

Vállalkozás és üzleti élet Magyarországon*

Tanulmány a magyar és az amerikai vállalkozók számára

Már azt megelőzően, hogy gazdasági és politikai változások söpörtek végig Közép- és Kelet-Európán, Magyarország felhívta magára a külföldi befektetők figyelmét. A beruházásbarát politika iránt való elkötelezettség, a politikai stabilitás, a piacgazdaság jól fejlett jogi és intézményes kerete, a külföldi tőke magas szintű védelme és különösen a szak-képzett és olcsó munkaerő előnyös helyzetbe hozta Magyarországot, vonzva a külföldi befektetéseket.

Az amerikai vállalatok gyorsan felismerték ezeket az előnyöket és megalapozták magukat Közép-Európa kialakuló piacain. Ezen befektetők részére Magyarország kiváló területet biztosított az Európai Unió és a FÁK között, Kelet- és Nyugat-Európa piacainak elérésére. A makroökonomiai nehézségek ellenére, mint a leértékelés és a takarékosági intézkedések, sok vállalat nem csupán megtalálta helyét a piacon, de gyors ütemben terjeszkedik. Ezenkívül a nagyvállalatok és a kisebb amerikai vállalkozások is profitálnak saját területükön a magyar tudásból és szakértelemből.

A tanulmány az alábbiakra kíván rávilágítani:

- makroökonomiai feltételek, melyekkel amerikai befektetők találkoznak Magyarországon,
- igényfelmérés egy vállalat termékére,
- hogyan tud Magyarország újra megerősödni, magához vonzva a külföldi befektetéseket,
- beszámoló a magyarországi vállalkozók és vállalatvezetők tapasztalatairól.

Makroökonomiai környezet befektetők részére

Magyarországnak sikerült magához vonzania a Közép- és Kelet-Európában eszközölt minden külföldi befektetés 50 százalékát. Ez igen jelentős arány, figye-

lembe véve az ország nagyságát és lakosságát, valamint azt a tényt, hogy a legtöbb üzlet Budapestre összpontosul. 1994 végén a Magyarországon összesen 8,5 milliárd USD-t kitevő külföldi befektetés 27 százaléka amerikai tőke volt. A komoly nagyvállalatok, mint a General Electric, Ameritech, General Motors, Ford, U.S. West, Guardian Industries, Alcoa, PepsiCo, Sarah Lee és sok más vállalkozás gyorsan megragadták a magyarországi befektetési lehetőségeket.

• Jogi környezet

Ennek egyik oka a kinyilvánított elkötelezettség volt a gazdasági reform iránt, amit Magyarország ajánlott a külföldi befektetőknek. A kormány például prioritást biztosított egy profitábilis befektetési környezet megteremtéséhez. A vállalatok 18 százalék adót fizetnek, valamint további 23 százalékot a kifizetett osztalék után. Amennyiben az osztalékot nem fizetik ki, a vállalat csak 18 százalék adót fizet, szemben a Cseh Köztársaságban fizetendő 41 százalékkal és a Lengyelországban fizetendő 40 százalékkal. Adójóváírást kaphatnak a vállalatok olyan esetekben, amikor a bevétel több mint fele termelésből származik, az induló tőke legalább 50 millió forint és a külföldi részvétel legalább 30 százalék. Az adójóváírás az első öt évben 60 százalék. A következő öt évben 40 százalék. Néhány iparág, mint a járműalkatrész-gyártás, gyógyszer- és rovarirtó-termelés, élelmiszer-feldolgozás és turizmus 60 és 100 százalék közötti adójóváírást kaphat. Kedvező adóengedményeket kaptak a fontos iparágak a reform első éveiben. Ma már ezek közül sokat visszavontak, a magyarországi makroökonomiai helyzet javítását célzó takarékosági intézkedések következtében. Ez árt a hazai piacokat megcélzó üzleti vállalkozásoknak. A makroökonomiai helyzet hosszú távú javulásával azonban az ilyen vállalkozásokra vonatkozó viszonyok is javulni fognak.

A makroökonomiai adatok ellenére, a világ minden tájáról származó és Magyarországon befektető nagyon sok vállalat, akár multinacionális, akár kisvállalat, komoly sikereket ért el. „Ezek közül nagyon sok



* A cikk a Budapesti Vállalkozásfejlesztési Alapítvány azonos című, 1995 júliusában befejezett tanulmánya alapján készült. A részletes anyag teljes terjedelmében megvásárolható a Budapesti Vállalkozásfejlesztési Központban. 1072 Budapest, Rákóczi út 18. Tel.: 342-2350, Fax: 342-3160.

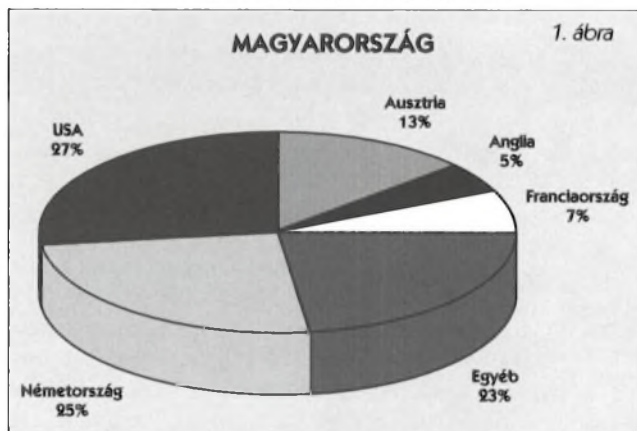
terjeszkedik és meglévő magyarországi üzleteibe új tőkebefektetést tervez egy éven belül vagy még előbb." (Magyarország a nyilvánosság előtt; Katona Judit: „Keményebben futva lépést tartani”: 1995. június) A vállalkozások sokkal jobban érdekeltek annál, semhogy csupán mérlegegyensúlyt biztosítsanak: piacrészesedést szereznek a gyártásban, a kiskereskedelemben és az elosztásban Európában.

● Szabadpiaci rendszer

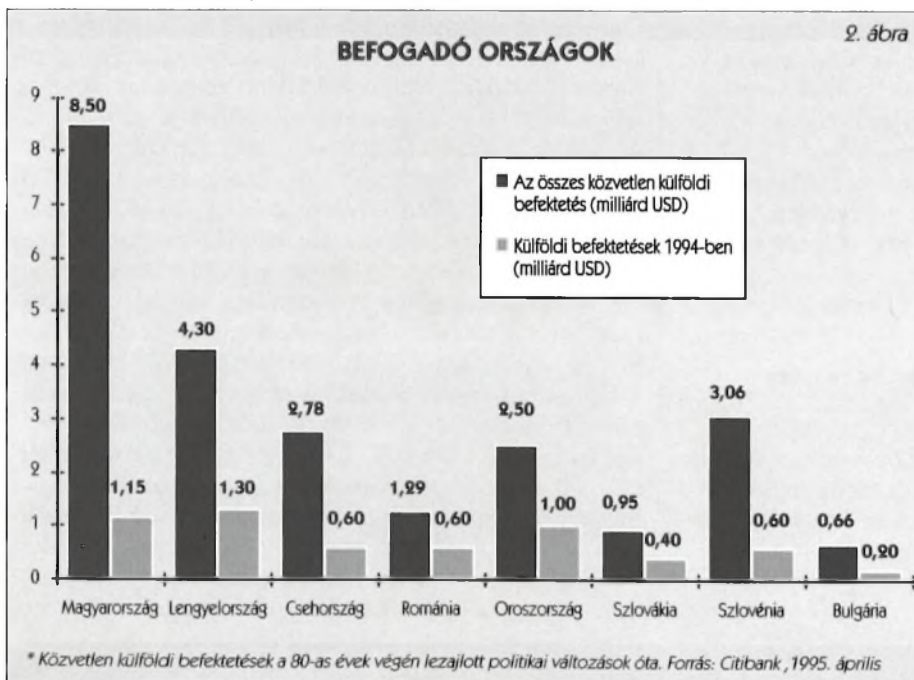
A gazdasági reformok felé történő haladás már az 1960-as években megkezdődött, amikor Magyarország a KGST része volt. A keleti határok 1989-ben történt megnyitásával alkalmassá vált a helyzet a szabadpiac létrehozására. A változást követően úgy alakították át a gazdasági és jogi intézményeket, hogy megfeleljenek a piacgazdaság igényeinek.

Közép-Kelet-Európa az összes globális közvetlen külföldi befektetés tizedét kötötte le 1994-ben.

Honnan származik a befektetés?



Hová jut a befektetés*?



Intézmények egész sora, bankok, nemzetközi jogi irodák, beruházási ügynökségek és brókercégek biztosítják a keretet a külföldi befektetésekhez.

● Az adósság megfékezése

Az infláció ellenőrzése és az adósság csökkentése érdekében jelenleg a magyar kormány takarékossgági intézkedéseket vezet be, melyek megnyirbálnak számos szociális programot. Mindenesetre a cél az, hogy az adósságot csökkentsék és eleget tegyenek a Nemzetközi Valutaalap és az EK elvárásainak. A gazdaság várhatóan 1995 végén kezd fellendülni. Továbbá, előrejelzések szerint folytatódnak a közvetlen külföldi befektetések, és a piacok bővülnek.

● Devizahelyzet

A magyar forint (HUF) hivatalosan nem konvertibilis, de a nyereség és a tőke repatriálása még mindig garantált. Intézkedések vannak folyamatban a forint teljes konvertibilitásának biztosítására. Az elsődleges kockázat a forinttal az, hogy folyamatosan leértékelődik számos külföldi valutával szemben. Ezen helyzettel foglalkozva, a Citibank Közép- és Kelet-Európára vonatkozó jelentése valuta „árfolyam-fedezeti opciókat” ad. Az egyik javaslat az, hogy a tőkét az eredeti valutában kell tartani. A második változat, hogy a szállítási, adásvételi szerződéseknél meg kell állapodni egy adott időpontban és árfolyamon forintban. A legtöbb szerződés nem húzódik 3 hónapnál tovább. Lehetséges 12 hónapos terminust is kikötni, de akkor nagyobb a kockázat. A multinacionális cégek rendelkeznek azzal az előnnyel, hogy konvertibilis forintszámlát nyithatnak anyavállalatukon keresztül, arról teljesítve az importfizetéseket. Mindenesetre, a legtöbb nagyvállalat és közepeméretű vállalkozás tapasztalata szerint nem ütközik nehézségbe a forintnak nyugati valutára történő átváltása.

● Államközi kereskedelmi egyesülések

Azon kívül, hogy Magyarország földrajzi fekvése ideális Kelet- és Nyugat-Európa között, részt vesz az EU és az Európai Szabadkereskedelmi Társulás társult tagságában és a Visegrádi Egyezmény teljes jogú tagja. Ez biztosítja az amerikai befektetők részére, hogy bejussanak ezekre a piacokra, és lehetőséget nyújt arra, hogy a magyarországi társulás előnyeit élvezzék. Nick Langford, a Coats Eastern Europe ügyvezető igazgatója felismeri annak előnyét, hogy Magyarország közel van Nyugat-Európa-hoz: „Magyarország számára jelentős előnyökkel jár, hogy a mi nyugat-európai területünk ténylegesen az EU tagja,

mivel az Egyesülési Megállapodás értelmében a vámtarifákat nullára csökkentik 1998-ra... Kereskedelmi szempontból a mi területünkön Magyarország EU-tagsága már ténylegesen aláírtnak és lepecsételtnek tekintendő. "(Hungary, The First Choice for Business in Europe" – Magyarország, az első üzleti lehetőség Európában – ITD Hungary)

● *Munkaerő*

Az üzleti élet jelentősen profitált a nagymértékben motivált, szakképzett és még mindig nem drága munkaerőből. Magyarország legnagyobb részén az alacsony megélhetési költség szint miatt az átlagos havi kereset 300-400 USD, a nyugat-európai keresetek töredéke. Legtöbb felmérés szerint az átlagos munkaerőköltség a németországi költség 12-14 százaléka. A legtöbb, külföldön központi irányítással működő vállalat teljes mértékben helyi alkalmazottakkal kíván dolgozni hosszú távon. Ezek a vállalatok gyakran csak a kezdeti időszakban igénylik a külföldi munkatársak tapasztalatát.

Magyar know-how birtokában

Amikor egy befektető Kelet-Európába jön, első motívója piacának bővítése, vagy termelési költségének csökkentése. Ennek megfelelően az 1980-as években egy külföldi befektetőtől azt kérték, hogy alakítson vegyes vállalatot magyar partnerrel. Bizonyos szempontból ez előnyös volt mindkét fél számára: a magyar fél biztosította a földterületet, felszereléseket, munkaerőt és piaci tapasztalatát, míg az amerikai fél hozta a tőkét és a képviselést a kezdeti időszakra. Az érem másik oldala viszont azt mutatta, hogy problémák adódtak a kettős tulajdon miatt a döntéshozatalnál és a tőke újrabefektetésénél. A nagyvállalatok találkoztak ilyen problémákkal állami partnerek esetén a kezdeti időszakban.

Most, hogy a vállalatok 100 százalékban külföldi tulajdonban lehetnek, a befektetőknek számos lehetőségük van. Sok amerikai nagyvállalat keres magyar vállalatot megvásárlásra. Mások alvállalkozókat keresnek áruik kis- és nagykereskedelmére.

Olyan vállalat alapításánál, ahol a partnerek befektetik pénzüket, dr. Széphalmi Géza, a Central Europe Trust (Közép-Európa Alapítvány) munkatársa, az alábbi kritériumokat javasolja:

- bizonyított nyereségesség
- több mint 50 százalék magántulajdon
- tevékenység egymással összefüggő területeken (például nem szabad próbálkozni élelmiszer-feldolgozással és gumiabroncsgyártással egyidejűleg)

● megbízhatóság a termelésben

Az energiaipar vagy banki szolgáltatás területén érdekelt befektetők számára fontos információ, hogy ezeket a szektorokat jelenleg privatizálják, lehetőséget biztosítva a jelentős külföldi részvételre.

A legtöbb multinacionális cég nem keres partnert, mert már ismerik a külföldi területen történő piacbővítési eljárást. Mégis az a cél, hogy helyi vezetőket és menedzsereket alkalmazzanak hosszú távon. A külföldi munkatársak segítik a vállalatot az első időben, hogy kiterjessze szárnyait, de később lecserélik őket helyi képviselőkkel, akik jól beszélnek a nyelvet, ismerik a mentalitást és jól érzékelik a piaci igények iránt az adott területen.

Gyakran a partnereket nem szükségszerűen a tulajdonmegosztás miatt keresik, hanem azért, hogy az amerikai vállalattal együttműködve részt vegyenek a szállításban és elosztásban Magyarországon és Kelet-Európában. Kis- és középméretű vállalkozások gyakran úgy gondolják, hogy az a legpraktikusabb, ha van egy magyar partner, aki tájékoztatást ad az amerikai fél részére, és pontos piaci stratégiával rendelkezik. Az amerikai befektetők olyan partnert akarnak, aki hatékony, rábízható a termelés, komoly vezetői rátermettséget mutat és kielégíti a vevők igényeit. A megfelelő partner megtalálása ezért döntő lehet egy vegyes vállalat sikerében. Az ITD Hungary (Magyar Befektetési és Kereskedelemfejlesztési Rt.) megadja a helyi vállalatok profilját és szorosan együttműködik konzulensekkel a megfelelő partnerek kiválasztásában. Magyar vállalkozó részére az ITD Hungary egyesült államokbeli tanácsadókkal dolgozik leendő partnerek kiválasztásához. Ezt az elemzést a PHARE program és a Magyar Kereskedelemfejlesztési Alap finanszírozza.

A gépjárműipar esetében Magyarország jó hírnévvel rendelkezik számos alkatrész kiváló minőségű gyártása területén. Folyamatosan biztosítja a jó minőséget annak érdekében, hogy fenntartsa a nemzetközileg elfogadott színvonalat. Ennek eredményeképpen sok gyártónak van nyugat-európai, ázsiai vagy dél-amerikai partnere. Mások szövetséges üzlettársak bevonását vizsgálják. A vállalatok a szaktudás adott területeit igénylik, értékes partnerekké válva. „Ha partnert keres, ne menjen tovább Magyarországnál. A magyarok nemcsak világszínvonalú járműalkatrészt gyártanak, de jó üzleti partnerek is.” (ITD Hungary. „A magyar gépjárműipar. Felgyorsulva a jövőért”)

Nagyon jelentős az az előny, hogy Magyarország mind a keleti, mind a nyugati piacok megközelítését szolgáló szállítási útvonalak közelében fekszik. Magyarország nagyszerű elhelyezkedése Európában kaput nyit a gyártók maximális jövedelmezőségéhez.

A kis- és közepes befektetők első lépései

Egy termék piacának felderítésekor, a kis- vagy közep-kategóriájú befektetőnek meg kell határozni, hogy mi teszi áruját különlegessé. Általános terméket állít elő, vagy valami különlegeset? A legtöbb általános termék már elárasztotta a piacot. A nagyvállalatok megtöltötték raktáraikat. A speciális területeknek azonban korlátlan lehetőségeik vannak.

Egy befektető akkor érzékeli legjobban megcélzott piacát, ha személyesen ellátogat Magyarországra. Ez alkalommal szaktanácsot kaphat olyan cégektől, mint a Central Europe Trust (Közép-Európa Alapítvány) vagy a Budapesti Vállalkozásfejlesztési Központ (BVK). A fenti szervezetek tanácsadói segíthetik a befektetőt az üzlet kezdeti fázisaiban és partnerek felkutatásában.

A Budapesti Vállalkozásfejlesztési Alapítvány a Budapesti Önkormányzat egyik kiemelkedő gazdaságfejlesztési kezdeményezése. Az alapítvány működteti a Budapesti Vállalkozásfejlesztési Központot, amely a kis- és középméretű vállalkozások létrehozását és fejlődését kívánja elősegíteni, saját, valamint az Európai Közösség PHARE SME (Kis- és Középvállalkozások) Programja forrásai felhasználásával. A BVK csatlakozik a megyeszékhelyeken felállított és jelenleg is sikeresen működő helyi vállalkozásfejlesztési központok hálózatához. A BVK általános üzleti és információs szolgáltatást nyújt, finanszírozási programokat biztosít, valamint szaktanácsadói és oktatási tevékenységet végez.

Ha a külföldi partner által ajánlott termék jó minőségű és megfelelő szolgáltatással párosul, a befektetőnek nincs mitől félnie. Magyarország a legjobbat akarja és megfizeti az árát.

Esettanulmányok (1):

Jelentős ipari cégek és nagyvállalatok

GM HUNGARY

A Kelet piacaira történő belépési stratégia tervezése már 1989-ben megkezdődött. A General Motors – ma Opel Hungary néven ismert – megcélózta Magyarországot, mivel az alacsony energia- és fizetési költségek miatt a termelésre legalkalmasabb helynek bizonyult. Az infrastruktúra is itt volt a legjobb Közép- és Kelet-Európában, habár a GM-nek problémái voltak gázlelőhely találasával, a telefonszolgáltatással és a megfelelő elektromos szolgáltatással. Egyedi szolgáltatásokat kellett találnia.

A kezdeti nehézségeken túljutva a GM vegyes vállalatot hozott létre a Rábával 1990 júliusában. A magyar kormány lelkesen fogadta – összeszerelő üzeme volt az országban az első, amely személyautót gyártott.

Adókedvezményeket adtak, megengedve a teljesen adózatlan nyereséget a termelés kezdetétől tíz évre. Magyarország biztosította a megfelelő jogi környezetet és keretet az üzlet létrehozásához, valamint garantálta a tőke repatriálását.

A Rábát hatékonysága és termelékenységére alapján kivívott jó hírneve miatt javasolták a GM partnerének. A korábban állami teherautó-gyártó vállalat az elsők között volt, amely jelentős átalakítást hajtott végre, hogy megfeleljen a piaci igényeknek szerte Európában. Vegyesvállalati szerződéseket kötött német és amerikai vállalatokkal még az 1989-es gazdasági és politikai reformok előtt. A GM részére üzemet, föld-

területet, bizonyos szükséges infrastruktúrát és az osztrák határhoz közeli elhelyezkedést biztosított.

A GM első projektjét a Rábával 1990 szeptemberében hozta létre, 250 millió DM beruházással. Az üzem évi 15 000 Astra gépkocsi és 200 000 darab 1,6 literes motor gyártására létesült. A központi irodát Budapesten állították fel.

1995 januárjában az Opel Hungary az SDI érdekeltségen kívül megvásárolta a Rába részvényeit. Ezt az eladást a Rába kezdeményezte, hogy további bővítéséhez tőkéhez jusson. Jelenleg a Rába vegyes vállalat megalakítását tervezi a kínai Handan Petrochemical Machinery Works céggel. Az ITD Hungary szerint 15 éves szerződést fog aláírni, melynek értelmében 5000 darab háromhengeres, 26 tonnás Rába L26 teherautót fog összeszerelni évente. A mai napig a Rába 1000 darab ilyen teherautót adott el Kínának. (A tanulmány, mint jeleztük, 1995 nyarán készült.)

A megcélzott hazai piacokat érintő, 1995 márciusi takarékosági intézkedések életbeléptetése ellenére, a GM bejelentett egy új, 257 millió DM értékű beruházást a motorgyártás megkésztetésére.

A harmadik évre a GM Opel gépkocsija első lett Magyarországon. Ez a siker annak a piaci kapcsolatnak tudható be, amit a termelőüzem jelenléte biztosított. Az emberek a folyamatos használaton keresztül megismerték a nevet. A GM kitűnő magyar mérnökökkel rendelkezik. Ma már sok felsővezető és a legtöbb középvezető magyar.

A legfontosabb, hogy a GM egy fejjel kimagaslik a többiek közül a piacon, mert követte a bevált GM-modellt, és soha nem kötött kompromisszumot a minőség tekintetében. Annak ellenére, hogy problémák adódtak az első időszakban, a minőség soha nem került háttérbe.

IKARUS

Az autóbuszgyártás területén az Ikarus sikersztori volt 40 éven keresztül. A vállalat termékeit az akkori Szovjetunióban, a korábbi keleti blokkban, a Közel-Keleten, Észak-Amerikában és Nyugat-Európában használták.

Kelet-Európában a gazdasági átalakulásokkal az Ikarusnak 30 millió USD vesztesége lett 1992-ben, de gyorsan magához tért, 1993-ban 12 millió USD nyereséget termelve. Most az Ikarus az amerikai piac részére gyárt buszokat, miután aláírt egy több millió dolláros szerződést a Miami Florida közlekedési hálózattal. Ugyanakkor tartja erős pozícióját Keleten: új megrendelések autóbuszokra, valamint alkatrészekre a volt Szovjetuniótól.

CITIBANK

Már 1985-ben megcélózta Magyarországot, mint a legjobb fekvésű területet Közép- és Kelet-Európában. Ebben az időben Magyarország vezető helyen állt a gazdasági reformok iránti elkötelezettség kinyilvánításában. Ezt az előnyt felismerve, a Citibank megjelent a piacon, közös vállalatot alapítva a Magyar Nemzeti

Bankkal. Később, 1993-ban a Citibank megvásárolta partnere tőkerészét, ugyanúgy, mint sok multinacionális cég. Ezen vállalatok legtöbbje felismerte az anyavállalatlan keresztül biztosított teljes tulajdonjog előnyét. Személyzetük legnagyobb része azonban magyar. Ez igaz a Citibankra is.

A Citibank Budapest Rt. elnökhelyettese, Tony Fekete szerint annál jobb, minél több helyi vezetője van egy vállalatnak. Ezzel megtakarítja a külföldi vezetők „importálásának” gondját és költségeit. Egy helyi képviselő rendelkezik a szükséges nyelvtudással és piaci érzékenységgel. Kezdetben egy nemzetközi vállalatnak mindig szüksége van külföldi képviselőre, a fejlődés első fázisainak irányítására. Mindazonáltal sok vállalatnak az a célja, hogy kizárólag helyi képviselőkkel dolgozzon hosszú távon. Fekete úr saját tapasztalata alapján úgy ítéli meg, hogy a magyar személyzet nagyon kreatív és alkalmazkodó. Legtöbbjük nagyon jól képzett, de hiányzik a tapasztalat és a személyes betanítás. A fiatal munkatársak gyakran még jobban motiváltak, mint nyugati partnereik. Könnyebb őket mozgatni. Szerény háttérük arra készíti őket, hogy magasabb élet-színvonalat akarjanak; nincs idő nyugalomra. Sokan, akik a Citibanknál kezdenek dolgozni, két éven belül többet keresnek, mint mindkét szülőjük együtt. A magyar dolgozók nem hagyják észrevétlenül a „tűzközben” lévő lehetőségeket. A világos piaci stratégián kívül az ilyen típusú, erősen motivált személyzet a bázisa a sikeres üzleti tevékenységnek Magyarországon.

AIG-AHICO

A nyolcvanas évek közepén az AIG, amely AHICO néven ismert Magyarországon, megkezdte a biztosítási piac felmérését. Abban az időben a biztosítás egyetlen állami vállalat monopóliuma volt. Az AHICO gyorsan felismerte, hogy a kommunizmus összeomlásával az állami biztosítási szolgáltatás nem lesz elegendő és idővel jelentősége csökken. Szabad piacot fog hagyni, igényelve olyan magánvállalatokat, amelyek jó minőséget ajánlanak számos szolgáltatási területen. Az AHICO kitöltötte a hézagot, kereskedelmi és ipari kockázatot biztosítva és életbiztosítást vállalva, beleértve a magánnyugdíjrendszer kialakítását is.

A biztosítóipar egyik óriása, a világon 130 képviselettel rendelkező AIG, megjelent a magyar piacon, egyes vállalatot alakítva három partnerrel; egy bankkal és két kereskedelmi szövetséggel. Az AHICO elnöke, Roger Swinburn, Martin Zonneveld szerint két alapvető ok motiválta a egyes vállalatot. Először, egy egyes vállalat előfeltétele volt a piaci sikernek. Másodsor, az AHICO tudta, hogy kezdetben partnerei irányítani tudják a piacot saját hálózatukon keresztül. Az AHICO most csupán partneri viszonyban van a két szövetséggel, ami a legelőnyösebbnek bizonyult. Zonneveld úr véleménye szerint egy amerikai-magyar vállalat amerikai szolgáltatást ajánl komoly, erős és megbízható magyar know-how-val kombinálva.

Kezdetben a magyarországi üzleti életben történő elhelyezkedés nem volt könnyű. Az AHICO-nak

problémái voltak az infrastruktúrával, különösen a kommunikációs hálózatokkal. Mindenesetre ez a helyzet jelentősen javult a nyugat-európai előírásoknak megfelelő modern hálózatok létrehozásával. Még mindig nehéz egyéb szolgáltatásokhoz jutni, például egy bankszámlát nyitni olyan gyorsan, ahogyan az USA-ban. De ez már csak türelem kérdése.

Bármilyen akadályok merültek is fel a kezdeti időszakban, az AHICO sikeresen legyőzte azokat. Az első feladat az volt, hogy szabad utat találjon a piacra és bővítse a disztribúciót. Az AHICO betanította ügynökeit, és szorosán együtt dolgozott a brókerekkel azaz a céllal, hogy helyi szolgáltatást biztosítson a helyi embereknek. Ezt megtartva mottónak, az AHICO csak a kezdeti időszakban „importált” külföldi menedzsmentet. Jelenleg az AHICO teljes személyzete, két vállalati vezető kivételével, magyar. „Helyi katonákkal lehet a legjobb csatát vívni”, magyarázza Zonneveld úr. Új területen egy vállalatnak olyan képviselőkre van szüksége, akik ismerik a helyi kultúrát. Ez különösen érvényes Kelet-Európára, ahol mindenki az üzletét akarja fejleszteni. Ha egy vállalat nem alkalmazkodik gyorsan, legyőzi a piac.

DHL, HASBRO

A DHL, amely az iratok és csomagok expressz szállítóinak egyik óriása, az egész világra vonatkozó stratégiát dolgozott ki, hogy jó minőségű szolgáltatást biztosítson minden kontinensen. Ezzel a célkitűzéssel megcélozta Magyarországot, mint olyan bázist, ahonnan kiindulva Közép- és Kelet-Európában terjeszkedhet. Magyarország, mint a legfejlettebb szabad piac Közép-Európában, már 1984-ben felhívta magára a DHL figyelmét.

Amikor 1987-ben a DHL egy vegyes vállalaton keresztül belépett a magyar piacra, az minden volt, csak nem egy jó házasság. Problémák adódtak, részben azért, mert azt gondolták, hogy az üzlet nyugati színvonalon működik. A partnerek elvárásai és nézőpontjai ütköztek a tőkebefektetés kezelését és az osztalék fizetését illetően. Végül is, a DHL tapasztalata szerint az, hogy társtulajdonosa volt, meghosszabbította a döntéshozatalt, akadályozta az előrehaladást. Nem csoda, hogy a DHL, amilyen hamar csak lehetett, kivásárolta partnere részét.

Roger Swinburn, a HASBRO regionális igazgatója, korábban a DHL vezérigazgatója szerint, nehéz volt „szolgáltatási mentalitással” rendelkező szakembereket találni a szolgáltatóiparban. Mindazonáltal a DHL fiatal magyar személyzetet alkalmazott és betanította őket. Amikor Swinburn úr belépett a vállalatához 1991-ben, a DHL 70 embert foglalkoztatott. Az üzlet megháromszorozódott, a létszám megnőtt 220-ra, amiből 218 magyar alkalmazott. A DHL célja bátorítani a „helyi kezdeményezéseket és döntéshozatalt” a nagyobb vállalatokon belül.

A HASBRO egy 3 milliárd USD-os, játékokkal foglalkozó vállalat, európai tevékenységét Londonból menedzselik. Amikor négy évvel ezelőtt magyaror-

szági bázisát megalapította, a HASBRO nem talált társtulajdonost, hanem számos szállító és értékesítő partnerrel lépett kapcsolatba.

Azért választotta ki Magyarországot, mert olyan piac, ahol szabadon felhasználható jövedelemmel és a kapacitás gyors növelésével lehetett számolni. Felismerte, hogy az adaptálási költségek magasak, és az igények kielégítése érdekében fejlesztenie kell termékeit. De ahol nagy a tét, ott a HASBRO alkalmazkodik a körülményekhez.

Magyarország helyzetéről mint befektetési területéről Swinburn úr elmondta, hogy míg néhány évvel ezelőtt Magyarország előnyös helyzetben volt, ma már Lengyelország és a Cseh Köztársaság mögött a harmadik helyre esett vissza. Ez a privatizációs törvény késedelmének tudható be. Ha Magyarország korábban az élvonalban volt, miért marad most le? Magyarországnak ismét szélesre kell tárnia kapuit, ha magára akarja irányítani a külföldi befektetők figyelmét. Az ország kissé „megcsúszott” az elmúlt évben, de még mindig kitűnő helyzetben van a befektetéseket illetően. „En befektetném a pénzemet itt” mondja Swinburn úr, s azt tanácsolja a befektetőnek, hogy nézzen túl az akadályokon és összpontosítson az ajánlandó termékre vagy szolgáltatásra. Mindenfajta szolgáltatásra szükség van – a vendéglátóipartól az irodatarakításig. Egy beruházó aranyat lel, ha egy szolgáltatásra vagy termékre specializálja magát és ellenáll az ötletszerű változtatások kísértésének. Az ilyen konglomerátumok óhatatlanul „önpusztítók”.

Esettanulmányok (2): Kis- és középvállalkozások

NEW YORK BAGEL

Robert Brooker indította a New York Bagelt 1992-ben, Magyarországot választva mint olyan területet, ahonnan terjeszkedni lehet Kelet-Európában. Abban az időben Magyarország utcahosszal vezetett a környező országokkal szemben, mint befektetési piac. A kereskedelmi és gazdasági növekedéshez vezető utak ki voltak építve.

Amikor belépett a piacra, a vállalat tesztelte a bagelt, de ahogy Brooker úr magyarázta, „többnyire bizalom alapján dolgoztunk”. A piac új koncepciót igényelt az élelmiszerek területén, egy egészséges és könnyű változatot ahhoz képest, ami kapható volt. A New York Bagel rászánta az időt, hogy termékét megismertesse, és sokat hirdetett is. A legkritikusabb lépés azonban a legjobb helyszín kiválasztása volt.

Brooker kétségei az üzlet magyarországi indításával kapcsolatban: úgy tűnt neki, hogy a gazdaság összeomolhat vagy esetleg a magyarok egyszerűen nem szeretik a bagelt. Aggódott, hogy nem a megfelelő helyet találják meg, vagy az illetékes hatóságok megakadályozzák az üzlet beindítását. Feladatként szerepelt az is, hogy megfelelő alapanyag-szállítókat találjanak.

A cég bebizonyította, hogy aki akar, az tud. Jelenleg két teljesen felszerelt raktárral és egy New York Bagel Express-szel rendelkezik. Tervezi terjeszkedését New York Bagel sarkok nyitásával töltőállomások minimarketjeiben.

A vállalkozásnak voltak problémái a kezdeti időszakban. Engedélyeket kellett beszerezni 15 helyről. Egyik esetben egy hivatal nem akarta engedélyezni a rakodást az utcán, és büntetést szabott ki. Szerencsére a vállalatot egy amerikai jogi iroda képviseli Budapesten, amerikai és magyar ügyvédekkel. Amikor a vállalat jogászaikhoz irányították a hivatalt, az soha többé nem jelentkezett.

Az infrastruktúrát illetően plusz időt és pénzt kellett áldozni a telephelyek felújítására. A víz minőségét javítani kellett a vállalat céljainak megfelelően, és hiányzott a szükséges mennyiségű elektromos ellátás. Az amerikai vállalkozóknak fel kell készülniük ezekre. A kezdeti nehézségeket legyőzték, sikerült megtalálniuk minden szükséges berendezés és gép helyi szállítóját. Így a vállalat megtakarította a berendezések szállításának költségét, az importilleték fizetését stb., és versenyképes áron tudták termékeiket exportálni. Brooker úr véleménye szerint jelentős előny a vállalkozók részére Magyarországon, hogy az áruk a szomszédos piacokra exportálhatók alacsonyabb áron.

A magyarországi üzleti sikerek alapja elsősorban a minőség. Mindig fennáll a kísértés, hogy ezt elhanyagolják, mégpedig az alapanyag hiánya miatt. De soha nem szabad elfelejteni, hogy EZ TILOS! Soha nem szabad kompromisszumot kötni egy termék vagy szolgáltatás minőségének rovására.

AUTOMEX

1990-ben csupán 5 millió forinttal kezdve, az Automex a legnagyobb CD-ROM üzletgá nőtt Magyarországon. A vállalat értéke ma több mint 100 millió forint. Szoftverekre specializálta magát, beleértve az oktató és szórakoztató zenés játékprogramokat. A programok hat nyelven kaphatók a román, szlovák és magyar piac számára. Az Automex reméli, hogy tovább terjeszkedik Kelet-Európában, felajánlva a programokat más nyelveken is. Jelenleg a vállalat legfontosabb partnerei nagyvállalatok, egyetemek és magánvevők.

Az Automex vegyes vállalat, egyenlő arányú amerikai és magyar érdekeltséggel. A vállalkozás személyes kapcsolatokon keresztül jött létre. Az Automex képviselője, Góczy Lajos szerint a kisvállalkozások gyakran igényelnek olyan partnert, aki megfelelő szaktudással rendelkezik a kereskedelmi kapcsolatokat illetően Kelet-Európában. Azt tanácsolja a partnereket kereső amerikai befektetőknek, hogy ezeket a vállalatokat személyesen keressék meg. Ha az üzleti vállalkozás kiskereskedelmi értékesítést is magában foglal, akkor egy raktár létesítése megemeli a termék árát, annak USD értékét megtartva.

Az Automex sikerét leginkább annak tulajdonítja, hogy megfelelő személyzettel rendelkezik. Szeretné te-

vékenységét kiterjeszteni a hardverpiacra is, de ehhez 300 000 USD tőkeberuházás szükséges. Ehhez a vállalat egy amerikai partnert szeretne találni, ami nehéznek tűnik. Mindenesetre, amíg nem tud terjeszkedni, addig a jelenleg megcélzott piacain számol növekedéssel.

GRAND CENTRAL INC.

A leghíresebb New York-i találkozóhely után elnevezve, a budapesti Grand Central nem egy vasútállomás, hanem 100 százalékos magyar tulajdonban lévő MAUI and Sons disztribútor. A Grand Central alapítója és társtulajdonosa, Juhász Attila amerikai tartózkodása idején érdeklődést mutatott a MAUI termékárára. Éppen elvégezte a Thunderbird MBA programot, amikor lehetősége adódott a MAUI elnökével beszélni a termék magyarországi licencéről. Juhász úrnak jó ajánlólevél volt a Thunderbird és többéves tapasztalata a családi üzletben. A MAUI and Sons-nál folytatott első megbeszélést követő két napon belül Juhász úr megfogalmazott egy hatásos javaslatot a magyarországi disztribúcióra. Mindenesetre a végleges szerződés aláírása nem ment ilyen gyorsan. A MAUI and Sons megváltoztatta a szerződés egy sorát, amely szerint Juhász úrnak 30 000 USD-t kellett lefizetnie. A szerződéssel kapcsolatos harc két hónapig tartott, míg végül a MAUI and Sons egyetértett azzal, hogy a Juhász úr által megszövegezett eredeti szerződést tartják. Miután ez a fejezet véget ért, és Juhász úr visszatért Magyarországra, azzal találta szemben magát, hogy egy MAUI and Sons osztrák disztribútor már megjelent a magyar piacon.

Juhász úr szerint, az amerikai szállítóval fennálló nehézségei ellenére az itthoni fronton a vállalat termékeire óriási igény mutatkozik és jelentős növekedés várható. A Grand Central licenc megállapodást tervez a Dragon termékekre. Juhász úr sikerét annak tulajdonítja, hogy az árakat alacsonyan tartja, a kapcsolatokat saját irányítása alá vonja, termékeit megfelelő módon ismerteti és vevőbarát szolgáltatást ajánl. Tudja, hogy az emberek olyan vállalatot vásárolnak, amelyet szeretnek és amelyben bíznak. Szeretnék egy „mindenki nyer” helyzetet kialakítani, magyarázza. Az eredmény a siker és a jobb üzleti kapcsolat lesz mindkét fél részére.

Ami Magyarországon még nagyon hiányzik, az a szolgáltatásorientált üzleti mentalitás. A vállalatok rövid távú nyereségre gondolnak a hosszú távú siker helyett, ami esetleg hat hónap múlva már bekövetkezne. Ha a vállalatok túlélésre törekszenek, a jövőre kell gondolniuk. Ez vonatkozik az amerikai vállalkozókra is. Ha más kultúrával és mentalitással rendelkezik valaki, nem várhatja, hogy idegen területre lépve egy nap alatt nyereséget produkál. Türelemmel és szaktudással kell felfegyverkeznie.

A magyar kormányának ahhoz, hogy a külföldi befektetőket idevonzza, más megközelítést kell alkalmaznia az üzleti életben. Természetesen a gazdaságot stabilizálni kell; a leértékelés mindenkit érint. Ugyanakkor intézkedéseket kell tenni az üzleti élet bátorítására. Az árut importáló disztribútorok és a monopol-

helyzetet teremtő nagyvállalatok helyett a „mélyen gyökerező” termelők és szolgáltatók lesznek az erős magyar gazdaság alapkövei.

Összefoglalás

Magyarország továbbra is vonzó befektetési hely, a forintleértékelés és a takarékosági intézkedések ellenére. Ha Magyarország visszanyeri preferenciális pozícióját a közép- és kelet-európai országok között, a kormánynak bizonyítania kell elkötelezettségét a privatizáció iránt. Fontos a kis- és közepes méretű ipari tevékenység támogatása és a fejlődés bátorítása. Az olyan ösztönzők, mint az adóengedmények és a beruházásbarát szabályozók, a befektetések legerősebb támogatói.

A szakosított szolgáltatást vagy terméket ajánló vállalkozásoknak túl kell tekinteniük a makroökonómiai adatokon, és felismerni, hogy a piac melyik szektorát kell megcélozni. Ha egy üzletág jó minőséget ajánl Magyarországon, arra igény van.

Minden bemutatott vállalat hatalmas fejlődést tapasztalt és sikeresen vette a kezdeti akadályokat. Mindegyik egyéni stratégiát alkalmazott a piacra jutásra, és mindegyiknek két közös célja volt: kielégíteni az igényeket és nyereségesnek lenni. Számukra Magyarország volt a vállalkozás legjobb területe. Egy befektető azt mondta: „Magyarország lesz a következő komoly bank- és kommunikációs központ Európában. Nem engedhetjük meg, hogy ne legyünk jelen.”

Hasznos információforrások vállalkozók számára

1. Magyar Befektetési és Kereskedelmi Fejlesztési Rt. (ITD Hungary):
Kilián Csaba, befektetési igazgató
H-1051 Budapest, Dorottya u. 4. H-1364 Budapest Pf. 222.
Telefon: (36-1) 118-6396, Fax: (36-1) 118-3732
2. Amerikai Kereskedelmi Kamara, Magyarország:
Horváth Gabriella, tagsági menedzser
H-1068 Budapest VI., Dózsa György út 84/a, 222. szoba
Telefon: (36-1) 269-6016, Fax: (36-1) 342-7518
3. Budapesti Vállalkozásfejlesztési Központ:
Györfi Zsolt, PR menedzser
H-1072 Budapest, Rákóczi út 18. H-1840 Budapest 50, Pf. 1.
Telefon: (36-1) 342-2324, Fax: (36-1) 342-3500
4. Magyar Kereskedelmi és Iparkamara:
Keszthelyi Péter, nemzetközi igazgató
H-1055 Budapest, Kossuth Lajos tér 6-8.
Telefon: (36-1) 132-1195, Fax: (36-1) 153-3496
5. East Euro Co. Executive Search Group:
Söpkéz Sándor, ügyvezető igazgató
H-1088 Budapest, Rákóczi út 1-3. East West Business Center
Telefon: (36-1) 266-7770, Fax: (36-1) 266-5139
6. Állami Privatizációs és Befektetési Rt.:
Sütő Sándor, ügyvezető igazgató
H-1525 Budapest 114, Pf. 45
Telefon: (36-1) 155-1484 Fax: (36-1) 155-2363
7. World Trade Center Budapest Club:
Vasvári József, klubmenedzser
H-1053 Budapest, Kecskeméti u. 14. c/o Hotel Korona
Telefon: (36-1) 138-2416, Fax: (36-1) 118-3731
8. Magyar Joint Venture Szövetség:
Menyhárt József, szaktanácsadó
H-1012 Budapest, Kuny Domokos u. 13-15. H-1525 Budapest, Pf. 88.
Telefon: (36-1) 175-9722 (központi) Tel./fax: (36-1) 156-0728