

A szerzők a University of Western Ontario (Richard Ivey School of Business) által tizenkettedik alkalommal szervezett nemzetközi esettanulmány-versenyen vettek részt, melyet 2001. március 14–18. között rendeztek meg a kanadai Londonban. A Richard Ivey School of Business Kanada legnevesebb üzleti iskolája, a nemzetközi MBA iskolák rangsorában a Financial Times szerint a 19. helyet foglalja el, míg a nem amerikai iskolák viszonylatában negyedik. A versenyen a fent említettek mellett a következő üzleti iskolák csapatai vettek részt, név szerint a következők: College of William & Mary (USA), Queens School of Business (Kanada), The University of Economics, Prague (Cseh Köztársaság), Helsinki School of Economics & Business Administration (Finnország), Institut D'Administration et de Gestion (Belgium), National University of Singapore, Thammasat University (Thailand), Copenhagen Business School (Dánia), Instituto Tecnológico Autonomo de Mexico, Hong Kong University of Science and Technology.

A versenyen harmadik helyezést ért el a kanadai csapat, második helyre került a thaiföldi iskola, a győztes pedig a szingapúri csapat lett. A BKÁE hallgatói elemzési készség tekintetében kiemelkedtek a mezőnyből, stratégiai látásmódjukat dicséret illette. Bár a a magyar csapat kiválóan alkalmazta a prezentációs technikákat a visszajelzés szerint, de a csapattagok által használt szerepjáték forma nem nyerte el a zsűri egyöntetű tetszését.

A versenyben szereplő minden csapat négy tagból, illetve egy kísérő tanárból állt, akik azonban az eset megoldásában nem lehettek diákjaik segítségére. A csapatok semmilyen külső segítséget nem használhattak, így például Internetet sem, a probléma feldolgozásában egyedül az addig megszerzett tapasztalataikra és ismereteikre, ill. meghatározott számú szakkönyvre (jegyzetekre) támaszkodhattak. S hogy hogyan akadályozták meg azt, hogy a csapatok a kijelölt 15 munkaórán kívül is foglalkozzanak az esettel? A szervezők bőséges és változatos programokkal gondoskodtak a szabadidő eltöltéséről és arról, hogy a nemzetközi társaságban intenzív kapcsolatok, barátságok szülessenek. Hiszen a verseny nem titkolt szándéka a nívós szakmai megmérettetés mellett, hogy a világszerte

vezetőkkel váló fiatal egyetemisták között kapcsolatok szövődjenek, melynek hasznát vehetik majd az üzleti életben.

Kétnapos felkészülést követően a csapatok végre lehetőséget kaptak arra, hogy az elkészített munkát húsz percen belül prezentálják kéttagú zsűri előtt. A zsűri tagjai az üzleti élet prominens képviselői közül kerültek ki. A prezentációt húsz perces kérdésblokk követte, s végül a bírálók kiválasztották a döntőbe jutott három csapatot.

GLOBALIS VÁLLALATI STRATÉGIA

ÉS MÁRKAÉPÍTÉS

– A STELLA ARTOIS ESETE –

Ez év márciusában a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem hallgatói – Kriszt Hajnalka, Mácsai Katalin, Mellár Balázs és Ring Ildikó – nemzetközi esettanulmánymegoldó versenyen vettek részt a Richard Ivey School of Business szervezésében. Jelen cikk témája a Scotiabank Nemzetközi Esettanulmány Versenyen szereplő eset és a hazai csapat által készített megoldási javaslat bemutatása.

**Az esettanulmány –
Globális márkaépítés
a Stella Artois esetében**

Interbrew

Az Interbrew egy kis belga sörgyárból fejlődött a világpiac egyik vezető cégévé. A 90-es években a vállalat dinamikus növekedési szakaszba lépett, felvásárlások sorozatán keresztül érte el jelenlegi méretét: a tíz legjelentő-

sebb nemzeti piacon elért részesedése 3,6% (57 000 hektoliter)¹, ami az iparág szegmentáltságát tekintve jelentősnek számít. A cég 23 országban van jelen leány- és vegyes vállalatok révén.

A nemzetközi terjeszkedéssel párhuzamosan megváltozott az eladások szerkezete: a belga piacról fokozatosan áttolódott a hangsúly Amerika és Európa más országai felé. Szemléletes adat, hogy 1999-ben az Interbrew eladásainak 61%-a már Amerikában realizálódott. Mindez a vállalati stratégia részeként valósult meg: az Interbrew egyik kiemelt céljaként fogalmazta meg hagyományos piacaitól (Belgium és Kanada) való függőségének csökkentését. Versenysztratégiáját a cég piaccsoportok szerint differenciálta: az érett piacokon a részesedés fokozatos növelése és a profitráta szélesítése volt a cél (a prémium szegmensre koncentrálna), míg a bővülő piacokon a növekedési lehetőség kihasználására koncentrált a vállalat.

Az Interbrew termékstratégiájában nagy hangsúlyt helyezett a széles diverzifikáció elérésére: terjeszkedése során a cég számos helyi márkát vásárolt fel (például a Borsodi Sört Magyarországon), majd továbbfejlesztette azokat, hogy a minőségjavítás és a marketing-erőfeszítések révén a helyi piacokon vezető pozícióért érjen el. De

¹ 1998-as adat

nemcsak a helyi márkákat erősítette a cég, hanem egyre nagyobb hangsúlyt fektetett a regionális termékek kialakítására (például Belle-Vue, Hoegaarden), valamint egy erős globális márka kiépítésére. Azaz az Interbrew felismerve az iparági tendenciákat, a helyi – regionális – globális szinteket ötvözte, és igyekezett teljes, mindent lefedő termékportfoliót kialakítani a nagy növekedést ígérő piacokon. Ezen stratégia részeként került bevezetésre a Stella Artois globális márkaként.

Globális márka: a Stella Artois

A Stella Artois az Interbrew egyik legpatinásabb terméke, története a XIV. századra nyúlik vissza. Modern formáját 1920-ban nyerte el, meghódítva az egész belga piacot: hamarosan az ország legerősebb és legkedveltebb márkájává vált. A 90-es évek végére a Stella a nemzetközi porondon is sikereket ért el, az eladott mennyiség 1999-ben 6,7 millió hektoliterre nőtt (ez 97%-os bővülés 1992-höz képest). Ezzel a Stella értékesítéséből származó bevételek a vállalat összes eladásainak 10%-át tették ki. A legfontosabb piacok közé Nagy-Britannia, Franciaország és Belgium tartozott (a teljes eladott volumen 81%-a), de az eladások Olaszországban és Közép-Európában is növekedésnek indultak. A dinamikus külföldi terjeszkedés dacára a márka hazai megítélése romlott: Belgiumban a vásárlók idejémtúlnak tekintették a Stellát, és a fogyasztás folyamatosan csökkent.

Az Interbrew vezetése 1998-ban döntött úgy, hogy a Stella Artois-t továbbfejleszti globális márka szintjére. A marketingmunka koordinálása kihívás elé állította az addig regionális bázison működő céget, hiszen a Stellának ugyanazt az üzenetet kellett közvetítenie minden piacon: egy *prémium kategóriájú, globális európai márka* képét. Tanulva a konkurens márkák (Heineken, Carlsberg) példájából, gondos szűrő rendszert alakítottak ki a potenciális célpiacok kiválasztására.

Felmerült a kérdés, hogy vajon az Interbrew milyen piaci fejlődést várhat új, globális márkájától, és az hogyan tudja a vállalatot hozzásegíteni vezető piaci pozíció eléréséhez?

Iparági jellemzők

A söripar az 1990-es években nemzetközi szinten meglehetősen széttagolt volt, a négy vezető vállalat a teljes eladási volumennek csupán 22%-át adta, ami a hasonló iparágakhoz képest (üdítőitalok: 78%, alkohol-tartalmú készítmények: 44%) meglehetősen alacsony. A sok kisebb szereplő jelenlétét a söripar sajátosságaival magyarázhatjuk: a helyi ízlések különbözősége és a több évszázados hagyományra visszatekintő regionális márkák kedveltsége hátráltatta a koncentrációs folyamatot.

Ugyanakkor a méretgazdaságosságban rejlő lehetőségek (főleg a marketing terén) az iparág szereplőit a nemzetközi terjeszkedés és a piaci részesedés növelése felé hajtották, és ennek megfelelően a sörgyártók egy konszolidációs folyamat részeseivé váltak.

A konszolidációval párhuzamosan erősödő trendként jelent meg a globalizáció. A fogyasztók fokozott mobilitása, a globális média (televízió, Internet stb.) erősödése egyre nagyobb teret nyújt a nemzetközi sörmárkák elterjedéséhez. Mind több olyan potenciális vásárlói szegmens jött létre, melyek fogékonyak voltak a globális termékek iránt, és nem ragaszkodtak a helyi, tradicionális márkákhoz – még a sör esetében sem.

Harmadik jellemző trendként említhetjük meg a söripar termékszerkezetének átalakulását. Míg régebben a minőségi skála két végpontja (prémium, ill. alacsony árazású termék) között széles sávon jelentek meg a közép-kategóriás termékek, addig a 90-es évek végére elmozdulást figyelhetünk meg a két végpont irányába, miközben a közepes minőségű termékek fokozatosan kiszorulnak a piacról.

A söripar éves növekedése stabilan 1–2% körül mozgott, ám a piacok között jelentős különbségek alakultak ki. Az iparági elemzők két csoportra osztják a nemzeti piacokat:

- *érett piacok*: Észak-Amerika, Nyugat-Európa és Ausztrália,
- *fejlődő piacok*: Latin-Amerika, Közép- és Kelet-Európa, Oroszország.

Az érett piacokat többnyire a magas egy főre jutó sörfogyasztás (79–93 liter/fő) és a szaturáció jellemezi. Nyugat-Európában a későbbiekre még piacszűkülést is prognosztizálnak, ezzel szemben Kelet-Európában, ahol a fogyasztás átlagosan csak 29 liter/főt ér el, magas növekedési potenciál rejlik. A legerősebb növekedést az ázsiai régióban várják, ahol a fogyasztás nem haladja meg a 16–20 liter/főt évente.

Az esettanulmány megoldása

Az esettanulmány feldolgozása során a Stella Artois márkáépítésének problémáját tágabban értelmeztük és stratégiai aspektusból vizsgáltuk az Interbrew helyzetét a konszolidálódó söriparban. Lássuk tehát az elemzés menetét!

Az iparág elemzése

A söripar vizsgálatakor az esettanulmánnyal egybehangzóan három fő tendenciát azonosítottunk, melyek jelentősen befolyásolják a söripar jövőbeli arculatát.

1. A termékszegmensek átalakulása

Elemzésünk azt mutatta, hogy a jövőben a prémium márkák és az alacsonyabb minőségű és árazású termékek között szakadás következik be, a fő áramlathoz tartozó „középutas” sörmárkák veszítenek piaci részesedésükből. Ennek oka a fogyasztói magatartásban és jövedelemben bekövetkező változásokban keresendő.

2. Az iparági konszolidáció

Az iparágban várhatóan folytatódik a felvásárlási hullám, hiszen a piaci növekedés lassú (1–2% évente) és magasak a fix költségek. Ennek következtében a vállalatok a felvásárlást elkerülendő, maguk kezdenek akvizícióba, pozícióik megerősítése érdekében.

3. Globális márkák megjelenése

A globalizáció következtében konvergálnak a fogyasztói szokások, igények, s ez megerősíti a lehetőséget, hogy ugyanazt a márkát a világ számos országában értékesítsék.

A fenti tendenciák alapján meglátásunk szerint két általános stratégia hoz magas profitot a söriparban: a szűk piaci rés kiaknázása (niche player), illetve a nemzetközi szintű domináns pozíció elérése. Milyen készségekkel kell rendelkeznie egy vállalatnak ahhoz, hogy ezen stratégiákat eredményesen megvalósíthassa?

Míg a szűkebb piaci rés kiaknázásához egy vállalatnak elegendő hatékony disztribúcióval és erős márkával kell rendelkeznie, a domináns nemzetközi szerep eléréséhez ezeken felül még széles termékportfolióra is szükség van, és a működési költségeket is alacsony szinten kell tartani.

Az Interbrew-nak minden képessége megvan arra, hogy meghatározó nemzetközi piaci szereplővé váljon a jövőben. Mivel tudjuk alátámasztani ezt az állításunkat?

A cég jelentős pozíciókkal rendelkezik a nemzetközi piacokon, a tíz legnagyobb piac közül ötön jelen van, ezzel a negyedik legnagyobb sörgyár. Mindez a „Kiválóság Háromszöge” stratégiának köszönhető, mely alapvetően három területet ölel fel: márkák, piacok és a működés.

Az Interbrew, mint már az általános elemzés során elhangzott, nemcsak erős helyi márkákkal rendelkezik, hanem egy kialakulóban lévő, nagy lehetőséget magában rejtő globális márkával is. Viszont gyengeségként értelmeztük azt a jellemzőt, hogy a vállalat márkáit piacoként eltérően, gyakran nem konzisztensen pozicionálja.

A piacszegmensek tekintetében a vállalat elsősorban a magas árrest biztosító termékekre koncentrál, ennek következtében erős pozíciót épített ki magának a prémium sörök kategóriájában. A nemzetközi piacokra való fóku-

szálás azonban a hazai belga piacot elhanyagolta, így ott részesedése jelentősen megcsappant.

S melyek azok a működést érintő tényezők, amelyek a vállalat sikeréhez hozzájárultak? Egyrészt az Interbrew tanuló szervezetként folyamatos fejlődésre képes, maximálisan kihasználja a munkavállalói hozzájárulásokat, s megfelelő motivációs rendszert alakítottak ki. Emellett a költségek leszállítása érdekében egy általános értékelést követően beszállítóiból csak néhányat tartott meg, melyekkel viszont szorosabbra fűzte a kapcsolatát. Van két terület azonban, mely működési szempontból további figyelmet igényel: az egyik a kihasználatlan kapacitások, a másik pedig az egyre növekvő méretű vállalat egységei közötti koordináció.

Ezek alapján tettük azt a megállapítást, hogy az Interbrew – a Kiválóság Háromszögére támaszkodva – képes lesz jelentős nemzetközi szereplővé válni, sőt, a konszolidáció aktív résztvevőjeként vezető szerepét megerősíteni. Ehhez azonban növekednie kell.

A növekedéshez a következő stratégiát javasoltuk a vállalat számára: elsősorban a prémium szegmensre kell koncentrálnia, kiaknázva az ott rejlő magasabb profitlehetőségeket, de emellett az alacsonyán pozícionált termékek gyártását sem szabad abbahagynia a méretgazdaságosság kihasználása érdekében. Rövid távon Nyugat-Európa és Észak-Amerika országaira kell fókuszálnia, mivel ezeken a területeken nagy a piaci megtérülés, ugyanakkor hosszú távon a sokkal gyorsabban növekvő Ázsiára és Dél-Amerikára kell jelentős figyelmet fordítania.

Az eltérő piacokra véleményünk szerint a vállalatnak különbözőképpen kell betörnie. A nyugat-európai régióban és Észak-Amerikában már kiépültek a sörgyári kapacitások, és erős szereplők vannak jelen a piacon, ami megnehezíti a felvásárlási tevékenységet, ezért ezeken a piacokon az értékesítést licencek kiadásával lehet növelni. Ezzel szemben a kelet-európai piacokon lehetőség van a kapacitások bővítésére, itt zöldmezős beruházások megvalósítását ajánlottuk az intenzív akvizíciós tevékenység mellett. Az ázsiai piacon egyik módszer sem alkalmazható a piaci sajátosságok és a nagy kulturális különbségek miatt, itt a növekedés csak vegyes vállalatok útján valósítható meg.

A vállalat stratégiájában kiemelt szerepet szánunk a vállalat globális márkájának, a Stella Artois-nak. A superprémium kategóriába tartozó Stella rendelkezik mindazon tulajdonságokkal (elismert márkák, kiváló minőség, erős image), melyek hozzásegítik az Interbrew-t ahhoz, hogy a globalizálódó piacon domináns pozíciót szerezzen.

A siker érdekében a terméket a magas jövedelemmel rendelkező, sikerorientált, kihívásokat kedvelő, fiatal vá-

rosi értelmiségi réteg számára kell pozicionálni. Nekik sokat jelent a termék image-e, ezért az általuk vallott értékeket képviselő sörért hajlandóak prémium árat is fizetni.

A termék promóciójában azokra a marketingeszközökre kell hangsúlyt helyezni, melyekkel ez a réteg maximálisan elérhető. Ilyen eszköz a városok forgalmas pontjain elhelyezett óriásplakát, a fiatal városi rétegek által kedvelt magazinokban elhelyezett egészségügyi hirdetések, promóciós felhívások, illetve a városi sportesemények, exkluzív rendezvények támogatása. A marketing-üzenet eljuttatásában jelentős szerepe lehet az Internetnek, hiszen egyike azon kommunikációs csatornáknak, melyet a városi réteg egyre növekvő mértékben vesz igénybe.

A célcsoportnak megfelelően a Stella Artois-t városokban, azon belül is a vendéglátóipari egységeken (horeca – hotelek, éttermek, kávézók) keresztül kell eljuttatni a fogyasztókhoz. A márka imázsának biztosításához fontos, hogy a vállalat saját arculattal rendelkező sörözőket alakítson ki.

Mind ezek jelentős növekedést indukálnak a marketingkiadásokban, számításunk szerint a marketinggel kapcsolatos ráfordításokat három év alatt meg kell duplázni. Mindemellett jelentős készpénzigény lép fel a felvásárlások kapcsán is.

Elemzésünk alapján ezek a költségek megtérülnek, a profitráta rövid távon ugyan esni fog, de négy-öt év elteltével már az árbevétel növekedési üteme meghaladja a költségek növekedési ütemét, azaz a korábbi profitráta nemcsak hogy elérhető, hanem még túl is szárnyalható. Az alábbi táblázatban bemutatjuk az Interbrew bevételi és költség-terveit a következő négy évre vonatkozóan.

Az adatokból látható, hogy a bevételek és a reklámköltségek meredeken emelkednek, azonban a működési profitráta csökkenő tendenciát mutat a kezdeti marketingkiadások miatt.

Az Interbrew még csökkenő profitráta mellett is elegendő pénzzel rendelkezik ahhoz, hogy akvizíciókat folytasson, melyek lehetővé teszik, hogy piaci pozícióját megerősítse és ezzel újabb pénzáramokat generáljon. Az akvizíciók mellett fontos a reklámköltség növelése, melynek során különös figyelmet kell szentelni a Stella Artois-nak. Mindezek lehetővé teszik azt, hogy az Interbrew globális szereplővé váljon, de a globális jelenlét a szervezettől is megfelelő mértékű adaptációt igényel.

A hatékony működést véleményünk szerint egy globális, azaz egyszerre globális és lokális struktúra képes biztosítani. A kutatás-fejlesztési tevékenységeket a központból irányítva, de helyi szinten kell végezni, hiszen a

	1998	1999	2000	2001	2002
Árbevétel	114 406	126 990	142 230	160 720	183 220
Értékesítés közvetett költségei	11 441	12 699	14 223	16 072	18 322
Marketing	22 881	25 398	35 558	48 216	64 127
Értékesítés közvetlen költségei	64 639	71 114	75 382	80 360	86 113
Üzleti eredményből származó profit	15 445	17 779	17 068	16 072	14 658
Működési profitráta (%)	14	14	12	10	8

Az adatok millió belga frankban értendők

különböző piacokon eltérőek a fogyasztói igények. A termelést a magas szállítási költségek miatt helyi szinten kell végezni, csakúgy, mint az elosztást. A marketinget pedig a K+F-hez hasonlóan kell megvalósítani, a kulturális különbségek miatt ugyanis nem lehet minden piacot ugyanúgy kezelni. Léteznek ugyan olyan marketing-sémák, amelyek központilag kialakíthatók, de a helyi szervezeti egységek bevonására is szükség van ahhoz, hogy ezeket minél tökéletesebben lehessen a helyi fogyasztók igényeihez illeszteni.

Az Interbrew-nak javasolt implementációs fázis lépései

Az Interbrew-nak javasolt stratégia megvalósítását két fázisra bontottuk. Először a rövid távra szóló akciókat ismertettük, melynek keretében a cégnek az európai és észak-amerikai piacokon való növekedést javasoltuk. Ezeket a piacokat a vállalatnak a magas profithányad elérése érdekében a prémium szegmensre kell koncentrálnia. Rövid távon kulcsfontosságú a Stella Artois pozíciójának megerősítése, ez erős és hatékony reklámkampány lebonyolításával érhető el. Fontos az is, hogy a Stella-t új piacokra (USA, Nyugat-Európa) vezessék be, a kockázatok csökkentése érdekében lépésenként meghódítva egy-egy újabb várost. A marketingköltségek csökkentésének érdekében egy központilag kidolgozott marketingtervet javasoltunk, melyet a helyi egységek adaptálnak a piaci igényekhez.

Hosszú távon a nagy növekedési potenciált rejtő ázsiai és dél-amerikai piacokra kell a vállalatnak fókuszálnia, ezeken a piacokon akvizíciókat, illetve új vállalatok alapítását javasoljuk. A terjeszkedéssel egyidejűleg megfelelő figyelmet kell fordítani a szervezeti koordinációnak, hiszen a hatékony működés csak így valósítható meg. ■

**Kriszt Hajnalka, Mácsai Katalin,
Mellár Balázs, Ring Ildikó**