

CZÁGLER Péter-HAJDU Péter-MEZEI Viktória-PAIS Nimród

# HOGYAN CSINÁLJUNK PÉNZT AUSZTRÁL TÉGLÁBÓL JAPÁN PIACON?

- szakmai beszámoló egy nemzetközi esettanulmány-versenyről -

A Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemet 1997-et követően immár másodszer hívták meg a Harold Crookell Nemzetközi Esettanulmány Verseny-re a kanadai London (Ontario) városába. A Kanada első számú üzleti iskolája, a *Richard Ivey School of Business* hallgatói által, valamint a világ vezető tanácsadó cégei támogatásával 1999. márciusában tizedik alkalommal megrendezett jubileumi versenyre ezúttal tíz csapat érkezett, rendre a következő oktatási intézmények – a *Chinese University of Hong Kong*, a *Hong Kong University of Science and Technology*, az *Instituto Tecnológico Autónomo de México*, az ugyancsak mexikói *Monterrey Institute of Technology and Higher Education*, a kanadai *Queen's University*, a *Trinity College*, *University of Dublin* (Írország), a *McIntire School of Commerce*, *University of Virginia* (USA), a *University of West Indies* (Trinidad és Tobago), a koreai *Yonsei University*, illetve a „Közgáz” – képviselőjében.

A kezdeményezést a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem részéről Hámos Balázs és Forgács Csaba rektorhelyettesek karolták fel. Alapos válogatást és felkészítést követően jelen írás szerzői kaptak lehetőséget, hogy a Közgáz-t hazánkat a versenyen képviseljék. A kiválasztást és felkészítést a Vezetési és Szervezési Tanszék vállalta magára. A csapat kiutazását a *Peregrinatio Alapítvány* támogatása tette lehetővé.

Az alábbiakban nagy vonalaiban ismertetjük mind magát az esettanulmányt, mind pedig annak a magyar csapat által készített megoldását.

## Az esettanulmány

Az esettanulmány az ausztráliai tégl- és burkolóanyagokat gyártó Selkirk csoport kelet-ázsiai jelenlétével foglalkozott. Központi kérdése, hogy egy szignifikáns ázsiai jelenlét milyen következményekkel jár a stratégiára és szervezeti struktúrára nézve, s egyáltalán milyen mértékben és formában indokolt a terjeszkedés.

### A vállalat bemutatása

A Selkirk 1883-ban alapított téglagyártó vállalkozás, amely indulásakor az arany- és gyapjúárak okozta bevándorlást követő építési hullámot kihasználva indította be tevékenységét Ausztrália Victoria tartományában. Ott a helyi agyag-lelőhely kedvező nedvességtartalmú alapanyaga már a kezdetektől lehetővé tette jó minőségű téglák gyártását. Az idők során kikísérletezett adalékanyagok, oxidok és színezőanyagok, illetve a speciális égetési technikák lehetővé tették, hogy a minőség folyamatos javításával, továbbá a legmodernebb technológiai innovációk folyamatos átvételével végig magas minőségű termékeket kínáljon a vállalat úgy, hogy közben költségeit is alacsonyan tarthassa.

A vállalkozás mindvégig magántulajdonban maradt, ami számos területre rányomja bélyegét. Immár a Selkirk család ötödik generációja irányítja a céget, folytatva a tradicionális konzervatív pénzügyi politikát, sikerrel akadályozva meg az ellene irányuló felvásárlási kísérleteket, kényesen ügyelve a jó reputációra, illetve prioritást biztosítva az értékesítésnek.

A Selkirk mindig igyekezett családon kívüli vezetőket is kulcspozíciókba helyezni, „külső” szemléletet is bevinni a döntéshozatalba, de az igazán fontos határozatok soha nem kerültek családi körön kívülre.

### Diverzifikáció, fejlesztések a 80-as és 90-es években

A Selkirk három jelentős akvizíciót hajtott végre. Elsőként 1982-ben megvásárolták a Phillips Bricks and Pottery hagyományos téglákat gyártó vállalatát, melyet a felvásárlást követően a magas minőségű téglák termelésére állították át. Ezt követte a Hick Timbers 1987-ben, amellyel beléptek az építészeti faárúk területére. Majd 1992-ben következett a Shepparton Bricks and Pavers, amely a betonból készülő építőelemek gyártására specializálódott, s csatlósával jelentősen erősödött a Selkirk térkő részlege. A felvásárlások ugyan átmenetileg pénzügyi szempontból kritikus helyzetbe hozták a Selkirk-et, de a bukást valamennyi esetben sikerült elkerülni, köszönhetően a közös építészeti profilok összeegyeztethetőségének. Fontos momentum, hogy a terjeszkedés nem nyúlt túl Victoria tartomány határain, így a vállalat regionális szereplő maradt.

A felvásárlások mellett jelentős technológiai modernizációt is végrehajtottak a 80-as évek közepén, mely szignifikáns költségsökkenést és minőségjavulást hozott a fejlettebb anyag-előkészítés, energiatakarékosabb szárítóberendezések és égető üzembe állítása révén. A kiemelkedő minőség lehetővé tette egy Ausztráliában egyedülálló minőségi bizonyítvány megszerzését is.

A 90-es évek elején a Selkirk a termelés megfelelő mértékű visszafogásával sikeresen vészelte át Victoria tartomány gazdasági visszaesését. A visszaesés nem számít rendkívülinek az építőipar területén, hiszen ez egyike azon iparágaknak, ahol a gazdasági konjunktúra alakulása legerősebben éreztetni hatását, évről-évre nagyon nagy keresletingadozásokat okozva. Ennek megfelelően a 90-es évtized közepére a kereslet ismét felélénkült, olyannyira, hogy a Selkirk meglévő kapacitásai szűkössé váltak, így újabb felvásárlás következett. Ezúttal



a Stratblox minőségi betontermékeket gyártó vállalat került a Selkirk csoportba, szintén Victoria tartományon belüli piaccal.

### Ázsiai sikerek az utóbbi években

A vállalat ázsiai piacokon való feltűnése 1992-ben következett be, amikor az Oszakában megrendezett Global Business Opportunities Convention nevű rendezvényen egy japán építési cég felfigyelt a Selkirk termékeire. Az érdeklődés rövid időn belül a japán export megindulásához vezetett. A Japánba irányuló értékesítés rendkívül dinamikusan növekedett, 1998-ban megközelítőleg 10%-ot tette ki az összes értékesítésnek. Róadásul Japánban több mint háromszoros áron lehetett eladni az építőelemeket, hiszen amíg Ausztráliában 0,5 A\$-ért kelt el egy-egy téglá, addig a japán végfelhasználók 2 A\$-t fizettek ugyanazért a termékért. Ugyanakkor a haszon zöme nem a Selkirknél realizálódott, hanem a japán partnernél, aki 0,7 A\$ körüli áron vásárolta meg a terméket ausztrál partnerétől.

A japán piac sikere arra indította a Selkirk vezetését, hogy a más ázsiai országokban való export lehetőségét is megvizsgálja. Ezekben azonban még nagyon kezdeti stádiumban volt az eladások megszervezése, kialakulatlanok voltak az értékesítési csatornák, a disztribúciós rendszer megfelelő formájáról még nem volt lefeszült elképzelés.

A külpiacon való értékesítés lehetőségeinek megnyílása egybeesett az ausztrál téglaeladások visszaesésének újabb látható jeleivel. Itt elsősorban a lakásépítésekre adott állami kedvezmények 2000 utáni megvonása, valamint olcsóbb alternatív építőelemek (fém- és fa szerkezetek, gipsz) terjedése adott okot némi aggodalomra.

Az exportot viszont az nehezítette, hogy elég nehezen volt elérhető pontos statisztika a valódi keresletről, mindössze kikötői naplók és anekdota számba menő leírások szolgáltattak némi támpontot.

### A japán partnerrel kötött szerződés – közelebről

Az egyezmény pontos részletei nem ismertek, de fő jellemzőiről a következőket tudhatjuk. A Selkirk megőrizte nevét, de a japán terjesztő is szerepelteti logóját a terméken, új terjesztő bekapcsolása csak a két fél közös megegyezése esetén képzelhető el, a szerződés felmondásának határideje kilencven nap, illetve vita esetén a szerződés a japán törvények hatálya alá tartozik.

A szerződés megkötésekor figyelemmel kellett lenni a japánok eltérő tárgyalási stílusára, és különös érzékenységre a bizalom, megbecsülés és egyéb interperszonális kapcsolatok vonatkozásában.

### Szervezeti jellemzők a Selkirknél

A vállalatot felkészületlenül érte az ázsiai exportlehetőségek kitarulása. Sem stratégiai, sem strukturálisan nem végeztek előkészületeket. Ennek következményeként az értékesítésért felelős vezető, illetve beosztottai fokozott teher alá kerültek. A hagyományos ausztrál piac mellett egyre több időt kellett tölteniük a növekvő jelentőségű export kérdéseivel. Ez jelentette a megfelelő brosrák, tájékoztatók, katalógusok elkészítését, valamint a kelet-ázsiai térség országaiba történő rendszeres utazásokat is.

Az újabb feladatok megjelenése hozzáadódott a már korábban is meglehetősen nagy koordinációt igénylő irányítási teendőkhöz. A felvásárolt vállalatot ugyanis nem olvasztották be, azok menedzsmenete kis változtatásoktól eltekintve a helyén maradt. A Selkirk csoporton belüli vállalatok irányításának kérdése az új fejlemények tükrében elkerülhetetlenné vált. A meglévő szervezeti felépítés is átalakításra szorult.

### Ázsiai bizonytalanság

A fenti események éppen az ázsiai válság közepette zajlanak: Japánban rendkívüli mértékben megnő a munkanélküliek aránya, Koreában egyre fokozódik a lakosság elkeseredése, Thaiföldön a politikai nyugtalanság jelei mutatkoznak, és

ez csak néhány példa a sok aggasztó jel közül! A pénzügyi válság és annak következményei előrejelezhetőek.

Eközben a fentieknek ellentmondó jelek látszanak érkezni a Selkirk számára, hiszen a japán piac folyamatosan növekszik, és talán Ázsia többi része is tartogat valamit. Ha úgy dönt a vállalat, hogy komolyabb terjeszkedésre szánja rá magát, akkor annak megfelelő módját is meg kell még találni: licenz szerződés, közös vállalat, vagy talán külföldi leányvállalat a legjobb megoldás?

## Az eset kidolgozása

Az eset kidolgozása során tekintettel voltunk a helyzet elemzéséből levonható megállapításokra, a követendő stratégiára, és a stratégia megvalósításának többértékű kérdéseire.

Először is fontos meghatározunk, hogy mik azok a kihívások, amivel jelenleg a vállalatnak szembe kell néznie:

- ◆ az ázsiai piac üzleti lehetőségeinek kihasználása,
- ◆ az ennek megfelelő üzleti stratégia kifejlesztése,
- ◆ a szervezeti struktúra által generált problémák kezelése.

Az általunk kínált megoldás a japán partnerrel történő kapcsolatok megerősítése, a jelenlegi profitráta növelése a kedvező üzleti lehetőségek kihasználásával, illetve a szervezet újrastrukturálása az exportstratégiával párhuzamosan.

## Helyzetelemzés

A vállalat termékeit jelenleg szinte kizárólag Ausztráliában értékesítik, s az értékesítés árbevételét túlnyomórészt a magas minőségű agyagtéglák adják, ezért az iparági elemzést ennek megfelelően az ausztráliai agyagtéglaparra végeztük el. Az iparág sajátosságai a következők:

Új belépők fenyegetése: közepes, a méretgazdaságosság nem jelentős, amit az újonnan megjelenő alacsony tőkeigényű „mini téglagyárak” is csökkentnek; földrajzi elhelyezkedésből fakadó előnyök (magas szállítási költségek);

Iparági verseny: a piac koncentrációs foka magas, az első négy gyártó az értékesítések negyötödét uralja; informális megegyezések a piacvezetők között; A beszállítók alkupozíciója: gyenge, a standardizált input és a beszállítók alacsony koncentrátsága miatt;

A vevők alkupozíciója: erős, a vállalat vevőit a jól informált és nagyméretű építkezési vállalkozások adják;

A helyettesítő termékek fenyegetése: erős, a betontégla, a panel, acél-szerkezetek és egyéb betontermékek növekvő felhasználása miatt;

Összességében megállapíthatjuk, hogy az iparági átlagprofitráta a kedvezőtlen tényezők következtében alacsony.

A külső tényezők és a belső tényezők vizsgálatát SWOT-analízis keretében végeztük el:

⇨ **Erősségek:** technikai kiválóság a gyártásban, erős termékfejlesztési képesség, világminőségű termékek (az egyetlen ausztrál vállalkozás, amely az AS1225 minőségi bizonyítvánnyal rendelkezik), erős fogyasztóorientáció, és képesség a kulturális különbségek kezelésére (pl. a japánokkal folytatott tárgyalásokhoz idős, tapasztalt vezetőt vettek fel).

⇨ **Gyengeségek:** a szervezeti struktúrában mutatkozó problémák, világosan definiált stratégia hiánya, pénzügyi erőforrások hiánya.

⇨ **Lehetőségek:** az ázsiai, csendes-óceáni piaci potenciál kiaknázása, a termékvonala kiszélesítése, a fogyasztói igények változásának kihasználása (növekvő felső-középosztályi kereslet minőségi termékekre), új felhasználási területek (díszítő elemként való felhasználás), rövid távon a hazai piac növekvő kereslete az adószabályok kedvező változása következtében.



⇒ *Fenyegetések:* a „mini téglagyárak” csökkentik az optimális üzemmérethez szükséges termelési volumet, a helyettesítő termékek értékesítésének gyors növekedése, az ázsiai pénzügyi és gazdasági válság elhúzódása, a válság következtében ellenséges kormányzati magatartás és növekvő protekcionizmus Délkelet-Ázsiában, az iparág ciklikus jellege a recesszióra és az üzleti ciklusokra való fokozott érzékenység következtében.

Az ausztráliai és az exportpiacok vizsgálatát szükséges elvégezni ahhoz, hogy a piacokon elérhető profitrátákat megállapíthassuk, amely a vállalati stratégia definiálásának alapját képezi.

Az ausztrál piacon a vállalat kölököket, töltelék téglákat, illetve minőségi téglákat értékesít, amelyek a vállalati értékesítés darabszámát tekintve rendre 15, 17, 68 százalékos hányadot képviselnek. Az árbevételből való részesedésük rendre 10, 12, 78 százalékos, amely a minőségi téglák magasabb egységárát tükrözi. A termékek számított értékesítési ára rendre 0,27; 0,3; 0,5 ausztrál dollár / egység. A minőségi és töltelék téglák piaca körülbelül 700 millió ausztrál dollárt tesz ki (1,5 milliárd egység), míg a kölökök piaca ennek tizede, körülbelül 74 millió ausztrál dollár (270 millió egység).

Az ausztrál és az exportpiacokon értékesített termékek költségei, árai, profitja a következőképpen alakul:

	<b>hazai</b>	<b>export</b>
<b>eladási ár</b>	<b>0,500</b>	<b>1,788</b>
anyagköltség	0,038	0,038
energiaköltség	0,051	0,051
szállítási költség	0,034	0,034
karbantartási költségek	0,030	0,030
béreköltségek	0,093	0,093
egyéb költségek	0,178	0,178
<b>összes költség a gyár kapujáig</b>	<b>0,424</b>	<b>0,424</b>
FAS	–	0,036
FOB	–	0,024
CIF	–	0,121
<b>teljes költség</b>	<b>0,424</b>	<b>0,605</b>
<b>profit</b>	<b>0,076</b>	<b>1,183</b>

Az adatokhoz kapcsolódva megjegyzendő, hogy a piaci információk igen hiányosak. Az export esetében az ár és a profit a saját értékesítés esetén értendő, amit azonban a japán partnerrel fennálló előnytelen szerződés miatt jelenleg a Selkirk csak kisebb hányadban realizál.

A vállalat 1998-ban körülbelül 4,000,000 egységet exportált a termékeiből Ázsiába, ennek 90 százalékát Japánba. A délkelet-ázsiai országokba történő értékesítés az elmúlt években (1996-1997) jelentősen visszaesett. Az exportértékesítések dinamikus növekedése csak a Japán piac gyors fejlődésének volt köszönhető. Az exportpiacok hányada a teljes értékesítés százalékában a következő:

1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
0%	1%	2%	5%	5%	6%	10%	23%

Az 1999-es értékesítés a vállalat piaci előrejelzésein alapul, amely a magasabb profitrátára kiaknázását hangsúlyozó stratégián alapszik. A vállalat becslése szerint 2000-re 15,000,000 egységet fog exportálni, amely túlnyomórészt minőségi téglából fog állni, és ebből több mint 10,000,000 egységet Japánban értékesítenek.

A Selkirk az ázsiai piacon egyelőre képtelen az egységenkénti 1,183 ausztrál dollár profit realizálására, aminek oka – amint arra már utaltunk – elsősorban a japán partnerrel előnytelenül megkötött szerződésben keresendő. A válat számára tehát elemi érdek, hogy ezt a profitot realizálja, ami a feltételek megváltoztatását igényli. A Selkirk számára a következő lehetőségek kínálkoznak:

- a szerződés feltételeinek azonnali újratárgyalása (hosszabb távon új vegyes vállalat alapítása),
- új vegyes vállalat alapítása,
- saját tulajdonban lévő leányvállalat alapítása.

A Selkirk helyzetét megkönnyíti, hogy a japán partnerrel kötött szerződés nem kizárólagos jellegű. A harmadik lehetőséget a vállalat a helyi piac alacsony ismerete és a magas tőkeigények miatt elvetette. A vállalatnak tehát azonnali tárgyalásokat kell kezdenie japán partnerével, s ennek sikertelensége esetén új vegyes vállalatot kell alapítania egy új helyi partnerrel. Az új japán partner megtalálásában nagy segítséget nyújtanak a kereskedelmi vásárok, amelyeknek a Selkirk is gyakori résztvevője.

A kérdés már csak az, hogy a Selkirk képes-e ennek megvalósítására. A probléma komplexitásának leképezésére az ismert 7S modellt használtuk. A válat *stratégiája* részletesebb definiálásra vár, ennek megfelelően a szervezeti *struktúra* is átalakításra szorul. A vállalat *rendszerei* kezdeti fázisban vannak, s különösen fontosnak tartjuk egy átfogó kontrolling rendszer kiépítését. A *vallott értékek* tekintetében fontos a japán és az ausztrál vállalatok eltérő értékeinek figyelembevétel. A vezetési *stílus*, az *emberi erőforrások* és a *képességek* tekintetében alapvető problémát nem találtunk.

### A stratégia meghatározása

A vállalat egy speciális piaci szegmens igényeit kívánja kielégíteni és a későbbiekben ismertett egyedülálló minőségi termékének köszönhetően nem kényszerül költség alapú versenyre, így a vállalat generikus versenysztratégiáját a fókuszáló-megkülönböztető stratégia képezi.

Az értékesítés növelésére a vállalatnak több lehetőség is adódik:

- ⇒ a piaci részesedés növelése (jelenlegi termékek / jelenlegi piacok)
- ⇒ piacfejlesztés (jelenlegi termékek / új piacok),
- ⇒ termékfejlesztés (új termékek / jelenlegi piacok),
- ⇒ diverzifikáció (új termékek / új piacok).

A diverzifikációt a Selkirk az igen magas kockázat miatt nem tartja megvalósíthatónak. Az ausztrál és elsősorban a japán piacon jelenleg a piaci részesedés növelésére törekednek. A vállalat erőssége a termékfejlesztés, a fogyasztói igények változásának folyamatos nyomon követése; példaképpen említhető a japán piac, ahol a helyi igényeknek megfelelő kisméretű termékek kifejlesztésében mutatott fel a vállalat sikereket. A piacfejlesztés szintén ígéretes lehet, hiszen a minőségi téglákat fel lehet használni az építőművészetben, dekorációs jelleggel.

A vállalatnak a marketingstratégia kialakításához szét kell választania az exportpiacokat és a hazai piacot. Mindkét esetben a központi üzletre (core business) való koncentrációt tartjuk célszerűnek. Az exportpiacokon (Délkelet-Ázsia és elsősorban Japán) a minőségi téglák értékesítését javasoljuk, míg Ausztráliában emellett a betont tartalmazó termékek értékesítésének folytatását is célszerűnek látjuk. A beton alapú termékek nem képviselnek olyan hozzáadott értéket, amely fedezni tudná a külpiazi értékesítés esetében felmerülő magas szállítási költségeket.

Mik azok a tényezők, amelyek a téglák hozzáadott értékét teremtik? Elsősorban a termékjellemzőkben kell keresnünk ennek forrását. Az agyagtéglák



speciális ausztrál nyersanyagból készülnek, amely máshol nem található meg és nehezen utánozható. A kitűnő gyártási folyamat eredményeképpen igen tartós, esztétikus kivitelű, egyedi design-nal és magas minőséggel jellemezhető termékeket kapunk, amelyeket piaci prémiummal értékesíthetünk. Az eladásösztönzést helyi kereskedelmi vásárokon és a földrajzilag különböző értékesítési csatornákon keresztül kívánjuk gyakorolni. Ausztráliában a saját tulajdonú kereskedelmi egységeink, Délkelet-Ázsiában a meglévő ügynökeink hálózata, Japánban a helyi partnerrel alapított közös vállalat jelenti majd az értékesítési csatornát. Ezek a működési módok mindhárom esetben az adott helyzet és a költség szempontok figyelembevételével olyan optimális megoldást jelentenek, amelyek a helyi piac sajátosságait és az értékesítési volument is figyelembe veszik.

**Megvalósítás**

*Szervezeti struktúra*

A szervezetben a következő problémák merültek fel, amire megoldást kell találni:

Problémák	Megoldási javaslatok
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kevert értékesítési funkció</li> <li>• K+F osztály hiánya</li> <li>• kevert logisztikai tevékenységek</li> <li>• a termelőüzemek laza felügyelete</li> <li>• az ügyvezető igazgató túlterheltsége</li> <li>• gyenge keresztirányú kommunikáció</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• az export értékesítés különválasztása</li> <li>• K+F osztály szervezeti megjelenítése</li> <li>• felelősségi viszonyok egyértelműsítése</li> <li>• üzemi igazgatóságok megszüntetése, az üzemek közvetlen alárendelése</li> <li>• szervezeti struktúra újjászervezése, egyszerűsítése</li> <li>• bizottságok, teamek alakítása</li> </ul>

A kevert logisztikai, termelési, minőségellenőrzési tevékenységeket racionalizálni kell, s egységesen a termelési igazgató alá kell rendelni. A marketingigazgató alá külön a belföldi és külön az exportértékesítésért felelős menedzsert kell kinevezni. Az export menedzser alá délkelet-ázsiai és a piac fontosságára való tekintettel külön japán értékesítési koordinátort kell kinevezni. Az ügyvezető igazgató korábban jelentős operatív munkát végzett az exportértékesítések területén, az átszervezésnek köszönhetően operatív túlterheltsége megszűnik.

*Vallott értékek*

A japán-ausztrál vegyes vállalat jelentős kihívása az eltérő kultúrák, eltérő értékek menedzselésének kérdése. Hofstede ismert kultúra-modelljében Ausztrália az ún. piaci negyedben, Japán pedig a piramis negyedben található, így a különbség első látásra nagyoknak tűnik, hiszen mind a bizonytalanság-kerülés, mind a hatalmi távolság dimenziójában a két ország eltérő helyet foglal el. Ha azonban a modellt szemügyre vesszük és az abszolút pontszámokat is figyeljük, a különbség már sokkal kisebbnek tűnik. A vállalati gyakorlatban a következő értékeket állapíthatjuk meg a két vállalat számára:

Selkirk Group	Japán partner
<ul style="list-style-type: none"> <li>• erős családi kötelékek</li> <li>• innovatív szellem</li> <li>• fogyasztóorientáció</li> <li>• hosszú távú elkötelezettség</li> <li>• konzervatív üzleti filozófia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kollektívizmus</li> <li>• szenioritás</li> <li>• fogyasztóorientáció</li> <li>• hosszú távú kapcsolatok keresése</li> <li>• bizalom, méltányosság, tiszttelet</li> </ul>

Jól látható tehát, hogy az üzleti gyakorlatban a két vállalat közötti, értékekben megmutatókozó különbség kezelhető. Ebből a szempontból a vegyes vállalat működtetése megvalósíthatónak látszik.

*Rendszerek*

A vállalat hagyományos pénzügyi szemlélete, amely az elmúlt években elhibázott vállalati döntésekhez is vezetett, kiterjesztésre szorul. A pénzügyi szemlélet mellett a fogyasztói szemlélet megerősítése szükséges, illetve új elemet jelent az üzleti folyamatok, valamint az innováció és a tanulás szemléletének beépítése a vállalati menedzsment kontroll rendszerébe. Az új szemlélet megvalósítására a Balanced Scorecard bevezetését tartjuk szükségesnek, amely a következő elemekből épül fel :

➔ *Pénzügyi nézőpont:* piaci részesedés, részvényesi érték (shareholder value), Cash-Flow, a befektetett tőkére jutó nyereség (ROIC), adóval csökkentett nettó operatív profit (NOPLAT).

➔ *Vevői nézőpont :* minőség, design, eladás utáni szolgáltatások, társadalmi felelősség.

➔ *Belső üzleti folyamatok perspektívája:* rugalmas termelés, javított kommunikáció, menedzsment kontroll és információrendszerek.

➔ *Tanulási és fejlődési nézőpont:* termékfejlesztés, cross-cultural kérdések figyelemmel kísérése.

\*\*\*

**Összefoglalás**

A bevezetésben célként kitűzött átlagon felüli profitráta elérése tehát lehetségesnek tűnik egy japán partnerrel történő vegyes vállalat megalakítása során. A súlyponti tényezők, amelyek a potenciális haszon tényleges realizálásához szükségesek, s amelyek megfelelő alakítására a fentiekben javaslatokat tettünk: a *stratégia, az struktúra, az értékek és a rendszerek.*

A verseny csúcspontját a prominens zsűri előtti prezentációk jelentették. Olyan cégek vezető képviselői előtt kellett a csapatoknak megvédeni megoldásaikat, mint a Scotiabank (Kanada egyik legnagyobb pénzintézete); a Mitchell Madison Group, az Ernst & Young, a Deloitte & Touche valamint az Andersen Consulting tanácsadó cégek, illetve a Microsoft Canada.

A szoros versenyből végül a Chinese University of Hong Kong lánycsapata került ki győztesen. Sikerükhöz a jól strukturált gondolatmeneten és meggyőző előadáson túl a helyi ázsiai viszonyok kitűnő ismerete is nagyban hozzájárult. A Közgáz csapata éppen ezen helyi ismeretek hiánya következtében nehezebb helyzetben volt, de szakmai teljesítményét a zsűri több tagja külön méltatta. Ennek fényében a Közgáz a későbbiekben további meghívásokra számíthat, melyeken lehetősége lesz az intézmény tengerentúli presztízsének további növelésére. Ezt igazolja, hogy a vendéglátó Richard Ivey School of Business vezetői komolyan felvetették egy diák- és oktató csereprogram beindításának lehetőségét.