges figyelmet az is jelzi a Facebook részéről, hogy Mark Zuckerberg tavaly decemberben már járt Kínában, hogy a legnagyobb netes vállalkozásokkal – a Baiduval, a Sina Corp.-pal, az Alibabával –

találkozzon. Kínában ugyanakkor nagy hátrány, hogy a kormány felügyel mindent, ellenőrzi az online információáramlást, tartalmakat. Az ország éppen ezért nehéz felatnak bizonyult a nyugati cégeknek.” (7)

5.4 Eltérő helyzetük, céljaik és okai

Az előző alfejezetekből egyértelműen kiderült, hogy míg a Google már korábban bent volt, működött Kínában, ám most húzódik vissza; addig a Facebook még csak most szeretne belépni az országba, az ottani piacra, de legalább passzívan csatlakozni.

A Google visszalépése a kínai piacról látszólag logikus, kényszer alatt tett lépés, a politikával való küzdelem feladása, a gazdasági érdek veresége a hatalommal szemben.

A Facebook erőlködése, belépési szándéka a kínai piacra is látszólag logikus, piaci érdek által hajtott cselekedet lenne, aminek szakmai oka is van, az „informatikai hálózati fehér folt” eltüntetése a térképről.

Miért van kihangsúlyozva a látszólag szó, miért a bizonytalanság érzékeltetése?

Mert a valós okok valószínűsíthetően rejtettek, pontosabban kitalálhatóak, de a cégek által soha be nem vallottak és ezen nem is fognak változtatni.

Mik ezek az okok:

- a Google esetében a kínai állam létrehozott egy saját belső információs hálózaton futó oldalt (Baidu), ezzel nemcsak versenytársat teremtett, de az állami megbízásokat is áthelyezte hozzá (értsd: a kémkedést, lehallgatást, adatok átadását most már ez az állami cég végzi), ugyanis korábban a Google kiadta ügyfelei adatait, forgalmi naplózásait és sok más egyéb olyan adatot, amire a kínai államnak szüksége volt; hogy valójában ez a tevékenysége feltétele volt a működési engedélyének, vagy csak zsarolás eszköze volt, ez nem fog soha kiderülni, mint ahogy az sem, hogy mi változott ebben a kapcsolatban, tehát marad a cég által kinyilvánított hivatalos indoklás: az üzleti ok;
- a Facebook esetében a hivatalos üzleti és szakmai – a teljes hálózati lefedettség elérése – indoklás mellett a valódi ok a Google kiváltása, a kínai állam által igényelt egyedi jellegű (állambiztonsági) hálózati szolgáltatások fejlesztése, szolgáltatása lehet, de itt is valószínű, hogy soha ki nem derül az igazi cél.

6. ÖSSZEFOGLALÓ MEGÁLLAPÍTÁSOK

Kínában a hadiipari kiadások évről évre folyamatosan és nagy arányban nőnek, aminek következtében szüksége van egy nagyon erős gazdaságra.

„A washingtoni Stratégiai Tanulmányok Nemzetközi Intézete (CSIS) szerint idén (2012) Kína és négy másik ázsiai ország többet fog költeni a fegyverkezésre, mint Európa országai együttvéve. Az elmúlt évben (2011) Kína, India, Dél-Korea és Tajvan összesen 224 milliárd dollárt költött hadi kiadásokra, ami a CSIS tanulmánya szerint majdnem kétszerese annak az összegnek, amit ez az öt ország 2000-ben fegyverkezésre fordított. 2005-ben Kína többet költött a fegyverekre, mint Japán; az ázsiai rekorder évente 13,4 százalékkal növelte a hadi kiadásait.” (9)

A gazdaság fejlődési ütemének is hasonló mértékűnek kell lennie a hadiiparhoz, de ehhez szüksége van egy szoros világpiaci jelenlét, aktív tevékenységhez. Ezt a világpiaci aktív tevékenységet csak a minél teljesebb és sokdimenziós nyitás megvalósítása biztosíthatja.

A gazdasági nyitásnak szerves része az információk, adatok áramlása, a kommunikáció minél tökéletesebb biztosítása, amihez alapvető eszközként, üzemeltetési alapként tartoznak az informatikai hálózatok, valamint a hálózati szolgáltatásokat nyújtó cégek.

Az infokommunikáció nagy veszélye a politika szemében, hogy a szabadsága ellenőrizetlenséget, sőt irányítatlanságot jelent, amit – szerintük - egy nagy állam igazgatási szervei nem engedhetnek meg maguknak.

Kínában korábban – a politikával együttműködve - nagyon jelen volt és még egy kicsit jelen van a Google IT szolgáltató világcég, aki a helyi politika általi gazdasági ellehetetlenítést okolva vonul ki erről a piacról. A Facebook IT szolgáltató világcég most próbálkozik a belépéssel, akár a legkisebb jelenléti formával is, de nem akarja megadni azt az árat, amit a kínai politika „lojális szolgáltatás” címén kér tőle és aminek nem sok köze van az általános értelemben vett emberi szabadságjogokhoz, kiemelten beleértve a személyes adatok feletti önrendelkezési jogot.

FELDOLGOZÁST SEGÍTŐ KÉRDÉSEK

1. Mi az alapvető különbség a Google és a Facebook IT cég szolgáltatásai között informatikai szakmai szempontból?
2. Egy államszervezet államigazgatási tevékenységét hogyan tudja segíteni, vagy gátolni az ország IT kultúrája, illetve az infokommunikáció szabadságának a foka, korlátlanlansága?
3. Kína társadalmi és gazdasági fejlődésének mi a jellemző kettőssége a belső és külső megoldások, módszerek tekintetében?
4. Mi az oka a Google és a Facebook cégek Kínával való viszonya eltérésének, illetve mi a vélt, vagy valós oka a kétféle irányultságnak?
5. Magyarországnak milyen tanulságai lehetnek ebben az esettanulmányban leírtak alapján?

IRODALOMJEGYZÉK

- [1.] <http://www.google.com/corporate/history.html>
- [2.] <http://www.techline.hu>
- [3.] <https://sites.google.com/site/almasimiklos/a-valsag/kna-megfordtja-a-globalizcit>
- [4.] Szunomár Ágnes: Kínai nagyhatalmiság, Budapesti Corvinus Egyetem, Doktori Tézisfüzetek, Bp. 2012.
- [5.] <http://www.chinabiz.hu> , by Balázs (chan@vakablak.com)
- [6.] <http://www.mti.hu> (2012. november – december)
- [7.] <http://www.index.hu> (2011. május – június)
- [8.] <http://www.bbc.co.uk/news> (2011. május)
- [9.] http://index.hu/tech/2012/10/17/dramaian_nottek_a_hadi_kiadasok_a_zsiaban/

12. SZABÓ GYULA: AZ A. P. MOLLER-MAERSK GROUP MÚLTJA ÉS KILÁTÁSAI

1. RÖVID VÁLLALATISMERTETÉS

Az A. P. Moller-Maersk Group több mint száz éves tevékenysége igazi sikertörténet. Az 1904-től napjainkig tartó időszakban Dánia egyik kis cégéből igazi multinacionális vállalattá nőtte ki magát. Jelenleg mintegy 120.000 embert foglalkoztat, a világ több mint 130 országában.

Bárhol járunk a világban – így akár Magyarországon is - gyakran találkozhatunk a Maersk cég hétágú csillagával díszített konténerekkel. Nem szokatlan látvány akár közúti, vagy tengeri, esetleg vasúton történő szállítmányozásról van szó. A cég tevékenysége azonban ennél jóval kiterjedtebb. Bár a világ legnagyobb cégének számít a hajón történő konténeres szállítványozás területén, üzleti érdekeltségei sok más területre is kiterjednek.

Többek között részt vesz a hajógyártásban, a hajózáshoz kapcsolódó kiegészítő szolgáltatások nyújtásában, az olajtermelésben és szállításban, illetve a műanyaggyártásban. Sőt, résztulajdonosa egy szupermarketláncnak is, melynek üzletei megtalálhatóak Dániában, Svédországban, Németországban, Nagy-Britanniában és Lengyelországban. Ezeken felül a Danske Bank egyik fő részvényese.

2. A CÉG TÖRTÉNETE, MEGHATÁROZÓ IPARÁGAK ÉS ÉRDEKELTSÉGEK NAPJAINKIG

2.1 A hétágú csillag története

Egy hajóút alkalmával az igen vallásos Peter Mærsk-Møller felesége súlyos betegen feküdt otthon, míg férje a tengert járta. Peter lelkiismertfurdalást érzett, s egyik este imádkozott otthon maradt nejeért. A szürke felhős égre feltekintve egy jelet kért az Istentől.

1886-ban, mikor megkapta élete első gőzhajójának kapitányi tisztségét, a kéményre kék csíkot, s arra fehér, hétágú csillagot festetett. Ez a kis csillag mindig emlékeztette őt az évekkel azelőtti estére. Bár a hajót 1909-ben eladták, ez lett a kapitány és fia által alapított cég logója is. Maga a

vállalat 1904-ben került létrehozásra, és bár többször is nevet váltott, az embléma mindvégig megmaradt.

2.2 A kezdetektől napjainkig

A vállalatcsoport története mindvégig összefonódott az azt tulajdonló család történetével.

Peter Mærsk-Møller fia, Arnold Peter 1876-ban született. Iskoláit befejezve gyakornoknak állt apja egyik üzleti partnerénél Newcastle-ben, de dolgozott Szentpéterváron és az akkori kelet-porosz Königsbergen is. 1904-ben Dániába visszatérve előbb vezetőként dolgozott egy hajózási vállalatnál, majd apjával saját részvénytársaságot alapítottak, megvásárolva egy használt gőzhajót. A név ekkor Svendborg Gőzhajózási Részvénytársaság volt.

Az cégbe betársultak Svendborg város egyes prominensei is, akikkel Arnold Peter gyakran került konfliktusba, ezért Koppenhágában új céget alapított „Gőzhajózási Társaság 1912” néven, melyben már csak az ő szava döntött. (Megtartotta korábbi érdekeltségét is, végül a két cég 2003-ban egyesült A. P. Moller-Maersk Group néven.)

A család következő meghatározó tagja, Arnold Mærsk Mc-Kinney Møller 1913-ban született. Ő volt az első nem amerikai tagja az IBM igazgatótanácsának 1970 és 1984 között, valamint apja halálát (1965) követően 2003-ig irányította a családi vállalatot.

Az Első Világháború idején sikerült a céget megszakítás nélkül üzemeltetni, így az ellátás biztonsága is folyamatos volt. Csupán egyetlen hajót veszítettek el, amelyet Nagy-Britanniából útban Portugália felé süllyesztett el a német haditengerészet, de szerencsére senki sem vesztette az életét. A háborúból végül gazdaságilag megerősödve került ki a vállalkozás, így kedvező hátteret teremtve az ipari és kereskedelmi tevékenység kibővítésének mind otthon, mind pedig külföldön.

a.) A hajógyártás kezdete

1918-ban Arnold Peter Møller Odense város önkormányzatától jelentős területeket vásárolt az Odense-csatorna partján, és megépítette saját hajógyárát. 1920 és 1940 között 81 hajót építettek, amelyek közül 29 a saját flotta bővítését szolgálta.

1921-ben forradalmi változtatást honosítottak meg: megépítették az első olyan egy csavaros szállítóhajót, amelynek motorja gazdaságos, ún. hosszú-ütemű dízelmotor volt. A hajó föld körüli útra indult, és bekerült a nemzetközi hajózási magazinokba is.

Ahogy az ipari társadalom egyre inkább függni kezdett az olajtól, Arnold Peter a tankhajók gyártásába fogott. Néhány év alatt ötöt gyártottak, ebből kettőt Koppenhágában és hármát Odense-ben.

b.) A vonalhajózási üzletág létrehozása

Arnold Peter 1928-ban megteremtett vonalhajózási szolgáltatását, és még ebben az évben hajójáratot indított Baltimore-ból, az USA keleti partja mentén, a Panama-csatornán át a Távols-keletre. Korábban az úgynevezett vándorló kereskedelem volt a meghatározó, mikor a hajók kikötőből kikötőbe vándoroltak és a helyi kereslettől függően értékesítették árujukat. Ezt váltotta fel a korszerűbb vonalhajózás.

Jelentős előrelépés volt még, hogy megállapodást kötöttek a Forddal autóalkatrészek szállítására.

A II. Világháború alatt, Dánia német megszállása következtében a cég New Yorkba helyezte át működését. A flotta jelentős része az ország lerohanásának időpontjában a tengeren tartózkodott, ez megkönnyítette az evakuálást.

Az Egyesült Államokkal való kapcsolat gyökerei magántermészetűek voltak, ugyanis Arnold Peter felesége az amerikai Chastine Estelle McKinney volt. 1943-ban New Yorkban megalapították saját cégüket Interseas Shipping Co., Inc. néven.

A háború idején a hajók kénytelenek voltak külföldi zászlók alatt hajózni, és a cég is csak a világegést követően térhetett haza.

c.) Az ipari tevékenység története

Bár a Maersk már 1930-tól részvényese volt a Dán Ipari Szindikátusnak, befolyást jelentő érdekeltségre csak 1959-ben tett szert. A vállalat kezdetben főleg fegyvergyárként működött, de a világháborút követően inkább a civil szféra számára gyártottak termékeket. Például hűtőszekrényeket, motorkerékpárokat, televíziókat és egyéb műszaki cikkeket. Napjainkban ez a cég a már a Mid Europa Partners érdekeltségébe tartozik.

1959 más szempontból is jelentős év volt: új hajógyárat nyitottak Lindø városa mellett. 1969-ben pedig szárazdokkkal bővítették. Így már lehetővé vált 650.000 tonnánál nagyobb önsúlyú hajók építése. A hajógyártásban új területként szerepet kapott az úgynevezett kiszolgáló hajók gyártása, és az ezekkel történő szolgáltatásnyújtás.

A 1961 végére datálható a Roulunds nevű részvénytársaság többségi tulajdonának megszerzése is, amely mind a mai napig jelentős szerepet tölt be a gépgyártásban, illetve elsősorban a gumiiparban.

d.) A kiskereskedelem

A 60-as évek egyben a kiskereskedelem területe felé történő nyitást is magával hozta. Egy másik céggel kooperálva hozták létre a Dansk Supermarket A/S -t. A DS tulajdonába napjainkban több áruházlánc is tartozik, melyek az élelmiszerektől kezdve a ruhaárúkon, cipőkön keresztül gyermekjátékokig számtalan cikket forgalmaznak Európa több országában.

e.) A.P. Møller és Chastine Mc-Kinney Møller Alapítvány

A család anyagi gyarapodást szolgáló egy 1946-ban egy alapítványt hoztak létre, ami a vállalat legnagyobb részvénytulajdonosa volt. Ebből az eredeti magtartása mellett 1953-ban létre hozták az „A.P. Møller és Chastine Mc-Kinney Møller Alapítványt”, amely mind a mai napig az üzleti konglomerátum többségi részvényese. Az új alapítvány célja többek között Dánia és a többi északi ország közötti együttműködés elősegítése, a dán hajó- és szállítványozó ipar fejlesztése, oktatási és egyházi intézmények patronálása, a tudomány (különösen az orvostudomány) támogatása és a közjó előmozdítása. Az alapítvány széleskörű szponzorációs tevékenységének köszönhetően került sor többek között a Jylland nevű fregatt felújítására (amely a jelenleg a világ legnagyobb fából készült hajója), valamint az új koppenhágai operaház megépítésére is. Ez utóbbit 2004 október 1-én adták át.

f.) Belépés az olajpiacra

A Maersk az 1960-as évek elején szállt versenybe, hogy a dán államtól olaj-kitermelési koncessziót szerezzen. Miután ez sikerült, egy újabb vállalattal gazdagodott a csoport. „Hazai” olaj végül 1972-ben érkezhett Dániába. Az 1973 és 1985 között a világpiacot jellemző, kiemelkedően magas olajárak erőteljes kitermeléshez vezettek az Északi-tenger olajmezőin. Az állam a gázipari területén is kooperált a Maersk-vel. Az együttműködés a cég mellett a dán társadalom számára is pozitívnak bizonyult, új munkahelyek jöttek létre, az ország pedig önellátó lett a fosszilis energiahordozók területén.

Az olajárak 1985-ben gyors zuhanásba kezdetek, ez technológia innovációra készítette a Maersket, amely a fejlődés alapjává vált.

Napjainkra a cég az északi-tengeri fúrások mellett részt vesz az olajtermelésben többek között Katarban, Algériában és Kazahsztánban. Kutató tevékenységet folytat Észak-Afrikában, Közép-Ázsiában, a Közel-Keleten, illetve Dél-Amerikában.

g.) Gépjárművek szállítása és a konténer üzletág, mint új területek

A Maersk csoport vállalatai az 1970-es évek során számtalan hajóutat bonyolítottak le a Kelet-Ázsiai Társasággal együttműködve, például gépkocsikat importáltak Japánból, amelyeket Nyugat-Afrikában rakodtak ki, hogy onnan gabonát vigyenek tovább. Kezdetben a gépjárművek szállítására áruszállító hajókat használtak, míg az első „igazi” autószállító hajó 1980 októberében állt szolgálatba.

Az első konténer-szállító hajót 1974-ben bocsátották vízre, melynek árukapacitása kb. 1800 TEU volt (ez megközelítőleg 900 darab konténert jelent). Az új típusú hajók első darabját, a cég legelső hajójának emlékére Svendborg névre keresztelték. Két dízelmotorjával a sebessége elérhette a 26 tengeti csomót is (ez kb. 50 km/órának felel meg). Még ugyanebben az évben vízrebocsátották az akkor rekordnagyságúnak számító, saját gyártású tankerhajójukat is. A hajó önsúlya 330.000 tonna volt, hosszúsága 370 méter, szélessége 57 méter. A hajó, a gerincétől az árbócrúd tetejéig 62 méter magas volt. A motor teljesítménye pedig elérte a 36.000 LE-t.

h.) A legújabb működési területek: logisztika, kompok, konténergépjárművek

A konténeres szállítás elterjedésével egyre fontosabbá vált az információk áramlása és a hatékonyság növelése. Ez vezetett a Maersk Logistics megalapításához. 1977-re megteremtették a „háztól házig” szállítmányozás lehetőségét. Az 1980-as években új szolgáltatásokat is bevezettek, hogy megfelelően irányíthassák az ellátási láncokat az áruk kiindulási helyétől az üzletekig. Ennek érdekében napjainkban felhasználják a legfejlettebb információs technológiát is.

1985-ben az angliai Norfolk Line nevű cég is a Maersk részévé vált. Az újonnan megszerzett társaság elsősorban „gördülj fel- gördülj le” kompok üzemeltetésével foglalkozik.

Az 1990-es évek elején került sor a Maersk Container Industri AS megalapítására, melynek feladata, hogy magas minőségű, ISO

szabványnak megfelelő konténereket tervezzen, gyártson és értékesítsen a vevők számára. Az első üzem 1991-ben nyitották meg Tinglev-ben. A második gyár pedig Kínában épült fel 1998-ban (Maersk Container Industri Qingdao Ltd.).

i.) Az utóbbi két évtized eredményei

1992-ben a Maersk Oil együttműködési megállapodást kötött a katarai kormánnyal. Ennek eredményeképpen a kitermelés 1994-ben kezdődhetett meg az Al Saheen olajmezőn. Mostanra ennek nagysága elérte a napi 200.000 hordót.

A 90-es évek végén a Maersk szorosabb kooperációra lépett a Sea-Land Service Inc.-el valamint megvásárolta a Safmarine Container Lines nevű céget, hogy ezzel is bővítse szállítványozási tevékenységét.

2005-ben került beolvasztásra a jelentős méretű flottával, és számos konténerrel rendelkező Royal P&O Nedlloyd N.V. Az cégcsoport új tagja közel 13.000 alkalmazottal és 156 konténerszállító hajóval rendelkezik. Még ebben az évben megvásárolták az olajipar területén működő Kerr-McGee's UK céget is. Így a Maersk Oil már tíz működő olajmező felett rendelkezik, és a napi saját olajtermelése eléri a 60.000 hordót.

3. AZ A. P. MOLLER-MAERSK GROUP ÜZLETI TERÜLETEI

Maersk Line: A világ vezető vonalhajózási társasága, több mint 470 hajóval és 1.900.000 konténerrel rendelkezik

Maersk Logistics: Logisztikai szolgáltató, globális méretű tevékenységgel, amely kiterjed az ellátási lánc menedzsmentre, raktározásra és a disztribúcióra is.

Damco: Légi és tengeri teherszállítással, és az ezekhez kapcsolódó szárazföldi szolgáltatásokkal foglalkozó cég.

APM Terminals: Elismert konténerterminál-szolgáltatásokat nyújtó vállalat, amely 50 telephellyel rendelkezik 31 országban, a föld öt kontinensén.

Maersk Container Industry Group: Konténerek gyártása, jelenleg Dániában 1 üzemben (Tinglev), illetve Kínában 2 gyáregységben (Qingdao, Dongguan).

Safmarine: Széles körben ismert szolgáltató a nemzetközi hajózás területén.

Maersk Tankers: Jelentős tankerhajó-flottával rendelkezik, amelyek többek között nyersolaj, üzemanyag illetve cseppfolyósított földgáz szállítására alkalmasak.

Maersk Drilling: Tengeri kőolaj és földgáz kitermelésével foglalkozó cég.

Maersk FPSOs: Mobil kőolaj és földgáz kitermelő eszközöket biztosít. (FPSO: Floating Production, Storage and Offloading)

Maersk Supply Service: Elsősorban tengeri olajfúrással kapcsolatos kiszolgáló háttér szolgáltatásokat biztosít.

Maersk Oil: Nemzetközi szinten közepméretűnek számító, földgáz és kőolaj kitermelésében érdekelt vállalat.

Dansk Supermarked: Dánia legnagyobb áruházhálózata, amely több szupermarket-lánc működtetése révén öt országban van jelen. Alkalmazottainak száma több mint 44.000, az üzleteinek száma pedig kb. 1.200.

Odense Steel Shipyard (Odense Staalskibsværft Gruppen): Hajógyártással foglalkozik, üzei Dániában, Litvániában és Észtországban találhatóak. Megközelítőleg 5.000 munkavállalót foglalkoztat.

Rosti Group: Műanyag-gyártásban érdekelt. Fő termékei műanyag palackok, valamint a gyógyszeriparban, az elektronikai- és gépiparban, továbbá az autógyártásnál felhasznált műanyag áruk. Gyártó tevékenységét kilenc országban végzi: Dániában, Svédországban, Németországban, Nagy-Britanniában, Hollandiában, Lengyelországban, Kínában és Indiában.

Norfolkline: Kompjáratok üzemeltetése Skócia, Észak-Írország, Írország, Franciaország, Hollandia valamint Belgium között.

Svitzer: Kisegítő szolgáltatások a tengerhajózásban: vontatás, mentés, stb.

A.P. Moller Singapore Pte. Ltd.: Szingapúr legnagyobb flottával rendelkező teherhajózási vállalata.

Maersk Line Limited: Logisztikai, tengerészeti és szállítási szolgáltatásokat nyújt elsősorban az USA kormányzati ügynökségeinek.

Az A. P. Moller-Maersk Group érdekeltségi körébe tartozik a **Danske Bank** is, amely Dánia legnagyobb bankja, piaci részesedése közel 30%. A Danske Bank külföldi pénzügyintézetekben tulajdonolt részvényei révén jelen van Norvégia, Svédország, Finnország, Észtország, Lettország, Litvánia, Írország és Nagy-Britannia pénzpiacain.

4. FŐBB GAZDASÁGI JELLEMZŐK, ÉS PÉNZÜGYI EREDMÉNYEK.

A cég jegyzett tőkéje 4,3956 milliárd dán korona.

A fenti összeg fele-fele arányban oszlik meg az ún. „a-típusú” és „b-típusú” részvények között. Ezek névértéke 1000 korona, bár néhány 500 korona névértékű részvény is forgalomban van. A részvényfajták egyetlen különbsége abban rejlik, hogy szavazati jog kizárólag az „a-típusú” papírokhoz kapcsolódik. (1000 koronánként 2 szavazat, azonban ezt az 5%-nál nagyobb részesedéssel bíró tulajdonosok körére korlátozták).

A Koppenhágai Tőzsdén megközelítőleg 45.000 részvényes tulajdonában találhatóak meg a cég részvényei.

A részvények árai az elmúlt egy év során jelentős mértékben csökkentek. Piaci értékük 2009 április 15-én 27.700 illetve 28.200 korona volt. Az „a-típusú” részvény árfolyam 2008 május 19-én azonban még 60.400 DKK volt. A mélypontot pedig 2009. március 5-én érte el 23.100 DKK árnál. A vállalatcsoport tőkepiaci értéke (market capitalisation) 2009. március 5-i adatok alapján megközelítőleg 100 milliárd dán korona (kb. 3881 milliárd magyar forint).

Az A. P. Moller-Maersk Group teljes bevétele 2008-ban 311.821 millió dán korona (12.102 milliárd forint), míg nyeresége 17.638 millió DKK (685 milliárd forint) volt.

A gazdasági krízis a 2008-as évben nem okozott lényeges jövedelemcsökkenést a vállalatcsoport számára. Az üzleti eredmények az előző évhez hasonlóak, sőt a teljes bevétel esetén enyhe növekedés tapasztalható.

5. A VÁLSÁG HATÁSA ÉS A JÖVŐBELI KILÁTÁSOK.

„2008 viharos év volt, és a globális gazdasági válság negatív hatást gyakorolt a Csoport eszközeinek értékre, sok esetben eredményezve értékvesztést... A vállalat elégedett az eredménnyel, a munkavállalók is büszkék lehetnek a teljesítményükre. 2009 elejétől nehéz kereskedelmi körülményekkel kell szembenéznünk, amelyek terhet jelentenek cégünknek. De elhatároztuk, hogy a kialakult globális válságból győztesként kerülünk ki.”

Nils S. Andersen
 ügyvezető igazgató
 A. P. Moller-Maersk Group
 (2009. március 5)

A napjainkat jellemző gazdasági válság jelentős hatást gyakorol a világgazdaság egészére. Nem utolsósorban az olaj árában is érződik a visszaesés és ezzel együtt az szénhidrogének iránti kereslet csökkenése. Míg korábban az egekbe szökő árak okoztak gondot, addig mostanra ez az ellenkezőjébe csapott át.



1. ábra: Az olajárak alakulása az elmúlt tíz évben

forrás: http://en.wikipedia.org/wiki/Oil_price 2009. április 15.

A Maersk profilját a tengeri szállítmányozás határozza meg elsősorban. Ezen üzletág költségei az üzemanyagárak emelkedésével párhuzamosan növekedtek. Napjainkban azonban a nemzetközi kereskedelem megtorpanása okoz gondot.

A 2009-es év visszaesést hozott a konténerszállítás területén. 2009 januárjában a szállított mennyiség 20%-al csökkent a megelőző év első hónapjához viszonyítva.

Az elmúlt években ez a tendencia tovább folytatódott. Mindez komoly hatást fejt ki a szállítási díjakra, amelyek alig fedezik a változó költségeket. Ezen a területen a rövidtávú kilátások igen kedvezőtlenek.

A jövőben várhatóan ismét nagyobb szerepet fog kapni a szállítás e formája a világkereskedelemben. A nemzetközi politikai és gazdasági életben egyre meghatározóbb kérdés a globális felmelegedés, és ehhez kötődően az üvegház-hatású gázok problémája. A statisztikák szerint, míg az áruszállítás 90%-a tengeren bonyolódik, addig ez csupán a világ CO2 kibocsátásának 4%-áért felelős.

Az olajárak kérdése közvetlenül is érinti a Maersket, az olajkutatás illetve termelés területén meglévő érdekeltségein, valamint az olajszállítási tevékenységén keresztül. Az OPEC termelés csökkentése a tankerhajó-üzletágat is nagyon negatívan érinti. A Maersk nem csökkentette a saját kitermelésének volumenét a válságévhez képest. Az e téren elért bevétel nagymértékben függni fog az olaj áráról.

A kiskereskedelemben jelenleg nem tapasztalható változás a korábbi évekhez képest, a válság eddig ezt az üzleti területet kevésbé érintette.

A Danske Bank a 2009-es esztendő elején bejelentette, hogy a válság nagy kihívást fog jelenteni a pénzügyi szektor számára. Tekintettel a gazdaság helyzetére a kölcsönökkel kapcsolatos veszteségek várhatóan magasak lesznek.

A jövőre irányuló előrejelzések bizonytalansága nagyon magas, nem utolsósorban a világgazdaság helyzetének kiszámíthatatlansága miatt.

Tovább növeli a bizonytalanságot a tengeri fuvardíjak változásának és a szállított áru mennyiségnek a meghatározhatatlansága is. Ezeken túl jelentős tényező a dollár árfolyamának kalkulálhatatlansága.

FELDOLGOZÁST SEGÍTŐ KÉRDÉSEK:

1. Milyen gyökerei vannak a Maersk-nak?
2. Mely területekre diverzifikálta a vállalat a tevékenységét?
3. Milyen általánosítható tapasztalatokat vonhatunk le a cégcsoport fejlődéséből?
4. Miként érintette a 2008-as válság a társaságot, annak milyen hatásai érzékelhetőek napjainkig?

IRODALOMJEGYZÉK

- [1.] Dankó, L.: Nemzetközi Üzlet. Miskolc: Euro Team Design, 2005.
- [2.] Magyar Nemzeti Bank: <http://www.mnb.hu>
- [3.] Wikipedia: <http://www.wikipedia.org>
- [4.] A. P. Moller-Maersk Group, és az érdekeltségi körébe tartozó vállalkozások honlapjai:
<http://www.maersk.com/>
<http://www.maerskline.com>
<http://www.maersklogistics.com/>
<http://www.apmterminals.com/>
<http://www.maerskbox.com/>
<http://www.damco.com>
<http://mysaf.safmarine.com/>
<http://www.maersktankers.com/>
<http://www.maersk-drilling.com/>
<http://www.maersk-fpsos.com/>
<http://www.maersksupplyservice.com>
<http://www.maerskoil.com>
<http://www.dsg.dk>
<http://www.oss.dk/>
<http://www.rosti.com/>
<http://www.norfolkline.com/ferry/>
<http://www.svitzer.com/>
<http://www.maersklinelimited.com/ml/>
<http://www.apmsingapore.com.sg/>

12. TÓTH ORSOLYA: A BOSCH NEMZETKÖZI MARKETINGJE

Egy olyan globalizált világban, mint amilyen a mai, egy cég nemzetközi üzleti tevékenysége, stratégiája és marketingje rendkívül fontos tényező. Legyen szó csak külföldre exportáló kisebb vállalkozásról, vagy több országban, vagy akár kontinensen is jelenlevő vállalatról, a sikeres működéshez elengedhetetlen, hogy a piacválasztás, az arra való belépés és az ottani eredményes működés stratégiai kérdéseire a lehető legalaposabban mérlegelt és megfelelő válaszok szülessenek. Hiszen ezek a döntések alapjaiban határozzák meg az adott szervezet jövőjét a nemzetközi kereskedelem színterén.

A világpiac rendkívül változatos termékpalettát kínál a bekapcsolódó szereplőknek, ugyanakkor látnunk kell azt is, hogy az ebből származó előnyök sok esetben az országok önellátási képességeinek eltűnésével járnak együtt. A kölcsönös függésen túl ráadásul felelőtlen, kizárólag profitérdekeket szem előtt tartó üzletpolitika alkalmazása esetén elégtelen környezetvédelmi és munkakörülmények lehetnek a hozadéka a nemzetközi kereskedelemnek.

Az utóbbi hátrányokat leszámítva nem vonható kétségbe az internacionális kereskedelem, és az abból származó értékes gazdasági kapcsolatok jelentősége, különösen mivel a különböző iparágak világpiacának sokszínűségéhez való alkalmazkodás rendkívül sokat érő tapasztalatokkal gazdagíthatja a résztvevő országokat, vállalatokat.

Esettanulmányom első részében áttekintem a nemzetközi üzlet és – marketing valamint a nemzetközi- és a multinacionális vállalatok általános jellemzőit, ezt követően térek majd rá a választott vállalat internacionális marketingjére.

A számos nemzetközi üzleti tevékenység valamelyikét folytató szervezeteket nemzetközi vállalatoknak tekintjük, melyek közös jellemzője, hogy határokon átnyúló üzleti tranzakciókat folytatnak magánszeméllyel, magánvállalatokkal vagy a közszektorban működő szervezetekkel.

A multinacionális vállalatokról ezen felül elmondható, hogy kiterjedten vesznek részt a nemzetközi kereskedelemben, valamint külföldi eszközök birtoklásán és irányításán túl jellemzően sok országból vásárolnak erőforrásokat, illetve termékeiket és szolgáltatásaikat is sok országban

értékesítik. Ezen vállalatok az egyik, ha nem a legjelentősebb szereplői a nemzetközi üzleti életnek.

A multinacionális vállalatok sikere, nagyban függ attól, milyen nemzetközi marketingstratégiákat alkalmaznak. Még mindig nagy számban vannak olyan cégek, melyek nem tulajdonítanak túl nagy jelentőséget a marketingnek, pedig ezzel kivételes információktól és profitlehetőségtől zárják el magukat. Nemzetközi üzlet esetében a marketingeszközök átgondolt struktúrában való felhasználása még inkább megkerülhetetlen, ha versenyképesek akarunk maradni a piacon. Ennek oka, hogy a marketing, mint egyének és szervezetek számára a szükséges termékeket és szolgáltatásokat biztosító tevékenység, a kereslethez hasonlóan nem ismer földrajzi és politikai határvonalakat, így a nemzetközi kereskedelmi életben alapvető stratégiai tényezőként jelenik meg. Ha pedig a versenytársak nem szentelnek kellő figyelmet neki, segítségével komoly versenyelőnyre tehetünk szert.

A nemzetközi marketing és a nemzetközi kereskedelem közel azonos értelemben használható fogalmak, definíció szerint, megvalósulásukhoz szükséges, hogy egy cég haszonszerzési lehetőséget lásson egy termék külföldi beszerzésében, vagy a potenciális külpiacon felhasználók szükségleteinek kielégítésében.

Három sikertényezőt kell elsajátítanunk, ahhoz, hogy a legjobban kihasználhassuk a vállalkozásunkban rejlő potenciált:

Először is képesnek kell lennünk arra, hogy felmérjük külföldi lehetőségeinket. Ehhez mindenképp előtte ismernünk kell a külföldi piacot.

Az ismeretlen, változó piaci jelenségek miatti aggodalmunkat érdemes elhagynunk és helyette a második kulcstényezőre koncentrálni alkalmazkodásra törekednünk a nehezebben ellenőrizhető, anyaországtól különböző, külső környezethez.

Itt nem szabad megfeledkeznünk a sztenderdizálás ill. differenciálás kérdéséről, mely esetén arról kell döntenünk, hogy hogyan adaptáljuk kultúráról kultúrára a cég marketingstratégiáját az interkulturális marketing elvei szerint. Hiszen a különböző nemzetek üzleti életében olyan eltérések lehetnek (munkajog, szerződésjog tekintetében), melyek hatással lehetnek a vállalati költségekre, befolyásolhatják a termelési és az árstratégiai lehetőségeket is.

A harmadik, szintén nem elhanyagolható feladat a sikerhez vezető úton, hogy megtaláljuk a módját, hogy hogyan kell cégünk erőforrásait a nyereséges marketing követelményeihez igazítani.

A nemzetközi munkamegosztásban való részvétel a külgazdasági kapcsolatok révén valósul meg. A külgazdasági ügyletekre jellemző, hogy az ügyfelek kilépnek a nemzeti piacok keretei közül és nemritkán jelentős politikai, pénzügyi kockázatot, nagy földrajzi távolságok áthidalását vállalva kötnek szerződést. Így kritikus tényezőnek számít, hogy hogyan alakítjuk ki a három alapvető internacionális marketingelem mellett a nemzetközi kockázatok menedzsmentjét. A külpiaci üzlet gyakran hatalmas külső adósságokkal rendelkező országokban való működést, ebből fakadóan kamatterhekkkel, megszorításokkal való együttélést jelent. Akár bizonytalan politikai helyzetben is meg kell, hogy állja a helyét a menedzsment. Könnyen előfordulhat az is, hogy vetélytársakat teremt a cég saját maga számára oly módon, hogy az általa behozott új technológiát megismeri a konkurencia. Azzal is számolni kell, hogy bizonyos országok fizetőeszközének értéke ingadozhat, sőt, a központi telephelytől eltérő mértékű korrupció visszaszorítására is erőfeszítéseket kell tenni.

A nemzetközi vállalatok számára az is nagy kihívást jelentő stratégiai kérdés (szintén a földrajzilag szétszórtnan elhelyezkedő leányvállalatok problematikája következtében), hogy milyen koordinációs és kontrollpolitikát folytassanak, ill. a döntések centralizált, vagy decentralizált formában szülessenek meg. Még ha a cég a centralizált irányítás mellett is dönt, akkor is rendkívül fontos, hogy figyelembe vegye minden telephelyén a körülményeket és a legfontosabb környezeti elemeket.

Legkedvezőbbben az hathat a koordináció és a kontroll hatékonyságára, bármely stratégiát is választja a vállalat, ha az adott régióban tapasztalattal rendelkező szakembereket is alkalmaz a cég az ellenőrzési forma kialakításához.

Az anyavállalattól különböző országban való jövedelmező működéshez kiemelten fontos a globális marketing információs rendszer adatai ismeretek elemzése és felhasználása a döntéshelyzetekben. A nemzetközi működési adatok, a környezetfelmérés, az értékesítési előrejelzések és a marketingkutatók mind olyan információkkal szolgálnak, melyek segítenek a nemzetközi vállalatok eredményességének megtartásában és kedvező fejlesztési irányokat is mutathatnak.

Egy cég nemzetközi marketing stratégiáján a globális és az egyes országokra vonatkozó stratégiáit is értjük. Ehhez négy alapvető lépés

tartozik. A meghódítandó piacok kiválasztását és szegmentálását követő feladat egy nemzetközi cégnél a piacra lépés formájának és módjának a meghatározása. Harmadik lépés a kiválasztott piacokon való működési stratégia és program kidolgozása, míg negyedikként a piaci részesedés megtartását, ill. annak bővítését kell szorgalmazni.

Eltűnően van az a gyakorlat, mely alapján a termelést a központi gyárban valósították meg, és külföldre exportálták. A leányvállalatokban is elterjedt ma a gyártás és a különböző telephelyek gyártási tevékenységének összehangolására, a hatékony együttműködésre került a hangsúly. Ennek sikeres megvalósításához elengedhetetlen, hogy az információáramlás tökéletesen működjön a nemzetközi vállalaton belül. A multinacionális cégeknél az átfogó tervezés görbülékenységének záloga lehet a telephelyek közti kommunikáció megfelelő koordinálása.

Ha egy cég olyan helyzetben van, hogy növekedési stratégián gondolkozhat, akkor három lehetősége van. Intenzív növekedéssel, integratív növekedéssel, vagy diverzifikációval növelheti piacát. Kezdetben jellemzően a csekély növekedést biztosító, ugyanakkor kevesebb kockázattal is járó intenzív vagy integratív formát választják a cégek.

A piacbővítés stratégiái közé tartozik, hogy ahhoz, hogy a fejlesztések ne okozzák a jövedelmezőség csökkenését, egy nemzetközi vállalatnak el kell érnie az ún. kritikus mennyiséget és hatékonyságot. Ehhez kapcsolódóan a szelektivitás is alkalmazandó elv, a nyereségesség megőrzése végett. Az, hogy egy társaság piaci terjeszkedési stratégiaként koncentrációt, vagy diverzifikációt jelöl meg, nagyban termék- és piacfüggő.

A nemzetközi marketing alapfeladata, hogy a termékek és piacok találkozását úgy segítse elő, hogy végeredményben a vállalat által kínált termékek előnyösen szolgálják ki a keresletet.

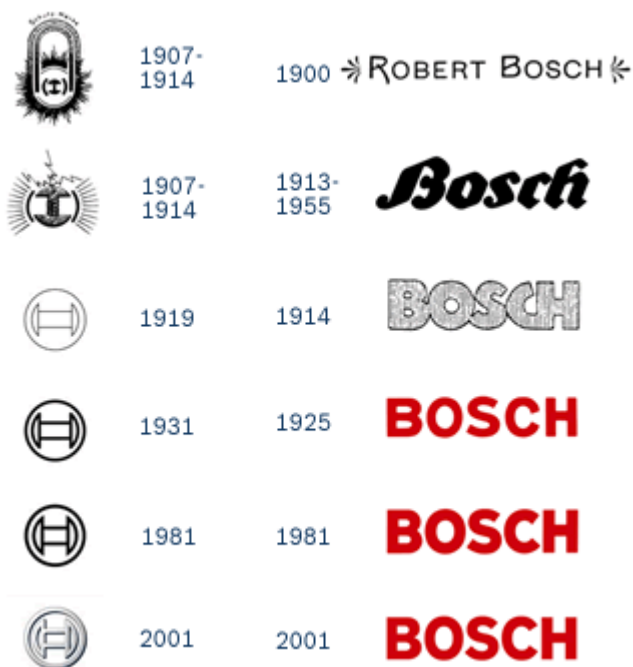
1. A BOSCH CSOPORT

1.1 A kezdetek

A vállalat 1886-ban Robert Bosch (1861-1942) alapításával jött létre Stuttgartban, mint „Finommechanikai és Elektrotechnikai Műhely”. Azóta a Bosch csoport a különböző technológiák és szolgáltatások vezető nemzetközi szállítójává nőtte ki magát. (Bosch Magyarország)

Az 1918-ban megszületett szlogen, 'Armature in a circle' („Körforgásban az armatúra”) és a logó a folytonosságot hivatott szimbolizálni, és általa

tervezője, Gottlob Honold, a Bosch jövőjét vetítette előre. Egy kisebb módosítást követően (Armature within a circle), a fogalom azóta is egyet jelent a minőséggel, az innovációval, a dinamikus erővel és modernitással, amik a cég kompetív előnyét jelentik a versenytársakkal szemben. Ez lett a Bosch legfőbb védjegye a mai napig, mely a német Anker (motor-forgórész) három-dimenziós szimbólumával világszerte a cég egyedülálló technológiáját hirdeti. (Bosch Worldwide 1.)



1. ábra: Bosch Anker logó a kezdetektől

Forrás: <http://www.bosch.co.jp/en/world/anker/>

1.2 Vállalati kultúra és arculat

Ahogy egyre növelte nemzetközi hálózatát a cég, és ahogy egyre gyorsabban érte el a fejlődés a gyártás és az értékesítés területét, annál fontosabbá vált, hogy a vállalat érzékennyé tegye munkavállalóit vállalati kultúrájának elvei iránt. Ez inspirálta a szlogent: Invented for life/ Technik fürs Leben/Életre tervezve, mely 2004 óta hirdeti a vállalat filozófiáját 42 nyelven, egységes imázst teremtve a vállalat és termékei számára globális szinten.

**BOSCH**

Invented for life

Forrás: <http://www.google.hu/>

A reklámszöveg a Bosch technológiai vezető szerepére és innovációs erősségére utal, a minőségi munka és annak eredményeként megszülető termékek hasznosságát hangsúlyozza. Különleges kettős jelentéstartalommal bír. Egyrészt a Bosch márkához tartozó szakértelmet, minőséget, megbízhatóságot és innovációt takarja, másrészt kiemeli azt, ahogyan a Bosch technológia pozitívan hat az életre, értékessé teszi azt és hozzájárul az emberiség, a társadalom és a környezet fenntarthatóságához. (Bosch worldwide 2.)

1.3 SWOT-elemzés

Erősségek:

- jó nemzetközi hírnév
- széles termékkála mely minimalizálja valamely termék keresletének visszaeséséből fakadó kockázatot
- stabilitás: az alapítás óta csupán hat vezető; stabil pénzügyi helyzet a válság ellenére; folyamatosan növekvő forgalom és nyereség
- a hierarchikus, centralizált és tekintélyelvű vezetés adta jó kontroll a vállalat tevékenysége és alkalmazottai felett világszerte
- világosan meghatározott képességek, felelőségek és döntéshozási folyamat
- következetes feladatkezelés, dolgozók számára specializált tapasztalati előnyök
- erős nemzetközi jelenlét: új piacok könnyű elérése, gyors reakció a külső környezeti hatásokra
- K+F
- Globális gondolkodás mentén, ugyanakkor a helyi piacok és vásárlói igények figyelembevételével fejti ki tevékenységét nap, mint nap
- Differenciált, fogyasztóorientált termelést és a szállítási távolságok csökkentését szorgalmazza a helyi előállítás és beszerzés preferálásával

Gyengeségek:

- időigényes, költséges bürokratikus formalitások

- komplex folyamatok, magas szintű munkaszervezés igénye: belső kommunikáció ill. rugalmasság hátrányára
- nehezebb a kommunikáció a különböző részlegek közti és nagy méretű feladatoknál is
- nemzetközi szintű konfliktusok az erős hierarchia miatt: német vezetési stílus, külföldiek különböző reakciója a vezetői döntésekre, személyes konfliktusok
- régimódi vezetés, magas kontroll és az alsóbb munkavállalói szintek felé csökkentett felelősség: motiváció nélkülség
- erős centralizáció: helyi piacokhoz való adaptáció elégtelensége
- erős verseny az ipari technológiai szektorban az alacsony fizetésű országokban: 221 millió eurós veszteség(!)
- a magas fizetésű nyugat-európai országokban, főleg Németországban, magas gyártási költségek

Lehetőségek:

- vonzó, jövedelmező piaci lehetőségek a kínai autóiipari piacon
- ESP rendszer és diesel járműtechnológia iránti növekvő kereslet
- japán kooperációval készült navigációs rendszer-fejlesztés
- terjeszkedés nemcsak az autóiipari, hanem más Bosch-divíziók és új ágazatok felé is
- a vezetőség felismeri az alacsonyabb szinteken hozható döntések és a motiváció közti összefüggést
- új gyárak nyitása alacsony-keresetű országokban (Magyarország, Kína), kezelendő az erős versenyhelyzetet a háztartási eszközök piacán
- az új CMM modell alkalmazása a fejlesztési folyamatok érettségének mérésére
- Észak-Amerika, Nyugat-Európa és Ázsia növekvő piacaiban rejlő lehetőségek

Veszélyek:

- elégtelen adaptáció és nem elég gyors reakció a változásokra
- idejétmúlt szervezeti struktúra
- eltérő valutaváltás: a tengerentúli eladások lassú növekedése
- háborúk okozta nemzetközi negatív hatások
- hitelválság nemzetközi hatásai
- minden üzleti szektorban egyre agresszívabb versenykörnyezet a jellemző: növekvő árnyomás szinte minden terméken, növekvő árak, főleg az autóiipari szektorban
- növekedés hiánya a legfontosabb autópiacokon (Észak-Amerika, Nyugat-Európa).

- a távol-keleti országok, mint alacsony-keresetű, erős versenyt okozó szállítók csökkentett eladásai a háztartási eszközök és a kéziszerszámok ágazatában

2. NEMZETKÖZI MARKETING MENEDZSMENT

A cég nemzetközi marketingtevékenységét az anyaországból irányítják. A marketing menedzsment feladatainak legfelsőbb felelőse a 2012 júliusától elnök vezérigazgatói posztot betöltő Volkmar Denner. Felügyeleti körébe tartozik a vállalati stratégia és kommunikáció menedzselése. A marketing és értékesítés területének irányítását 2006 óta Peter Tyroller látja el, melyet az autóiipari értékesítés és az „Aftermarket” divízió koordinációja mellett végez. (Bosch Worldwide 3.)

2.1 Piacralépés módja

A Bosch nemzetközi marketingjének egyik legjelentősebb állomása volt, amikor 1967-ben egy 50-50%-os részesedésű vegyesvállalatot hozott létre a Siemens AG-vel közösen. A két vállalat ez által egyesítette háztartási készülék üzemét, és létrejött a Bosch-Siemens Hausgeräte GmbH (BSH).

A két cég erőinek egyesítése azért volt fontos, hogy ily módon együtt erősebb vetélytársként léphessenek fel a konkurenciával szemben a növekvő globális piacon. A vegyesvállalat Bosch és Siemens termékeket is gyártott, és sikeres piacralépést tudott megvalósítani, köszönhetően a két márka hasonlóan erős piaci pozíciójának.

A BSH-ban két innovatív háztartási eszköz-gyártó egyesült, az alapításkor egy berlini mosó-és szárítógépgyárral. Ezzel a termelőegységgel együtt három nyugat-német telephellyel, valamint 14 000 munkavállalóval már az első évben 1 milliárd DEM árbevételt tudtak realizálni. A vállalat piacát az első tíz évben Nyugat-Európa jelentette.

Miközben a BSH a kezdetektől főként háztartási eszközökre specializálódott, a társaság elindította fogyasztói elektronikus termékek, köztük televízió és rádió gyártását is. Azonban az Ázsiai importból származó termékekkel kialakult erős versenyben a legtöbb nyugati gyártó alulmaradt, és a vállalat is felhagyott ezen termékek gyártásával. 1996-ig viszont folytatta a harmadik gyártó által gyártott fogyasztói elektronikai termékek forgalmazását. (Marketing Strategy of Bosch und Siemens)

2.2 Piackutatás és szegmentáció

A Bosch márka relatív erőssége ellenére, abszolút piaci pozíciója az ipari technológiai piacon nem volt kifejezetten erősnek mondható a 2000-es évek elején. 9,3%-os európai piacrészesedése jelezte, hogy a piac jelentősen felaprózódott.

Ezen bármilyen vállalat hosszú távon csak egységes tervekkel, és megbízható stratégiával megtámogatott márkaépítéssel tud változtatni. Ennek érdekében az anyavállalat 2001-ben egy márkaimázs és márkaérték kutatást hajtott végre. Az eredmények számos hiányosságra rámutattak. Ezért a háztartási készülékek divíziója elhatározta, hogy kifejleszt egy új stratégiai márkatervet a nyugat-európai márkaimázs fejlesztésére, és ha sikeres, azt kiterjeszti más európai és nem európai országokra is.

Az egyik fő pillére ennek a stratégiának a márka világos pozicionálása volt a vele kapcsolatba hozható piacok és célcsoportok felé. A pozicionáláshoz a háztartási készülékek menedzsmentjének mélyreható kutatást kellett végeznie a piaci helyzetről, a vásárlási szokásokról, igényekről és észrevételekről. Ugyanígy a belső vállalati erőforrások felmérésére is szükség volt. A folyamat eredményeképpen a célközönset szerették volna meghatározni. A kutatás nemcsak szegmensekre és azok nagyságára világított rá, de mélyreható szocio-demografikus jellemzőkkel is szolgált.

Tudni kell, hogy a Bosch kiterjedt meglevő vásárlókörrrel rendelkezik, vevőköre túlnyomórészt közepesen magas, ill. magas jövedelemmel rendelkező vevőket takar. Ez abból fakad, hogy magas minőségű, a prémium árkategória alsó szintjére pozicionált termékekkel foglalkozik. Igaz, a márka Németországban egy kissé kevésbé számít prémium kategóriának.

Ez a termékstruktúra találkozhat a vevők igényeivel, viszont ez a célpiac választás a túl tág célcsoport behatárolás miatt nem felel meg a sikeres pozicionálás feltételeinek. A cégnek fogyasztói igényekhez, a használathoz és az elvárt nyereséghez igazított piac szegmentációra volt szüksége az eredményes működéshez.

1. táblázat
Európai szegmensek

Szegmens	Szegmens profil	Fogyasztói szükséglet kifejeződése	Fogyasztói hasznosság forrása
Expresszionista	Amit megveszek, az mond valamit rólam.	Minden ami innováció és design	A termék
Fiatall design szakértő	A design fontos minden területen.	Modern minőségi termékek a szemnek	A termék
Státusz-vezérelt	Megengedhetem a legjobbat.	Csak a legdrágább a legjobb	A termék
Otthon-imádó	Imádok otthon lenni, a környezet kellemes és boldoggá tesz.	Design, technológia és innováció együttese a személyiség és harmónia kifejezésére	A termék
Társaságkedvelő (Szociális)	Ezek a termékek részei az életmódomnak.	Mindent a családért	Használat
Idő-spóroló	Ezek a termékek időt adnak nekem, amit másra fordíthatok.	Minden ami könnyebbé teszi az életet	Használat
Egyszerűség-kereső	Csupán egy egyszerű alaptermékre van szükségem.	Egyszerű kezelhetőség	Használat
Márka-hívő	Előnyben részesítem a nemzeti márkákat.	Márkának kell lennie	Használat és termék
Otthonba-fektető	Szívesen költök a lakásomra.	Minőségi termékek a kényelemért	Használat és termék
Háztartás-vezető	Büszke vagyok a konyhám felszereltségére.	Professzionizmus és kényelem	Használat és termék
Ésszerű	Nem fizetek többet, mint amennyit a termék ér.	Minőség és innováció elérhető áron	Használat és termék
Szakértő beruházó	Tudom hogy hozzák jó hosszú távú döntést. Szívesen adok tanácsot a családunk, barátainak.	A legújabb termékek, design és kényelem	Használat és termék
Vonakodva-fogadó	Miért nem lehetnek ezek a termékek egyszerűbbek?	Néhány egyszerű funkció	Alacsony bevonódás
Haszonelvű	Úgy jó ahogy van!	Az alapvető funkciók	Alacsony bevonódás
Gazdaságitag tartózkodó		Még az alap berendezéseket is luxusnak tekintem	Alacsony bevonódás

Forrás: BSH Internal materials, Segmentation study, saját szerkesztés

A szegmentálási folyamatban a Bosch olyan szegmensek kialakítására törekedett, amelyek nemzetközi piacokra is érvényesek. Ezért olyan szegmenseket igyekezett találni, melyek lehetőleg minél több országban megtalálhatók, és amik ugyanakkor a Bosch számára hasznosítható előnyöket rejtenek magukban. A fő szegmentációs elv a viselkedés volt, különösen a használat és a tapasztalt előnyök tekintetében. Ez alapján tizenöt szegmenst különítettek el Európában (1. táblázat). Néhány ezek közül nemzeti jellegzetesség, míg mások több, vagy akár mindegyik európai országban azonosíthatók. Mindegyik szegmens tovább csoportosítható négy különböző csoportba, attól függően, hogy melyik fő vásárlói hasznossági forráshoz köthetők. A termékhez, a termék használatához, a termék és a termék használatának kombinációjához, vagy egyikhez sem, mert alacsony bevonódási szintű szegmensekről van szó.

2.3 Piacválasztás

A háztartási készülékek számára megfelelő célcsoport jellemzőinek és márkától elvárt hasznosságának kapcsolódnia kell a Bosch márka

meglevő jellemzőihez és erősségeihez. A kiválasztás során a következő kérdésekre kell megtalálni az optimális választ.

2. táblázat

Konkurens cégek célcsoport orientációja

Márka	Alapértékek, egyedi terméktulajdonságok	Célcsoport specializáció
Bosch	Magas minőség, technológia és innováció	?
Siemens	Innováció, design, hi-tech, egyediség Autentikus designer márka, egyéniség, exkluzivitás, beépített	Termékorientált szegmensek: expressionisták, fiatal design szakértők
Gaggenau	készülékekre való specializáció	Niche-szegmensek: státusz vezéreltek, design szakértők
Neff	Beépített készülékekre való specializáció, magas minőség, design	Niche-szegmensek: otthonvaló imádók, otthonba-fektetők, szakértő beruházók

Forrás: BSH Internal materials, Segmentation study, saját szerkesztés

Van-e olyan célcsoport, amely márkától elvárt hasznossága találkozik a Bosch alapvető értékeivel és segítheti a cég megkülönböztetését? Elég nagy-e ez a célcsoport, hogy a vállalat képes legyen hasznot hozóan megszólítani? Rendelkezik-e ez a célcsoport jövőbeli potenciállal? Mi legyen a sorsa a többi Bosch- márkának, más szegmenst célozzanak meg, hogy elkerülhető legyen a vállalaton belül lehetséges kannibalizáció? Jelen van ez a célcsoport nemzetközi szinten?

A divízió először is különválasztotta a márka által képviselt értékektől az ezekből a háztartási eszközöknél észlelt értékeket. Így a vállalaton belül más márkáktól való elkülönülés vált lehetővé, mely által nem a saját, hanem a konkurens cégek termékeivel való versenyre koncentrálhatott a cég.

A 2. táblázat a potenciális konkurens vállalatok célcsoport specializációját mutatja. Mind a három versenytárs cég nemzetközi marketingstratégiával rendelkezik.

A Gaggenau és a Neff is beépített eszközökre specializálódott, mely szempontból differenciálhatók a Boschtól. A Gaggenau ezen kívül a Boschtól eltérő egyedi terméktulajdonságokkal pozicionált márka, magas prémium design-orientált fogyasztókat megcélozva, egyénre szabott szolgáltatással. Viszont a Neff a Bosch-hoz hasonlóan a magas minőségi értéket vallja, bár nagy a hangsúly a cégnél a design-on is. A legfontosabb ugyanakkor talán a Bosch Siemens-től való megkülönböztetése. Ez a vállalat a termék-orientált vevőkre fókuszál, így a Bosch célja, hogy lehetőleg más szegmenseket célozzon meg termékeivel.

A Bosch célcsoportja olyan szegmens lehet, amely számára a magas minőség és a funkcionalitás a fontos, ami használat-orientált, ill. használat és termék-orientált fogyasztókat jelenthet. A piackutatás rámutatott arra, hogy olyan célcsoportok, melyek a két vásárlói előnyt egyaránt preferálják, csak néhány országban található meg és specializáltságuk miatt nem jelentenek elég nagy piacot egy a nemzetközi marketingstratégiához. Ezzel szemben, a használat-orientált fogyasztók elég jelentős számban vannak jelen Európában, méghozzá a Társaságkedvelő szegmensben. Ez pedig egy megfelelő célcsoport lehet a Bosch háztartási készülékei számára.

Demográfiai tekintetben róluk elmondható, hogy bármilyen életkorúak lehetnek, házasságban élnek, 15 év alatti gyerekeik vannak és közepes vagy magas jövedelemmel és végzettséggel rendelkeznek. Szociokulturális szempontból család-orientáltak, gyakorlatiasak és két lábbal állnak a földön. Filozófiájuk szerint a minőség és nem a mennyiség számít. Az életet mértékkel élvezik, aktívak, társaságiak, mindazonáltal kritikusan szemlélik a világot. Életmódjuk vásárlási szokásaikban is megmutatkozik, magas minőséget és az egész család számára könnyen használható, tartós termékeket keresnek. Design szempontjából jó, ha az anyagok és színek hangsúlyozzák a minőséget számukra a termékekben, ezen felül további jellemzőjük a márka-orientáltság.

Közelebről szemlélve a Társaságkedvelő szegmens jellemzőit, olyan értékek azonosíthatók, melyek a Bosch alapvető, magas minőséget célzó, érett és használat orientált tulajdonságaival nagyon jól összeegyeztethetők.

A sikeres pozicionálás érdekében a Bosch háztartási részlege még mélyebb elemzést látott célszerűnek és speciális célcsoportbeli profilokat különített el. Ez nagyban segítette a kommunikációs stratégia kiválasztását is.

A következő profilok születtek:

- Aktív és elfoglalt nő vagy anya, aki a legjobb ellátást szeretné biztosítani a családjának, de nem rendelkezik sok idővel
- Egy teljes család, amelynek kényelmesen és széles körben felhasználható eszközökre van szüksége kiterjedt háztartási feladatainak ellátására
- Anya, akinek elsődleges feladata a családjáról és gyermekeiről való gondoskodás

Köztudottan a nők az elsődleges döntéshozók, mely a profilok kialakításán is látszik, de a Bosch nem feledkezett meg a család többi tagjáról, mint fontos felhasználókról sem.

A célcsoport igényeinek azonosítása érdekében, a termék-menedzsment a felhasználó-orientált termékekre helyezte a hangsúlyt, míg a kommunikációban arra törekedtek, hogy világosan elkülönüljön a kiválasztott szegmens a többitől, és preferenciáit figyelembe véve szólítsák azt meg.

A célpiac választás eredményeként tehát a Bosch elsődleges piacának a Társaságkedvelő szegmenst választotta, mindazonáltal másodlagos piacként definiálta a használat-orientált ill. a használat és termék-orientált szegmeneket. Feljüket (hasonló elvárt termékhasznosságuk okán) ugyanazt az üzenetet közvetíti a cég, csupán nem olyan közvetlen formában. A primer és a szekunder piacok Németország, Nagy-Britannia, Franciaország, Olaszország és Spanyolország fogyasztói közül kerülnek ki, lefedve így egész Nyugat-Európát. Méretük elég nagy ahhoz, hogy megérje befektetni a Boschnak ezekben a piacokba, és nem csak a háztartási eszközök ágazatának alap értékei egyeznek meg ezen piacok elvárásaival, hanem a Bosch ernyőszerkezetének többi márkája is hasonló elvek szerint szerveződik, mely további célcsoport orientált fejlesztésekre adhat lehetőséget a későbbiekben. (Lhotáková-Klosová: Stati, Case Study)

2.4 Külföldi piacon való működés

A vállalat elég erősen centralizált a németországi anyavállalat révén. A döntéshozás és a kontroll a magasabb menedzsment szinteken valósul meg. A vezetés határozott ellenőrzés alatt tart mindent. A K+F, a vállalati identitás, a termelés, a beszerzés és a külpiaci tevékenység kézben tartása mind Stuttgart feladata, onnan szabályozza ezek leányvállalataiban való

alakulását. Decentralizáltan csupán olyan operatív részlegek irányítása történik, mint a HR, az értékesítés vagy a könyvelés.

A Bosch marketingstratégiája segíti a csoport innovációs, függetlenségi és tisztességes üzletviteli céljainak megvalósulását. A cég vállalati stratégiájának sarokkövét innovatív erejének megtartása jelenti, ami képzett munkavállalóinak tudásán és képességein alapul. A szervezet célja, hogy a világpiacon megőrizze vezető szerepét és a Bosch minden üzleti divíziójában kiemelkedő szereplő legyen. Ennek megvalósításához új termékeinek erős marketingjét végzi és folyamatos innovációs képességének megtartásához a K+F területen jelentős befektetéseket végez. Az innováció rendkívüli hangsúlyosságát a cég stratégiájában, az ebben a szektorban dolgozók száma is mutatja, mely csak 2003-ban mintegy 21 250 főt tett ki világszerte. A hatékony eladás és a vevőszolgálat is kulcsszerepet játszik a vállalat stratégiájában.

A Bosch egy korlátlan felelősségű társaság annak érdekében, hogy független maradjon a pénzügyi piacokon. A fizetőképesség megőrzése által és a különböző területeken való piacrészesedésének változtatásával igyekszik kevésbé függeni a kereslettől.

A tisztességes üzletmenet fenntartásához a vállalat számos értéket képvisel, mellyel hosszú távon a becsületes és etikus vállalati kultúrát erősíti. A környezettudatosság a cégnél ugyanolyan prioritás, mint a minőség és a jövedelmezőség.

Versenyképességének megtartása és a környezeti kihívások leküzdése érdekében a Bosch vezetősége komoly erőfeszítéseket tesz azért, hogy csökkentse a költségeket, hogy fejlessze munkamenetének hatékonyságát minden területen és intenzíven igyekszik hasznosítani a különböző telephelyein rendelkezésre álló erőforrásokat. Ezzel arra is törekszik a cég, hogy a lehető legtöbb munkahely biztosítása mellett, de egyúttal céljainak megfelelő nyereség elérésével végezze tevékenységét a piacon. (Bosch Strategy)

2.5 Piaci részesedés megtartását, ill. bővítését célzó stratégia

2003-ban a Bosch jövőbeli célja a növekedés elősegítése és a költségek csökkentése volt. Ennek érdekében a vállalat gyártási kapacitását Amerikába és Ázsiába igyekezett kiterjeszteni, melyeket az előrejelzések alapján a legnagyobb potenciális növekvő piacainak tekinthetett.

A legnagyobb üzleti divíziójában, az autóiipari technológia szektorában, a Bosch stratégiája 40 éve létezik és a 3S programra épül. Célja, hogy ezáltal az autóit egyre biztonságosabbá, tisztábbá és gazdaságosabbá tegye (Sicher, Sauber, Sparsam), ezáltal vásárlói jólétének növekedését segíti elő. Ehhez például az ABS ill. az ESP rendszerével járul hozzá, melyek több mint 50%-át teszik ki autóiipari ágazatának.

A cég igyekszik terjeszkedni a gázolaj-meghajtású járművek növekvő piacán, és gázolaj-befecskendező rendszereit, valamint szűrőit kifejezetten a kínai piacra tervezi kiterjeszteni, ami a második legnagyobb diesel-piac a világon. Figyelemmel kíséri ezen a területen továbbá a kelet-európai és a NAFTA régióban megfigyelhető növekvő piaci potenciált is. A Bosch ipari technológiai divíziójának stratégiája is a növekedésre helyezi a hangsúlyt, ezt például a Buderus AG és annak öntvény és acél üzletágának felvásárlása is alátámasztja. Ázsiai beruházással és az ottani gyártási kapacitásainak növelésével célja piaci részesedésének jelentős növelése a területen. Ezzel azt szeretné elérni, hogy helyi ellátóként közvetlenül szolgálhassa ki a szóban forgó számára fontos piaci igényeket.

A fogyasztói javak és az épület-technológia szektoraiban a cégnek erős versennyel kell szembenéznie. Az utóbbi üzletágban a cég megerősödését a Philips videó-megfigyelő szektorának megvásárlásával igyekezett elősegíteni. Sajnos elmondható, hogy a cég elektronikai háztartási javak és fűtő- felszerelések iránti kereslete viszonylag gyenge. Pedig ez az üzleti terület is fontos része annak a stratégiának, mellyel a vállalat az autóiipari divízióján kívüli tevékenységét szeretné megerősíteni. Ezért a Bosch további növekedését főként a termo-technológia területén képzei el, megőrizve vezető pozícióját az európai fűtő-technológia piacán. Hosszú távú célja a vállalatnak az ipari technológia és fogyasztói javak, valamint az épülettechnológia szektorokban további piacrészesedést szerezni.

Emellett a Bosch számos projektet indít a cég jó pozíciója és folytatódó növekedése érdekében. Ennek egyik legszebb példája India, ahol teljes tulajdonú leányvállalatával a legnagyobb vállalatot működteti Németországon kívül. Ennek szoftver és mérnökségi központjába 600 szoftvermérnököt telepített a további fejlődés érdekében. (Bosch Strategy)

3. ÖSSZEGRZÉS

A vállalat marketingstratégiájának alapos tanulmányozása után adódik a kérdés, vajon egy ilyen méretű vállalat választhat-e centralizálatlan és kevésbé növekedés-orientált stratégiát. Hiszen egy ekkora nemzetközi kiterjedésű szervezet irányításához elkerülhetetlen, hogy kötöttebb, központilag meghatározott szabályok szerint szervezzék meg a működést, hogy kevésbé rugalmas módon kezeljék a folyamatokat, az eredményesség érdekében.

Előnyös lehetne mégis a cég számára, az állandó terjeszkedési stratégia helyett egy rugalmasságra és gyors döntéshozásra ill. helyi adaptációra koncentráló politikát kidolgozni. Igaz, a régóta alkalmazott minták és bevett gyakorlatok megváltoztatása nem egyszerű feladat, mégis szükséges lehet, a vállalat vezető ipari pozíciójának jövőbeli megtartása érdekében. Ettől eltekintve összességében versenyképes úton halad a cég, melyet az utóbbi évek adatai is igazolnak.

A Bosch csoport a gépjármű- és ipari technológia, valamint a fogyasztási cikkek és épület-technológia területén 2011-ben több mint 300.000 munkavállalót foglalkoztatva 51,5 milliárd euró árbevételt ért el. A Robert Bosch GmbH-nak mintegy 60 országban működik közel 350 leányvállalata és regionális vállalata. Értékesítési és szolgáltatási partnereivel együtt hozzávetőleg 150 országban van jelen. 2011-ben 4,2 milliárd eurót költött K+F-re és több mint 4100 szabadalmi kérelmet nyújtott be nemzetközi szinten.

Ahogy folytatódik a globalizáció és fokozódik a nemzetközi verseny, úgy válik egyre inkább kulcstényezővé a nemzetközi jelenlét erősítése a további sikerekhez a Bosch csoport számára is. A vállalat pedig fényes jövő előtt áll, elvégre több mint 100 éves tapasztalattal rendelkezik a nemzetközi üzleti színtéren.

FELDOLGOZÁST SEGÍTŐ KÉRDÉSEK:

1. Jellemezze a Bosch csoport kialakulását, terjeszkedését.
2. Értékelje a Bosch csoportot a SWOT elemzés alapján.
3. Melyek a csoport nemzetközi marketingjének főbb jellemzői, sajátosságai?

IRODALOMJEGYZÉK:

- [1.] Dankó L.: Nemzetközi üzlet, Marketing Intézet, Miskolc, 2005.
- [2.] Dankó L.: Nemzetközi marketing, Marketing Intézet, Miskolc, 1998.
- [3.] Dankó L.: Interkulturális (cross-cultural) marketing: válasz a szociokulturális különbségekre, Marketing & menedzsment XXXIV. évfolyam, 2000/2.
- [4.] Dankó L.: Online tanulmány, 2008. http://publikacio.uni-miskolc.hu/data/ME-PUB-34960/Danko_p.72.DE_konf_2008..pdf
- [5.] Bosch Magyarország 1.:
<http://www.bosch.hu/content/language1/html/867.phtml>
- [6.] Bosch worldwide 1.: <http://www.bosch.co.jp/en/world/anker/>
- [7.] Bosch worldwide 2.: <http://www.bosch.co.jp/en/world/slogan/>
- [8.] Bosch worldwide 3.:
http://www.bosch.com/en/com/bosch_group/board_management/board_of_management.php
- [9.] Marketing Strategy of Bosch und Siemens:
<http://www.managementparadise.com/forums/marketing-management/209915-marketing-strategy-bosch-und-siemens.html>
- [10.] Lhotáková-Klosová: Stati, Case Study:
https://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CEMQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.vse.cz%2Fpolek%2Fdownload.php%3Fjnl%3Daop%26pdf%3D270.pdf&ei=mrLxUKuBIcyVswbM0IDADQ&usg=AFQjCNHLF2VXrihMA5t_x7wveUIhu4MsA&sig2=2Sst9LBWCWdeO-D5slwnuA&bvm=bv.1357700187,d.Yms
- [11.] Bosch Strategy: <http://www.123helpme.com/view.asp?id=56161>

13. TÖRÖK ANNAMÁRIA: A HELL ENERGY MAGYARORSZÁG KFT. NEMZETKÖZI MARKETING TEVÉKENYSÉGE

Esettanulmányomban szeretném bemutatni röviden a Hell Energy Magyarország Kft cég történetét, tevékenységét, termék portfólióját, valamint nemzetközi marketing tevékenységét. Fő témám, hogyan választják ki a számukra megfelelő export országokat, hogyan építik ki a piacot, valamint milyen általános marketing stratégiát folytatnak, amivel ilyen eredményeket tudnak produkálni.

1. CÉG BEMUTATÁSA, CÉGTÖRTÉNET

A Hell energiatalt a CandyGlobe Magyarország Kft. kezdte forgalmazni 2005 februárjában. Az ital debütálása 2006 áprilisában a 13. Miskolc Rally prolog versenyén történt, amit nagy örömmel fogadtak a nézők. A kezdeti logója egy ördögfej, ami egy pesti ügynökség, a Cool and Fresh, ötlete alapján került a csomagolásra. Ami a képen látható, legújabb, 2012-es leegyszerűsített logó. Teljesen máshogy néz ki elődjéhez képest. Az arculat és az image komolyságát hangsúlyozva elhagyták a sárga színt a logóból, amit fehérre cseréltek, valamint a 3D-s hatás is megszűnt elődjéhez képest. Ezáltal egy egyszerűbb, letisztultabb logót használnak, ami tökéletesen illik egy piacvezető márkához, és nemzetközileg is megállja a helyét.



1. ábra: Hell Energy Drink logó

Forrás: <ftp://ftp.hellenergymarketing.com/>

Ezt az új dizájnt használják a dobozokon, a rendezvényes eszközökön, mind itthon, mind az export országokban.

Kezdetben a Pokoli erőt ad szlogent viselték, majd az állandó exportbővítések miatt a Gives you power like Hell mondat szerepel a palackokon.

A száz százalékban magyar tulajdonú Hell Energy Magyarország Kft. 3 év alatt vált itthon piacvezetővé, miközben komoly tőkével rendelkező, multinacionális cégek a meghatározók a szegmensben.

A Hell 2009-ben, a hazai piacon elért 2,8 milliárd forintos árbevételével 32 százalékos növekedést és megkétszerezett piaci részesedést ért el 2006-hoz képest.

A magyar piac stabil szereplőjének számító vállalat továbbá nemzetközi szinten is folyamatosan terjeszkedik. Magyarországi központja mellett jelenleg, mintegy 30 országban van jelen a termék. Legfrissebb piacuk Brazília.

2. CÉG TEVÉKENYSÉGÉNEK BEMUTATÁSA

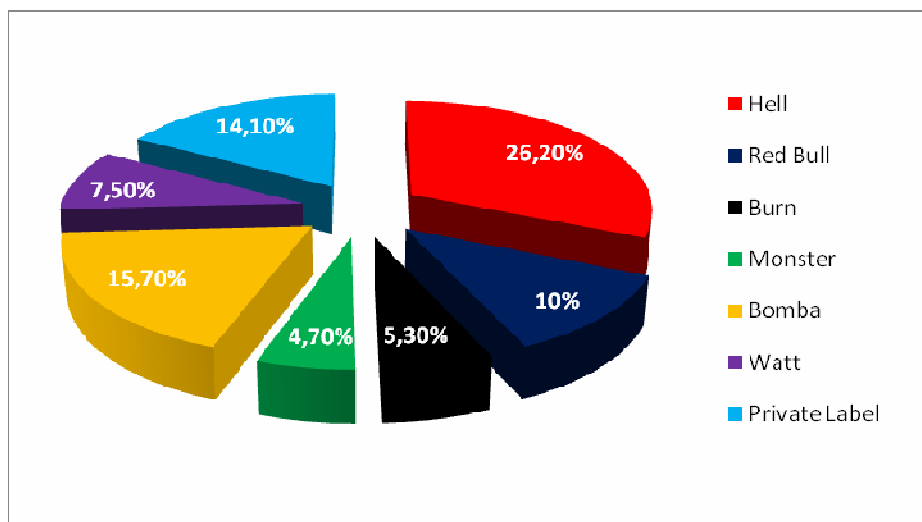
Az energiatal piacon piacvezető pozíciót betöltő vállalat legfőbb tevékenységi köre az energiatal gyártás. A can dobozokat, és a pet palackokat a Rexam kft gyártja. A töltést 2011 márciusáig Lengyelországban végezték, majd a szikszói üzem megnyitásával megkezdődött a saját, és bértöltés.

A Hell energiatalok hazai és nemzetközi piacot ellátó gyártása is a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei Szikszón történik egy beruházásnak köszönhetően. Az európai uniós pályázatokon nyert támogatások felhasználásával a beruházás összértéke eléri a 4,5 milliárd forintot, amelynek eredményeképpen világszínvonalú, igen modern palackozó gépsorokkal felszerelt üzemcsarnok és raktár épült. Ezt bizonyítja az is, hogy 2012 őszén Európa 3 legrangosabb gyára közé sorolták a Startegic Manufacturing Awards díjátadóján, Düsseldorfban.

A fémdobozos és a pet palackos kiszerelés gyártásához is, a töltősor Németországból érkezett, amely kapacitását és technológiáját tekintve is egyedülálló Európa szinten.

A palackozás- és csomagolástechnika csúcsmínőségét képviselő, német Kronos cég 2010. november közepén, több napon keresztül, több mint 30 kamionnal szállította Magyarországra a helyszíni összeszerelésre váró töltősort. Majd másfél évvel később, 2012 tavaszán, a pet töltősor is megérkezett.

A „lego-szerűen”, üzemkész elemekből összeállítható berendezést a német gyártó 2011. január-februárjában tesztelte és a sikeres próbaüzemet követően június 9-10.-én adta át hivatalosan.



2. ábra: 2012. júniusi Nielsen adatok alapján a piac megoszlása Magyarországon

Forrás: Saját készítésű ábra

3. ELISMERÉSEK

A Hell Energy Magyarország Kft. export tevékenységének fókuszában a nyugat és közép- európai országok állnak. Ezeken a területeken az eddigi eredmények magukért beszélnek.

A nemzetközi expanzió első lépéseként a HELL Energy Európa legnagyobb élelmiszer kiállításain képviseltette magát. Kölnben az Anuga-n, valamint Moszkvában a World Food kiállításon vett részt, ahol 2008-ban az 5 kategória közül kettőt, a „Legjobb új piaci szereplőnek” és a „Legjobb energiatálnak” járó elismerést is megkapta.

Ugyanebben az évben, ősszel pedig a világ legnagyobb és legrangosabb expo-ján, a SIAL-on vett részt egyedi, saját standdal.

2012-ben az 'Év terméke díj' és a 'Superbrands 2012' rangos szakmai elismerést is elnyerte.



3. ábra: Superbrands logó

Forrás: Internet

4. TERMÉKPORTFÓLIÓ

A Hell energiatital koffein és taurin tartalmú, vitaminozott szénsavas alkoholmentes ital.

A 2012-ben kialakult, legfrissebb termékskála a következő: classic termék, mely 250 ml-es can, és 500 ml-es pet palackban található a boltok polcain. A New Generation termék, melyben a koffeint mate tea és teobromin váltja fel, ezáltal egy egészségesebb serkentő hatást előidéző energiatitalról beszélhetünk, valamint a Strong termékcsalád, mely a már jól bevált szőlő, és az újabb, alma ízű termékeket foglalja magába. Ezekben a koffeintartalom +20%-al növelve lett, ami 38mg/100 ml-t jelent.

Nemzetközi szinten, a következő termékekkel szerepelnek a piacon: classic 250 és 500 ml-es can dobozban, a cukormentes, és a két Strong termék, csak 250 ml-es kiszerelésben.



4. ábra: Hell Energy Drink export termékportfólió

Forrás: Hell Energy export ppt.

5. TÉNYEK A VILÁGPIACRÓL

Az energiatital szegmens mindössze 2 évtizede létező piac, mely a következő számokat produkálja éves szinten:

Volumen / év:

- 4,8 milliárd liter eladott ital
- 19,2 milliárd darab 250 ml can doboz
- 15%-os éves növekedési ráta a világpiacon.

Ez a piacméret értékben 37 milliárd USD-t jelent. Világszinten a legnagyobb márkák a Red Bull, Monster és a Burn. A Red Bull természetesen az elsőbbség miatt, a másik kettő pedig valószínűleg háttérének, a Coca-colának köszönheti az ismertséget. Meghatározó regionális márkák: Hell (Európa és Kelet-Európa), Power Horse (Közél-Kelet), Lipovitan (Ázsia és Óceánia) és a V (Ausztrália).

A kiszerelések 79%-a 250 ml-es fémdobozos energiatital. A Private Label, azaz a saját márkás termékek, a piac 5% -át teszik ki, ami ilyen mértékben elenyésző, és ebből következtethetünk, hogy valóban a nagy márkák érvényesülnek világszerte.

Fogyasztói szegmensek:

- Tinik: 18 év alatti korosztály, mely egyelőre az energiatitalt fogyasztók többségét teszi ki.
- Egyetemisták: 18-25 éves korosztály, folyton nyüzsgő életvitel miatt nagy számban fogyasztanak energiatitalt (bulik, vizsgaidőszak stb.)
- Fiatal munkavállalók: 25-35 éves korosztály, már az energiatital fogyasztás trendjének korszakában „nőttek fel” és továbbra is az energiatitalt fogyasztók körét szélesítik.
- Ritkán fogyasztók: 35-50 év közötti vásárlók, akik között elég alacsony az energiatitalt fogyasztók száma.

5.1 Az energiatital fogyasztás világszerte

Az energiatitalok fogyasztásának mértéke világszerte nő, 12-13 évvel ezelőtti tömeges bevezetésük jelentős mértékben átalakította az üdítő- és sportitalpiacot. Ausztráliában például a vízalapú üdítőitalok eladásai 1997. és 2006. között 13%-kal növekedtek, viszont az eladott mennyiségben belüli megoszlások erőteljesen eltolódtak a cukormentes üdítőitalok, a jeges tea és a sport-/energiatitalok felé.

Az energiatitalok fogyasztóközönsége nagyrészt fiatalokból áll. A vásárlók 65%-a 13 és 55 év közötti, ezen alpopuláció 65%-a férfi. Az arányokból kitűnik, hogy a legnagyobb fogyasztók a fiatal férfiak, akik a fegyveres erők zömét is alkotják. Az energiatitalokon feltüntetett figyelmeztetések a terhes nők, kismamák, koffein érzékeny egyének és gyermekek számára már egyetlen kiszerelés elfogyasztását is egyértelműen tiltják. A főiskolai hallgatók 51%-a rendszeresen fogyaszt energiatitalokat.

2008-ban egy kutatás során, azt a következtetést vonták le, hogy az amatőr vagy versenyszerű sporttevékenységet folytató diákok körében a fogyasztás mértéke megegyező vagy magasabb. Az energiatalok reklámjai szellemi, illetve fizikai erőpróba előtt kifejezetten ajánlják a készítmények fogyasztását.

6. A HELL NEMZETKÖZI SIKERÉNEK 4 TITKA

1. Kiváló minőségű termék - a HELL rendelkezik a legjobb ízzel, a legjobb dizájnnal és a legjobb színkombinációval.
2. Kiváló ár-érték arány - prémium minőség elérhető áron.
3. Széles körű elérhetőség - minden országban 70% feletti disztribúcióra törekednek.
4. 'Top-of-the class' marketing.

6.1 Marketing-kommunikáció

Alapvetően ATL és BTL kommunikáció az, amit folytatnak, melynek köszönhetően a fogyasztók nagy részét el tudják érni, közvetett vagy közvetlen formában.

1. ATL kommunikáció

Kezdetben semmilyen ATL felülettel nem rendelkeztek, az egyetlen megmozdulásuk 2008-ban egy hatalmas 6000 db-os országos plakát kampány volt. 2009-ben 3 TV reklámmal rukkoltak elő, mely nem hozta meg az elvárt sikereket.

2012-ben megállapodtak a Marquard Média csoporttal, amin keresztül rengeteg új felülethez jutottak, mind on-line, mind nyomtatott sajtó formájában. Sikerült összemosni az ATL és a BTL kommunikációt, ami az egyik legjobb stratégia. A Playmate választás, illetve a tavalyi szépségkirálynő választás is így működött a TV 2-vel. Leginkább költséghatékony módszereket keresnek, így a műsorszponzorációt, valamint a termékmegjelenítés lehetőségét részesítik előnyben.

2. BTL kommunikáció

Stratégia: a fogyasztóval való személyes kontakt a leghatékonyabb módszer!

- Sportszponzoráció

- Rendezvény szponzoráció
- In-store aktivitások

Kezdettől fogva hisznek és bíznak a szponzorációk erejében. Először a rally sportban, az ital debütálása miatt természetesen, Spitzmüller Csaba, majd Turi Tamás jelentek meg a Hell színeiben. Ez nagyon sokat dobott az ital népszerűségén, de a versenyzők, és a közönség összetételének változása miatt, 3 évvel ezelőtt egy új autósport fellendítésébe kezdtek, és több évre megállapodtak a szervezőkkel. Ez a sportág a drift, amiben Varga Tamás, György Szilveszter, és Grózinger Zsolt képviselik az italt. Szerepük fontos, hiszen a sportban nagyon közkedvelt személyek, a szurkolók száma egyre csak nő.

Nagy a hangsúly a helyi érdekeltségeken is, a Judo klub és a Jegesmedvék jégkorong csapatának támogatása.

Online a Facebook szerepe fontos, valamint az, hogy interaktív felület legyen a fogyasztó számára. Egyébként nagy növekedést eredményezett a driftes karácsonyi videó, ami köszönhető egy nagyon jó, épített driftes autónak, mely a Hell tulajdona, valamint a közönség kedvenc Varga Tamásnak is.

A bolti megjelenésekben főleg a trade akciók, illetve az instore megjelenések a mérvadóak. Arra törekednek, hogy minél több emberrel kóstoltassák meg az italt, mert azok általában már a fogyasztójukká is válnak. Ezáltal fontos a hostessek szerepe is. Milyenek a lányok, hogy igazodjanak a helyi igényekhez, így például Oroszországban minden hostess lány szőke, de Brazíliában barnák.

A nemzetközi márkaépítéshez a Forma-1-et választották platformul: első magyar céggént és az energiitalok között másodikként léptek be az F1 szponzorok körébe. A megállapodást 2 évre kötötték az AT Williams csapattal, 2010-től. 19 verseny, és 2 új pilóta Rubens Barrichello, Nico Hulkenberg viselték a Hell jegyeit a versenyautón, ruházatukon, a sisakjukon, és a kulacsokon, melyek névre szólóak voltak.

Ez a megmozdulás a nemzetközi marketing tevékenységük fontos mérföldköve volt. 18 országban fejtette ki hatását és támogatta a márka fő értékeit, amelyek a világszínvonalú íz és design mellett a kiemelkedő ár-érték arány, és a versenyképes kommunikáció.



5. ábra: Rubens Barichello
Forrás: Hell Energy export ppt

Ezt a stratégiát pontosan kidolgozva adják tovább export partnereiknek is, valamint napi szinten egyeztetik az aktuális kérdéseket, esetlegesen felmerült szponzorációkat. Hogyan kell megjeleníteni egy rendezvényen, mely eszközök használata szükséges hozzá. A rendezvényes eszközök beszerzésében is segítenek partnereiknek, mivel az esetek többségében más országokban drágább legyártatni bizonyos cikkeket, mint itthon, még a szállítást is beleszámítva.

A népszerű, helyi lapokat felkutatják, és minél több on-line felületre törekednek.

A szponzorációban is a helyi igényekhez igazodnak, így például sehol nem szponzorálnak szörföst, de Brazíliában igen. Viszont van, amit minden országban megtartanak, és ez a drift. Ennek nemzetközi versenyei, valamint Európa bajnokságának is névadó szponzora volt 2011-2012-ben a Hell Energy Drink.

3. Nemzetközi kommunikáció

A nemzetközi marketingkommunikációban is fontosak az instore akciók. POS eszközök alkalmazása, és kihelyezése. Jó lenne, ha 360 fokos kommunikációt alkalmazhatnának, de nehezen megvalósítható új piacon, ezért már egy stabil szponzorációs politika is megteszi. Motiváló eszközként a kedvező ár, és a POS eszközök sorolhatóak fel, mivel egy új piacon új terméket bevezetni így lehet.

A sales felépítése is hasonló maga a termék bevezetéséhez, az alulról építkezés itt is megvan. Először úgynevezett, sleppes értékesítésbe

kezdenek, amikor az autóról folyik az eladás, így közvetlenül elérik a boltosokat. A hiperek és nagyobb üzletláncok belistázásához stabil lábakra van szükség.



6. ábra: Kassza display
Forrás: Saját fotó

6.2 Nemzetközi disztribúció

A Forma-1-es megmozdulás után egyre több lett az érdeklődő, nemcsak Európából a termék iránt.

Napjainkban mintegy 3 kontinens 30 országában elérhető már a termék.

Alapvetően nem a cég választ célpiacon, hanem az érdeklődő kereskedelmi vállalatok veszik fel a kapcsolatot a céggel. Ezt követően egy kérdőívet töltenek ki, mely a lehetséges partner képességeit méri fel, hogy alkalmas-e a feladat ellátásra.

A piac léte felől nincs kérdés, hiszen a korábban már említett adatokból kiderül, hogy világszerte évről évre csak nő az energjaital piaca, de természetesen a népesség és az életkörülmények befolyásoló tényezők a végleges döntésben.



7. ábra: Fontosabb partnerek kiemelése

Forrás: Hell Energy export ppt

7. EXPORT ÜZLETI MODELL

Alapvetően 3 féle modellt használnak:

- a. 100% saját tulajdonú vállalat: Magyarország, Románia, Ciprus
- b. Társ tulajdonosi szerkezet (51-49%) : Oroszország, Brazília
- c. Disztribútor : Kazahsztán, Szlovákia, Málta, Horvátország, Spanyolország...stb.

7.1 Üzleti modell 1.:

Saját tulajdonú vállalat: Magyarország, Románia, Ciprus:

- Saját iroda, raktár, sales csapat, flotta, logisztika
- Gyors döntéshozatal
- Tulajdonosi szemlélet
- Hatékony végrehajtás
- Direkt vevőkapcsolat
- Kontroll és számonkérés
- Marketing beruházások hatékony menedzsmentje

7.2 Üzleti modell 2.:

Társtulajdonosi szerkezet: Oroszország, Brazília

- 51% magyar tulajdon
- 49% külföldi tulajdon

- Befektetés és stratégiai döntések minden esetben közös egyeztetés alapján
- Piacnyitásban vezetői direkt részvétel
- Felügyelet havi riportálással a megállapodott mutatószámok alapján
- Tulajdonosi szemlélet
- Helyi viszonyokat jól ismerő management
- Nyelvi és kommunikációs gátak áthidalása

7.3 Üzleti modell 3.:

Disztribútor: Kazahsztán, Szlovákia, Málta, Horvátország, Spanyolország...

Kritériumok:

- nagy múltú, cofas biztosított, tőkeerős, saját
- flottával és humán erőforrással rendelkező cég, FMCG referencia
- Szerződéses jogviszony
- Kizárólagosság 1 évre

- Közösen meghatározott volumen terv vállalása!
- Hell stratégiájának megértése!
- A marketing költség közös befektetés:
- Know how és segítség a marketing tervhez a HELL-től
- Finanszírozás a partner feladata, amelyet a Hell meghatározott forgalmi számok teljesítése esetén visszatérít

8. PIACRALÉPÉSI STRATÉGIA

Nyilván a felmért helyzet után, és a megfelelő intézkedéseket követően a piac és a fogyasztók igényei szerint, a helyi igényekhez igazított portfolióra is van lehetőség.

Ilyen például a HELL Nitrox Kazahsztánban, a HELL Strong Brazíliában (+10% koffein), és a HELL Premium Oroszországban

Az árakat befolyásoló tényezők, mint bárhol máshol leginkább a különböző adók, a kereslet. Az árazás minden országban, a speciális adók

figyelembevételével, a konkurens márka ára alatt 30%-al, a cél, hogy közelítsen egy kóla árához. Innen számolnak profitabilitást, a szállítási költségeket, a fix szervezeti költségeket és a hasznot.

A konkurenciától eltérő piacszerzési stratégia: alulról építkeznek, azaz először független kereskedelem, a key-account és az „A” kategória a második körben, és a legvégén a HoReCa.

A cél a teljes energiaital piac növelése, a meglévő piacból történő piacrész szerzés helyett.

8.1 Mi a HELL versenyelőnye?

- KONZISZTENS STRATÉGIA
- Termék és termékjellemzők
- Saját gyártás
- Saját logisztikai központ és saját fuvarozó cég (BHS Trans)
- Vállalati kultúra „családi multi” - gyors döntéshozatal képessége, a piac változásaira gyors reagálás
- Állandó innováció
- Piaci stratégia: fő fókusz a kisboltokon, elérhetőség építése, utána a key-accountok, legvégül a HORECA, de ott is a C és D kategória.
- Árpozíció: a mindennapi emberek minőségi energiaitala, amit büszkén fogyasztanak.

8.2 Globális célok:

- piacvezetővé válni 1 éven belül, de minimum TOP 3-ban szerepelni,
- 100 millió db-os volumen felett saját gyár építése (ez elsősorban Brazíliában tervezett),
- költséghatékonyság megvalósításához minden kontinensen minimum 1 gyár építése, ahonnan szintén saját logisztikával juttatják el a terméket majd a megfelelő országba.

9. MÉLYINTERJÚ

Információgyűjtésem során, valamint a korábbi jó kapcsolatra való tekintettel, sikerült készítenem egy mélyinterjút a cég brand managerével, aki egyébként közreműködött a szükséges információk beszerzésében.

Minden, ami a céghez, márkához kötött marketing tevékenység, és ötlet, az tőle fakad, legyen ez hazai, vagy nemzetközi szint.

Mintha gyerekeit nevelgetné, úgy nyilatkozott az egyes országokról. A beszélgetésből kiderült, hogy a nagy népszerűségnek örvendő cég nem maga keresi fel partnereit, hanem fordítva. Több országban, kint élő magyarok képviselik a Hell színeit, mely megkönnyíti a kommunikációt, valamint a mentalitásból adódó esetleges problémákat.

Megkérdeztem, mit tart a legnagyobb kihívásnak nemzetközi szinten, marketing területén. A válasz a következő volt: a méreteket. „Egy ígéretes piacon, ahol nagyon magas a népesség aránya, ami egyben előnyt és hátrányt is jelent, nyilván sokkal nehezebben elérhetőek az egyének. Összetett a társadalom szerkezete, nehéz a számunkra megfelelő közönséget elérni drága marketingkampány nélkül, ami persze nem biztosítja annak sikerét is, így nagy lehet a költség, veszteség, amit egyébként sokkal hatékonyabb, például rendezvény szponzorációra is költhettek volna.”

Mely piacra való belépés okozta a legtöbb problémát?

„Talán a brazil. Hamarosan gyárat tervezünk építeni, így sokkal nagyobbak az elvárások. A hatalmas távolság, és a magas népességszám is nehezíti a marketing feladatát, hiszen nagyon alacsony budgetből dolgozunk. Magasak a szállítási költségek, és speciális adók miatt igen alacsony az árrés, tehát nagyon pengeélen tevékenykedik a brazil piac.”

Okoz-e fennakadásokat más országok kultúrája, illetve az emberek mentalitása az egységes arculat betartása kapcsán?

„Igen, jellemzően Izraelben. Itt a Hell szó és az ördögfejes logó sem elfogadható a vallás miatt, ezért Fire néven került bevezetésre a termék, de a piros-fekete színkombinációval és a receptúra megtartásával.”

Mi a termék/ márká, következő célja nemzetközi szinten?

„Európán kívül tervezünk piacot nyitni, de a részletek titkosak, sajnos nem mondhatok el többet.”

FELDOLGOZÁST SEGÍTŐ KÉRDÉSEK:

1. Mutassa be a céget, tevékenységét és termékeit!
2. Miben fejeződik ki a Hell nemzetközi sikere?
3. milyen nemzetközi marketinget alkalmaz a vállalat?
4. Milyen üzleti modellek jellemzik a társaságot?

IRODALOMJEGYZÉK:

- [1.] 2012. júniusi Nielsen adatok
- [2.] Anderson: Sajtóközlemény 2010.
- [3.] Hell Energy export ppt, mely a leendő partnereknek mutatja be a céget, és eddigi elért eredményeit
- [4.] <http://gasztro-tv.hu/hirek/koffeinmentes-energiaital-ok-azt-mondjak-megcsinaltak>
- [5.] http://hvg.hu/gazdasag/20110901_valtozo_termek_chipsado
- [6.] http://www.elelmiszer.hu/friss_hirek/cikk/chipsado_teara_cserelte_a_koffeint_a_hell
- [7.] <http://www.hellenergy.com/about-us/>
- [8.] <http://www.hellenergy.com/products/>
- [9.] <http://www.hellenergy.com/sports/>
- [10.] Józsa-Piskóti-Reketye-Veres (2002): Döntésorientált marketing KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest- 40. oldal
- [11.] Kotler P.- Keller K. Lane (2006): Marketingmenedzsment Akadémiai Kiadó, Budapest, 130-131. oldal
- [12.] Sándor I (1999): A marketingkommunikáció kézikönyve Budapesti Közgazd. Egyetem, Budapest.