

## ÜZLETI LEHETŐSÉGEK EURÓPA ÉS ÁZSIA KÖZÖTT\*

A kelet-ázsiai gazdaságokat, többek között Japánt, Koreát, Tajvant és vállalataikat már legalább a hetvenes évek óta a világon a legdinamikusabbak között tartják számon. Az Egyesült Államok különböző történelmi kapcsolatai révén nagy tapasztalatra tett szert nemcsak üzleti területen, de nagyarányú vezetéskutatásai – Amsden (1989); Fruin (1992) és mások tanulmányai – tekintetében is ebben a három fontos kelet-ázsiai országban. Európának általában viszonylag lazák a kapcsolatai ezzel a három ázsiai országgal; az európai országok, de különösen a brit vállalatok mindazonáltal az utóbbi időben szorosabb kapcsolatot alakítottak ki többek között Szingapúrral, Hong Kong-gal, Malajziával, bár nem ezek az országok jelentik a húzóerőt Ázsiában, tekintettel országuk méretére, illetve vállalataik jellemzőire. Az európai kapcsolatok és a Kelet-Ázsiára vonatkozó ismeretek hiánya tükröződik abban is, hogy csak kevés vezetéskutatás folyt ebben a témában, amely alól csak Lasserre (1992), Choi (1993a, 1993b), valamint Choi and Wright (1993) képez kivételt.

Ez az ismerethiány elsősorban azért sajnálatos, mert az ázsiai vállalatok ugyanígy nem rendelkeznek kellő ismeretekkel az európai piacokról, vállalatokról, illetve kultúráról. A japán, koreai és tajvani vállalatok sikerei nem az európai piacokon való megjelenésen, illetve az európai kapcsolatokon alapulnak, hanem az amerikai piacokon való megjelenésen és az amerikai versenyen. Ebben az értelemben a tapasztalatok, ismeretek és kapcsolatok hiánya „kölcsonös”, márpedig ezt a hiányt ki kell küszöbölni. Ez a hagyományos fogoly dilemmának a következménye, ahol mind az euró-

pai, mind az ázsiai vállalatok az Egyesült Államok piacával voltak elfoglalva, ugyanakkor folyamatosan alábbhagytak a kapcsolatok és az ismeretek szintje Európa és Ázsia között.

Ennek a tanulmánynak kettős célja van. Először is, hogy a globális hármasságon belül az Európa-Ázsia közötti általános üzleti kapcsolathány okaival foglalkozzon, másrészt az, hogy megpróbálja differenciálni a különböző ázsiai országok között, jóllehet a három legfontosabb ország – Japán, Korea és Tajvan – lesz a középpontban.

### A triász versenye

Biztosan állítható, hogy a kilencvenes években a vállalatoknak egyszerre kell versenyezniük a triász – Európa, Ázsia és az Egyesült Államok – piacain. Azelőtt is mind a három piac fontos volt, de lehetséges volt, hogy csak egymás után jelenjenek meg rajtuk, mivel különböző időbeli eltolódás. Az iparágak többségében azonban a nyolcvanas évek óta a stratégia már nem az egymás utáni belépésen, hanem az egyszerre történő belépésen alapul, tekintettel többek között az ízlés és a fogyasztói kereslet közötti konvergenciára, a kereskedelmi akadályok leépítésére, az ideológia hasonlóságára, a szállítási költségek csökkenésére és az információáramlás felgyorsulására.

A globális piacok egyre szélesebb áruskálát és szolgáltatási skálát igényelnek rövidebb időn belül. A verseny egyre inkább a vállalatok között és egyre kevésbé a termékek között folyik, mivel a piacoknak termékrendszerekre van szükségük a szolgáltatásokkal és a kapcsolódó termékek alkalmazásával együtt. A globális verseny a jelenlegi meghatározás

\* JEBE Vol. 3 No. 1 DEC. 1993



szerint mindaz vagy mindenki, ami vagy aki a fogyasztó kielégítésével csökkenti az igényt. Számos újabb tanulmány szerint egyre inkább magában foglalja az immateriális tényezőket, többek között a vállalati filozófiát, a vállalati kultúrát, az elkötelezettséget, a fogyasztókhöz fűződő kapcsolatokat, amelyek segítik a globális verseny tényezőinek alakítását. Így tehát a vállalatokat már nem lehet egyértelműen valamely országhoz vagy akár térséghez tartozónak tekinteni. A határokon átlépő hálózati kapcsolatokkal kell rendelkezniük a globális verseny triászának mindhárom térségén belül is.

A triász fogyasztói és cégei már nem hajlandók kivárni, amikor az adott termék vagy szolgáltatás térségükben megjelenik. Ebben az értelemben a termék életciklusa lerövidült, a globális verseny tekintetében pedig előtérbe került az idő és a gyorsaság. Dumaine (1989) tanulmánya rámutat arra, hogy a csúcstechnikai termékek közül az a termék, amely hat hónapos késésben van, de a költségvetésen belül marad, a potenciális nyereség 33 %-át elveszítheti, míg az időben megjelenő termék, még akkor is csak 4 %-ot veszít a potenciális profitból, ha 50 %-al túllépi a költségvetést. Day (1993) véleménye szerint a Xerox főleg annak köszönheti újjáéledését a fénymásológazatban, hogy több mint 50 %-al lerövidítette a fejlesztési és beindítási időt; a Boeing le tudta rövidíteni a gyártási időt a Boeing 767-nél, s ezzel felülkerekedett versenytársán, az Airbus A310-en.

A triázon belül versenynek és a triász piacainak ezekkel a jellemzőivel eleinte különböző tanulmányok is foglalkoztak, többek között Ohmae (1985). A kilencvenes években közismertté vált, hogy egyedül egyetlen vállalat sem képes pusztán a saját erőforrásaira támaszkodva sikeresen kielégíteni a triász mindhárom piacát, de még ha képes is volna erre, akkor sem lenne helyes így tennie. Újabban Broder és Pritzl (1992) megállapította, hogy a globális piacokon végbemenő említett változások arra készítették a vállalatokat, hogy újfajta vállalati szervezetet igyekezzenek kialakítani; ezek közül egyre gyakoribbá válik a vállalatok közötti együttműködés. A szövetségek a formális vegyes vállalattól a nemhivatalos együttműködési megállapodásokig azt a célt szolgálják, hogy a vállalatok szövetkezzenek és együttműködjenek más vállalatokkal a globális verseny érdekében.

Az ázsiai vállalatokkal és szervezetekkel

ilyen jellegű kapcsolatok, illetve hálózatok kiépítése különösen fontos az európai vállalatok számára, mert az európaiak stabil piacokon működnek, ahol igen csekély a szerves fejlődés, s ezért rendkívül nagy szükségük van, hogy eljussanak a gyorsabban növekvő ázsiai piacokra. A szövetség bizonyos mértékű tanulást biztosít a partnerek számára, s ez rövid távú megállapodást nyújthat, amely végül formálisabb vegyes vállalatot vagy fúziót hozhat létre. Ezenkívül csökkenti a teljesen új termékek létrehozásával járó kockázatot. Day (1993) véleménye szerint az európai vállalatok, pl. a Phillips, általában nem egyszerűen csak másolják a műszaki újdonságokat, hanem továbbfejlesztik őket. A Phillips és más európai vállalatok egyre jobban felismerik az ilyen nagyobb innovációkkal járó nagy kockázatot és a kudarc gyakoriságát; ők ezenkívül versenyhátrányban vannak az ázsiai versenytársakkal szemben, akik különböző kisebb módosításokat hajtanak végre, és sokat tanulnak kisebb, de mégis „sikeres” innovációkból. Így tehát különböző okoknál fogva a 90-es évek tendenciája, de különösen az európai vállalatoknál jelentkezik egyre sürgetőbbben az az igény, hogy több ismeretre és tapasztalatra tegyenek szert, de nem feltétlenül az Európai Közösségen belül, hanem a triász másik két részénél, de főleg az ázsiai vállalatoknál.

A triász három térségén belül a tényleges érintkezések és üzleti kapcsolatok szempontjából aránytalanság van az európai vállalatoknak az Egyesült Államokhoz és Ázsiához fűződő kapcsolatai között. Ezt az 1. ábra szemlélteti:

1. ábra

A triázon belüli kapcsolatok közötti különbségek





Az 1. ábrán az Európa és Ázsia közötti szagatott vonal az üzleti, gazdasági és politikai kapcsolatok viszonylagos hiányát hivatott kifejezni a triász két térsége között az utóbbi néhány évtizedben. Ennek megvannak a maga történelmi okai. Ezek közé az okok közé tartoznak a következők:

- Oktatás: a továbbképzésben a kelet-ázsiaiak – japánok, koreaiak és tajvaniak – többsége nem Európában, hanem az Egyesült Államokban tanult és tanul; ezek a tanulmányi kapcsolatok segítettek a Kelet-Ázsia és az Egyesült Államok közötti kapcsolatok kiépítésében.
- Politika/hadügy: különböző katonai és biztonsági okok miatt az Egyesült Államok legalábbis a II. világháború óta Európában is és Ázsiában is fokozottan jelen van; Európa és Ázsia között nincs ilyen szoros kapcsolat.
- Az Egyesült Államok: általánosságban az Egyesült Államok piaca az uralkodó globális gazdasági erő, az üzleti lehetőségek pedig olyan óriásiak, hogy mind az európai mind az ázsiai vállalatok az Egyesült Államokkal folytatott üzleti kapcsolatokkal vannak „elfoglalva”.

### Melyek Ázsia jellemzői?

Ahhoz, hogy az európai vállalatok jobban kiaknázhassák az ázsiai üzleti lehetőségeket, jobban meg kell ismerniük az Ázsián belüli különbözőségeket, ugyanúgy, ahogyan az Európai Közösségen belül is vannak különbözőségek. Általánosságban megkülönböztethetjük nagyjából „Észak-Kelet” vagy egyszerűen „Kelet” és „Dél-Nyugat” Ázsiát:

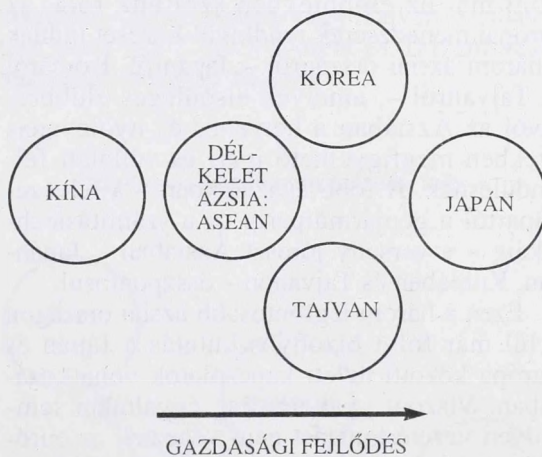
- *Észak-Kelet vagy Kelet-Ázsia:* ide tartozik Japán, Korea, Kína, Tajvan, Hong Kong.
- *Dél-Kelet Ázsia:* ide tartoznak az ASEAN-országok, vagyis a dél-kelet ázsiai országok, köztük Malajzia, Thaiföld, Indonézia, a Fülöp-szigetek, Brunei, Szingapúr; azelőtt Vietnam is az ASEAN országok közé tartozott.

Az utóbbi években Dél-Kelet Ázsiában, de különösen olyan országokban mint Thaiföld és Indonézia látványos gazdasági fellendülés tapasztalható, amely Japán, Korea és Tajvan hetvenes évekbeli növekedési ütemére emlékeztet, és a „kelet-ázsiai” gazdaságpolitikai és üzleti stratégiai felfogást tükrözi.

Észak-Kelet vagy Kelet-Ázsia, Kína és Hong Kong kissé más kategória. Kína esetében az 1,2 milliárd fős népesség ellenére még mindig nem biztos, hogy képes lesz-e a gazdasági életben és üzleti téren olyan sikeres lenni, mint Japán, Korea és Tajvan. Hong Kong megint csak más eset, nemcsak az őt Nagy-Britanniához kötő gyarmati kapcsolatok miatt, hanem azért is, mert egy viszonylag kis, öt millió lakosú szigetről van szó, amely gyakran pusztán közvetítő szerepet játszik a más ázsiai országokkal folytatott üzleti tevékenységben. Ebben az értelemben a három kelet-ázsiai ország – Japán, Korea és Tajvan – a főszereplő Ázsiában. A 2. ábra Ázsiát a gazdasági fejlődés és az országok Ázsián belüli viszonylagos rangsorolása szerint osztja föl:

2. ábra

Ázsiában elfoglalt relatív pozíció



Amint a 2. ábra mutatja, Japán a csoportelső gazdasági fejlődés, jólét, technika, termékminőség szempontjából. Japánt Korea és Tajvan követi, amelyek hasonló szinten vannak, bár a koreai vállalatok minden iparágban képviseltetik magukat, a nehéziparban is, míg a tajvani vállalatok általában csak bizonyos ipari szektorokra koncentrálnak. Őket követi az ASEAN, a dél-kelet ázsiai országok, jóllehet Szingapúr kivételnek számít, mivel ugyanannyira, de talán még fejlettebb, mint Korea és Tajvan. Az ASEAN országok mögött húzódik meg a potenciális ázsiai óriás: Kína. Az euró-



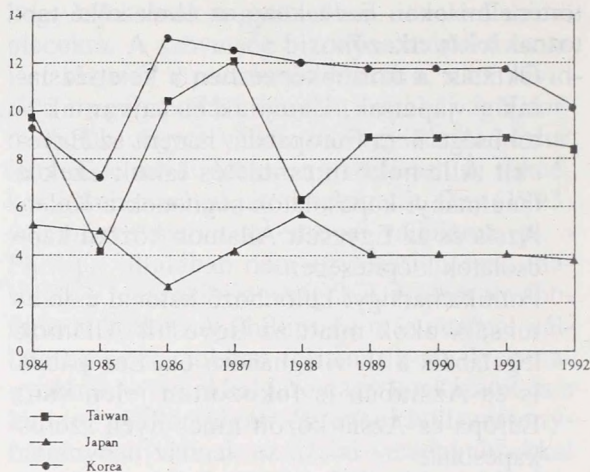
pai országok szempontjából az a lényeges, hogy általánosságban szinte minden ázsiai országra rendkívüli gazdasági növekedésű ütem jellemző, amely folyamatosan tart. Mindnyájan különböző, de hatalmas üzleti lehetőségeket kínálnak.

### Európa és Kelet-Ázsia

Valamely európai ország menedzsere gyakran teszi föl azt a kérdést, hogy vajon az európai vállalatnak még többet kell-e megtudnia „Európáról“, s így euromenedzsereket kell-e kiképezniük. Nemrégiben azonban Hamel (1993) megállapította, hogy a fontosabb iparágak és a verseny a 90-es években is az Egyesült Államokban és Ázsiában folytatódik. A hetvenes és nyolcvanas években Európa csak nagyon keveset hozott létre a világ új tízmilliárd dolláros ágazataiból. Ebből a szempontból helyesebbnek látszik, ha az európai vállalat többet tud meg az ázsiai, illetve az amerikai vállalatokról, mint más európai vállalatokról. Mint már az előbbieken szóltunk róla, az európai menedzserek rendkívül keveset tudnak a három ázsiai országról – Japánról, Koreáról és Tajvanról –, amelyek elsődleges előbbrevívói az Ázsiában a hetvenes és nyolcvanas években megfigyelhető ipari és vállalati fellendülésnek. A főbb ágazatokban – a félvezetőipartól a gépjárműiparig és a számítástechnikáig – a verseny jórészt Ázsiában – Japánban, Koreában és Tajvanon – összpontosul.

Ezen a három legfontosabb ázsiai országon belül már folyt bizonyos kutatás a Japán és Európa közötti üzleti kapcsolatok vonatkozásában. Viszont gyakorlatilag egyáltalán semmilyen vezetéskutatást nem végeztek az európai és a koreai, illetve tajvani vállalatok közötti kapcsolatok témakörében, kivéve Lasserre (1992), Choi (1993a, 1993b) és Choi and Wright (1993) nemrégiben megjelent tanulmányait. Az erőteljes gazdasági növekedés és az üzleti lehetőségek bővülése valószínűleg folytatódik Ázsiában a 90-es években. Ázsia nyújtja a tőkeerőt, a növekedő piacokat, valamint a hatékony gyártástechnológiát és a know howt. Minden bizonnyal leszögezhetjük, hogy az európai menedzser és vállalat csak nyerhet azzal, ha nem a más európai országokra és vállalatokra, hanem az e három kelet-ázsiai országra vonatkozó ismerethiányát igyekszik elsősorban pótolni. A 3. ábra Japán, Korea és Tajvan tényleges gazdasági növekedési ütemét mutatja 1982–1992 között.

A GDP (Bruttó nemzeti termék) növekedési üteme Japánban, Koreában és Tajvanon



Forrás: IMF (Nemzetközi Valutaalap)

A 3. ábrából is látható, hogy ez a három fő kelet-ázsiai gazdaság még a 80-as években is látványos ütemben növekedett, bár a hetvenes és a hatvanas években természetesen még nagyobb ütemben növekedtek. E hatalmas üzleti lehetőségek ellenére az európai vállalatok általában nem aknázták ki ezt az erőteljes növekedést, hanem az amerikai vállalatok uralták az ázsiai piacokat.

Az általános „tanulási“ folyamat egy másik olyan terület, ahol az európai vállalatok sok mindent átvehetnének az ázsiai vállalatoktól. Az amerikai és ázsiai vállalatok közötti együttműködés szempontjából Hamel et al. (1989) és mások tanulmányai kimutatják, hogy a japán vállalatok általában többet profitáltak az amerikai partnerekkel létesített szövetségekből, mint partnereik. Ez kiterjeszthető az egész ázsiai vállalati kultúrára, amely nagy súlyt helyez a más szervezetektől, kultúráktól, országoktól való tanulásra. Ugyanakkor azonban az európai vállalatok is tanulhatnak ázsiai partnereiktől a termékminőséget és a nagy termelékenységét illetően. A hetvenes években és a nyolcvanas évek nagy részében az ázsiai vállalatok sokat tanultak amerikai üzletfeleiktől. A kilencvenes években tulajdonképpen az ázsiai vállalatok lehetnének a tanítómesterek, nem pedig az európai és az amerikai vállalatok szakértői egy sor globális iparágban.



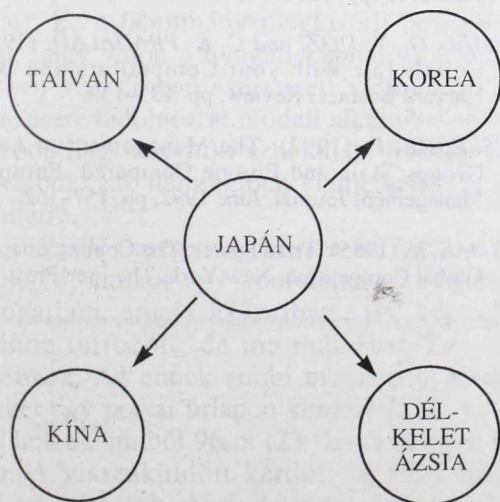
## A belépési stratégia megválasztása

Az európai piacokhoz hasonlóan az ázsiai piacok zavarba ejtően sokféle lehetőséget kínálnak az európai vállalatok számára. Csak akkor lehet kulturális és üzleti ismeretekre szert tenni, ha sok időt fordítunk arra, hogy megismerjük a Japán, Korea és Tajvan közötti nagyobb és a Japán, Kína, illetve Thaiföld közötti kisebb különbségeket. Természetesen ha az európai vállalatok komolyan veszik az ázsiai működést, végül is többféleképpen kell működniük a különböző ázsiai országokban. Ebben a részben röviden foglalkozunk a kiindulóponttal, az első lépés megtételével. Az európai és az amerikai vállalatok két gyakori hibát követtek el a múltban az ázsiai „belépési” pont megválasztásában; abban, hogy mely országot válasszák működésük beindításához:

• *Szingapur és Hong Kong:* Sok európai vállalat hajlamos arra, hogy Ázsiát Szingapuron és Hong Kong-on keresztül közelítse meg. Ez érthető, hiszen ezek az országok elnyugatosodtak, angolul beszélnek, hatékonyak. Ázsiai szempontból azonban kis, két és öt millió lakosságú szigetek, közvetítói láncszemek az ázsiai kontinens felé. „Tanulási” szempontból

4. ábra

### Japán mint belépési hely?



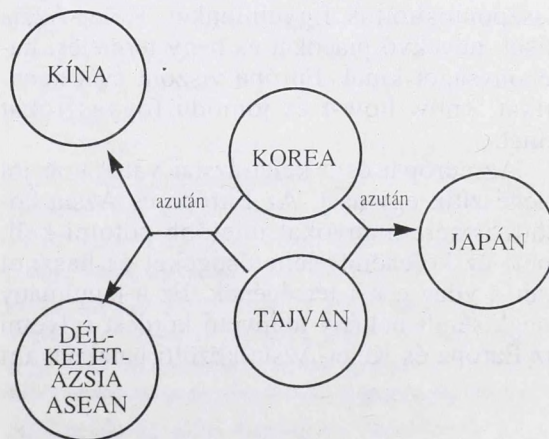
pedig ráadásul nem is képviselik Japán, Korea és Tajvan másféle, nem nyugatosodott üzleti kultúráját.

• *Japán:* Az európai vállalat által elkövetett másik hiba, amikor Japánt választja az Ázsiába való belépési helyként, és hídfőállásként használja ázsiai műveleteihez. Ez is érthető, hiszen Japán Ázsia legnagyobb paica, és Japánban a legmagasabb a műszaki színvonal és itt a legkiválóbb a termékek minősége. A japán üzleti kultúra azonban még ázsiai mércével mérve is alighanem a legkirívóbb, és a nem-japán vállalatok számára a legérthetetlenebb. Az európai vállalatoknak azonban nem szabad általános következtetéseket levonniuk az ázsiai üzleti kapcsolatokat illetően abból, hogy milyen nehézségeik vannak elsősorban az amerikai vállalatoknak a japán piacra történő belépéssel kapcsolatban. A 4. ábra Japánt veszi kiindulópontnak, belépési helynek:

Az európai vállalatnak nem szabad a kiindulópontot csupán a piac mérete alapján kijelölnie; ugyanúgy ahogyan egy ázsiai vállalat sem feltétlenül Németországot választja a méretnagyság kritériuma alapján az Európába történő belépéshez. A másik megoldás egy közbülső fázis – Korea vagy Tajvan – választása lehet. Az 5. ábra Koreát és Tajvant veszi lehetséges belépési helynek:

5. ábra

### Korea és Tajvan mint belépési hely



Számos előnye van annak, ha Koreát és Tajvant választjuk az ázsiai kontinensre történő belépésre:

- Üzleti és társadalmi kultúra szempontjából a koreai és a tajvani vállalatok nyitottabbak a külföldi vállalatokkal való kapcsolatokra;



- A piacok technika, know-how tekintetében nem annyira fejlettek, ezért az európai vállalatok hasznosítani tudják szakmai tudásukat és tőkéjüket;
- Sokkal kisebb a kockázat, mint a Japánba történő belépés esetében, ugyanakkor az európai vállalatok több „ismeretet” és információt szerezhetnek a koreai és a tajvani vállalatoktól, s ezzel növelik a siker esélyeit a végcélul kitűzött japán piacon is.

## Tanulságok

A menedzsment az utóbbi években rendkívüli érdeklődést mutat a világszerte elért „ázsiai” üzleti és vezetési sikerek iránt. E tanulmány-nak kettős célja volt. Egyrészt, hogy vázolja az ázsiai országok és vállalatok egyre fontosabb szerepét a triász térségei közötti globális versenyben. Az európai vállalatoknál ugyanis rendkívüli mértékben hiányzik az ázsiai szervezetekre, kultúrára és vállalatokra vonatkozó ismeret és tapasztalat, amelyet pótolni kell, hogy az európaiak a triász minden részében fontos szereplők lehessenek.

A másik cél az volt, hogy megpróbáljon differenciálni a különböző ázsiai országok, Észak-Kelet (Kelet) és Dél-Kelet Ázsia között. Elsősorban a három legfontosabb kelet-ázsiai gazdaságra – Japánra, Koreára és Tajvanra – összpontosítottuk figyelmünket. Kelet-Ázsia tőkét, növekvő piacokat és nagy termelési hatékonyságot kínál. Európa viszont csúcstechnikát, know how-t és jómódú fogyasztókat kínál.

Az európai és a kelet-ázsiai vállalatok jól kiegészítik egymást. Az Európa és Ázsia közötti ismerethiányokat mielőbb pótolni kell, mert ez kölcsönös lehetőségeket és hasznot ígér a világ e két térségének. Ez a tanulmány megkísérelt néhány alapvető kérdést felvetni az Európa és Kelet-Ázsia közötti hatalmas űrt

illetően. Még sok-sok további kutatást kell végezniük ebben a témakörben mind az európai, mind az ázsiai vezetéskutatóknak.

## Irodalmi hivatkozások

- AMSDEN, A. (1989): *Asia's Next Giant*. Oxford University Press, Oxford
- BRONDER, C. and R. PRITZL (1992): *Developing Strategic Alliances: A Conceptual Framework for Successful Co-operation*. *European Management Journal*, December 1992, pp. 412–421.
- CHOI, C. J. (1993a): *Contract Enforcement Across Cultures*. *Organisation Studies*, forthcoming
- CHOI, C. J. (1993b): *ASEAN's Role in Japan's Policy in East Asia*. *International Executive*, May/June, pp. 229–237.
- CHOI, C. J., and N. WRIGHT. (1993). *Achieve Business Success in Korea*. Macmillan Press, London, 1993, forthcoming
- DAY, G. (1993): *New Directions for Corporations: Conditions for Successful Renewal*. *European Management Journal*, June 1993, pp. 229–237.
- DUMAINE, B. (1989): *How Managers can Succeed Through Speed*. *Fortune*, February 13, 1989, pp. 54–59, a study by McKinsey & Co.
- FRUIN, M. (1992): *The Japanese Enterprise System*. Oxford University Press, Oxford
- HAMEL, G. (1993): *Future for Strategy: An Interview with Gary Hamel*. *European Management Journal*, June 1993, pp. 150–157.
- HAMEL, G., Y. DOZ, and C. K. PRAHALAD. (1989): *Collaborate with your Competitors and Win*. *Harvard Business Review*, pp. 133–139.
- LASSERRE, P. (1992): *The Management of Large Groups: Asia and Europe Compared*. *European Management Journal*, June 1992, pp. 157–162.
- OHMAE, K. (1985): *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition*. New York: The Free Press