

SZAKDOLGOZAT

Debreczeni Edina Laura

2021

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
KÜLKERESKEDELMI KAR
NEMZETKÖZI TANULMÁNYOK SZAK
NAPPALI MUNKAREND

DÉL-KOREAI VÁLLALATOK MŰKÖDŐTŐKE BEFEKTETÉSEINEK
VIZSGÁLATA A HANKOOK TIRE CÉG BEMUTATÁSÁN KERESZTÜL

Belső konzulens:

Dr. Neszmélyi György

Készítette:

Debreczeni Edina Laura

Budapest, 2021

Dél-koreai vállalatok működőtőke befektetéseinek vizsgálata a Hankook Tire cég bemutatásán keresztül

Tartalomjegyzék

1. ÁBRAJEGYZÉK	4
2. BEVEZETÉS	5
2.1 Témaválasztás indoklása	5
2.2 A kutatás célja és probléma meghatározása	5
2.3 A dolgozat felépítése és a témakifejtés módszerei.....	7
3. RELEVÁNS ELMÉLET FELDOLGOZÁSA, SZAKIRODALOM BEMUTATÁSA	8
3.1 Témával kapcsolatos alapfogalmak	8
3.2 A külföldi beruházások stratégiai okai.....	9
4. A KOREAI KÖZTÁRSASÁG	10
4.1 A Koreai Köztársaság napjainkban.....	12
4.2 Dél-Korea gazdasági kapcsolatai	15
5. EURÓPAI UNIÓ ÉS DÉL-KOREA	20
5.1 Az Európai Unió közös kereskedelempolitikája	20
5.2 Dél-Korea és az Európai Unió kereskedelmi kapcsolata	21
5.3 KOREU szabadkereskedelmi szerződés.....	22
5.4 Dél-Koreai működőtőke beruházások az Európai Unióban.....	25
6. DÉL-KOREA ÉS MAGYARORSZÁG KERESKEDELMI KAPCSOLATA	26
6.1. Dél-koreai vállalkozások Magyarországon	27
6.2. Hankook Tire vállalat bemutatása	28
6.3. Hankook Tire rácalmási leányvállalatának bemutatása	32
6.4 Eredmények	36
7. KÖVETKEZTETÉS ÉS JAVASLATOK	40
8. ÖSSZEFOGLALÁS	42
9. IRODALOMJEGYZÉK	44
10. MELLÉKLETEK	48

1. ÁBRAJEGYZÉK

1. Ábra, Dél-Korea társadalmának jellemzése a Hofstede insight 5 dimenziója alapján Forrás: saját szerkesztés <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/south-korea> alapján Letöltve: 2021.03.16.

2. Ábra, A grafikon az 5 legnagyobb Európán kívüli dél-koreai export felvevő piacot mutatja be millió USD értékben mérve 2011- től 2020-ig. Forrás: saját szerkesztés http://www.kita.org/kStat/byCount_AllCount.do alapján Letöltve:2021.03.16

3. Ábra, A Hankook Tire & Technology vállalat érdekelt felei a vállalatra való befolyás mértékének növekedésével a kör közepe felé Forrás: file:///C:/Users/Admin/Desktop/CSR_Report_2019-20_English_1.pdf Letöltve: 2021.04.23

4. Ábra, A Hankook Tire & Technology vállalat „Jeongdo” menedzsmentje által célzott vállalati területek és azok célkitűzései Forrás: file:///C:/Users/Admin/Desktop/CSR_Report_2019-20_English_1.pdf Letöltve: 2021.04.23

5. Ábra, A Hankook Tire Magyarország Kft. munkaerő toborzásának %-os megoszlása megyénként a befektetés első ütemének idején. Forrás: Hankook Tire Magyarország Kft. által rendelkezésemre bocsájtott belső anyag

6. Ábra, Hankook Tire „Ideális Hankook alkalmazott” venndiagram Forrás: Hankook Tire Magyarország Kft. által rendelkezésemre bocsájtott belső anyag

2. BEVEZETÉS

2.1 Témaválasztás indoklása

Azért választottam ezt a témát, mert egy kedves dél-koreai barátnőm által volt alkalmam megismerni az ország kultúráját és történelmét, amelyet nagyon érdekesnek találtam.

A koreai „gazdasági csoda” az 1960-as évek óta végbement gazdasági átalakulás nyomán következett be. Ennek eredménye, hogy Dél-Korea ma már a világ egyik vezető gazdasági hatalma és vállalatai világszerte ismertek. Témám megválasztásakor a dél-koreai vállalatok befektetési stratégiáinak megismerése motivált, hogy megismerjem, milyen szempontokat vesznek figyelembe egy vállalat tengerentúli bővítése esetén, különös tekintettel Európára és azon belül Magyarországra.

2.2 A kutatás célja és probléma meghatározása

Dolgozatom célja bemutatni Dél-Korea gazdasági fejlődését, ami szerepet játszott az országban létrejött nagyvállalatok kialakulásában és sikerében. Ezek a nagyvállalatok a globalizáció és a megnövekedett piaci kereslet eredményeként világszintű terjeszkedésbe kezdtek. A tengerentúli terjeszkedés stratégiáját számtalan körülmény befolyásolja, ahogyan számos nehézség is felmerül a vállalati bővítés során.

Szeretném bemutatni, hogy a vizsgált vállalatok milyen bővítési stratégia alapján döntöttek európai beruházásaikról, milyen fő szempontokat vettek figyelembe a bővítés folyamatában és milyen akadályokat kellett leküzdeniük.

Megvizsgáltam és ismertetem, azokat a körülményeket, amelyek befolyásolták a dél-koreai vállalatokat, hogy Európában, azon belül Magyarországon leányvállalatokat hozzanak létre. Melyek azok a körülmények, amelyek kedveztek a dél-koreai vállalatoknak a befektetéshez Magyarországon és milyen nehézségekkel kellett megküzdeniük? Különösen fontosnak tartom ezeknek a kérdéseknek a megválaszolását abból a szempontból, hogy az elmúlt években Dél-Korea

Magyarország egyik kiemelt kereskedelmi és befektetési partnerévé vált. A jövőbeli dél-koreai befektetések elősegítéséhez lényegesnek tartottam azokat a szempontokat megismerni, amelyek kedvező körülményeket teremtettek a beruházások megvalósításához. Fontosnak tartottam megtudni, melyek azok a hátrányok, amelyekkel szembe kellett nézzenek a vállalatok, és hogyan lehetne ezeket a problémákat megoldani.

Kutatásom a dél-koreai vállalatok befektetéseit vizsgálja Európában, azon belül Magyarországon. Elemzésem kiterjed azokra a tényezőkre, amelyeket egy dél-koreai vállalat figyelembe vesz a beruházás tervezésekor és arra is, milyen stratégiát követnek az európai befektetések alkalmával. A Hankook Tire magyarországi beruházásának bemutatása során egyaránt vizsgálom a magyarországi beruházás előnyeit és hátrányait, mindezt a koreai vállalati kultúra és a vállalat egyedi piaci stratégiája alapján is bemutatom.

Feltételezésem szerint a Hankook Tire vállalat két piaci stratégiát is követett a Magyarországon történő befektetésekor. Egyik cél az európai piacon való terjeszkedés és nagyobb befolyás szerzése volt, ami a piac növelésének stratégiája. A második pedig a hatékonyság növelése, amely az Európán belüli gyártóüzem létrehozásával valósult meg és sokkal hatékonyabbá tette az európai piac ellátását. Ehhez hasonló stratégia mentén, más dél-koreai vállalatok is -befektetésük eredményeképpen - legtöbbjük gyártóüzemet létesített Magyarországon. Ilyen vállalat volt például a Samsung vagy az Sk Innovation.

H1: Feltételezésem szerint a Hankook Tire vállalatot, a magyarországi gyárüzem létrehozásában az európai piac hatékony kiszolgálásának célja motiválta.

H2: Feltételezem, hogy Magyarország befektetőbarát politikája fontos szerepet játszott a Hankook Tire vállalat magyarországi befektetéseinek gyarapodásában.

2.3 A dolgozat felépítése és a témakifejtés módszerei

A témám kifejtésére két irányból vizsgáltam a szakirodalmat. Először a témával kapcsolatos szakkifejezésekre és meghatározásokra koncentráltam, amelyek a dolgozatomban felmerülnek, ezeket a szakirodalom és megbízható internetes források tanulmányozásával fejtem ki.

Másik oldalról, a Dél-Korea gazdasági fejlődését és gazdasági kapcsolatait mutatom be, kiemelve legfontosabb partnereit, köztük az Európai Uniót. A gazdasági kapcsolatot a KOREU szabad kereskedelmi szerződés¹ ide vonatkozó részei alapján is megvizsgáltam, arra a kérdésre fókuszálva, hogy milyen módon tette kedvezőbbé a befektetési környezetet a dél-koreai vállalatok számára az Európai Unióban, és milyen módon járult hozzá az Európai Unió tagállamok gazdaságának gyarapodásához.

Szintén forrás felhasználásával bemutatok néhány ismert dél-koreai vállalatot, amelyek jelentős befektetett tőkével rendelkeznek az Európai Unióban és számos különböző funkcióval rendelkező leányvállalatot hoztak létre. A szakirodalom tanulmányozása során képet kaptam a dél-koreai vállalatok motivációjáról az Európai Unió piacon való szereplés stratégiai okairól. Kutatásom fókuszpontjában a Hankook Tire vállalat magyarországi befektetésének bemutatása áll. A Hankook Tire vállalaton keresztül kívánom bemutatni azokat a fő szempontokat, amelyek vállalatot arra motiválták, hogy Magyarországon hozza létre egyetlen európai gyárüzemét.

A Hankook Tire magyarországi leányvállalatának megismerésére kvalitatív kutatási módszert választottam, amelyet egy mélyinterjú formájában bonyolítottam le a leányvállalat menedzsmentjének egyik tagjával, Human Resource területen dolgozó szakemberével, Bányai Tiborral. Céлом az volt, hogy az interjú segítségével mélyebb betekintést nyerjek a vállalat abbéli motivációiba, megfontolásaiba, amelyek alapján a magyarországi beruházás mellett döntött. Mindemellett azokat a negatív tényezőket is fel szándékoztam tárni, amelyek nehézséget okoztak a vállalatnak a beruházás kezdetétől a teljes kapacitású termelési szint eléréséig. Az interjú részleteit a

¹ European Commission; <https://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/countries/south-korea/> 2021.04.10

szakirodalmi részlet megírásában is felhasználtam és pontos eredményeit külön fejezetben is részletezem.

3. RELEVÁNS ELMÉLET FELDOLGOZÁSA, SZAKIRODALOM BEMUTATÁSA

3.1 A témával kapcsolatos alapfogalmak

A vállalat, amikor dönt a befektetésről az adott országban, lehetősége van zöldmezős beruházásra vagy választhatja a legtöbb esetben olcsóbb barnamezős beruházást. Zöldmezős beruházásnak² az egykor a mezőgazdaságban hasznosított területen történő ipari vállalkozás felállítását nevezzük. Pozitívuma a zöldmezős beruházásnak, hogy a beruházó maga dönt a beruházás területének kiválasztásáról és az építkezés teljes kivitelezését ő irányítja. Barnamezős beruházás³ esetén a vállalat egy valamikor ipari területként funkcionáló telket vásárol meg, amelyen az ipari tevékenység megszűnt, rajta lévő ipari épület funkcióját veszítette.

A már elkészült termelőegység az átadást követően megkezdni működését. Ehhez elengedhetetlen, hogy a gyártási folyamathoz szükséges minden eszköz rendelkezésre álljon. A kisebb alkatrészeket és egyéb gyártáshoz szükséges elemeket alvállalkozók beszállítása által teremti elő. Sok esetben az alvállalkozók számára is beszállítanak eszközöket és alapanyagokat egyéb alvállalkozók. Ezt a folyamatot beszállítói láncnak⁴ nevezzük. A beszállítói lánc megfelelő működésére és a megfelelő beszállítók szerződésére a nagyvállalatok komoly figyelmet fordítanak. A beszállítóknak kiváló minőségű termékeket kell nyújtaniuk, valamint a nagyvállalat által felállított etikai és működtetési szabályoknak is meg kell felelniük.

A társadalom egyre növekvő elvárásokat támaszt a világszerte ismert nagyvállalatokkal szemben. A CSR-t (Corporate Social Responsibility) az Európai Unió Bizottsága a következőképpen definiálta: „vállalkozások felelőssége a társadalomra gyakorolt hatásaikért”. A vállalati szociális

² <https://vanessia.hu/index.php/fogalomtar> 2021.04.11.

³ Körkörös Gazdaság: MIÉRT JOBB, HA „BEBARNUL” EGY BERUHÁZÁS? TUDNIVALÓK A BARNAMEZŐS TERÜLETEKRŐL <http://korkorosgazdasag.hu/elgondolkodtato/miert-jobb-ha-bebarnul-egy-beruhazas-avagy-mit-erdemes-tudni-a-barnamezos-teruletekről/>

⁴ Ellátási lánc; http://www.agr.unideb.hu/ebook/logisztika/elltsi_lnc.html 2021.04.11

felelősségvállalás szerepe az utóbbi másfél évtizedben egyre nagyobb figyelmet kap a globális nagyvállalatok részéről. Ennek oka az, hogy az érdekelt felek megítélése szerint a vállalatoknak nagyobb figyelmet kellene fordítaniuk az etikus magatartásra és a fenntarthatóságra és az átlátható működésre. Az etikus magatartásra való törekvés a vállalat minden működési szektorára kihat, kezdve az alapanyag beszerzéstől, amelytől elvárt, hogy fenntartható gazdálkodásból származzon, egészen az értékesített termékért való minőségi garanciavállalásig. Sok vállalat az általános feladatain túl egyéb tevékenységeket is végez, mint a társadalmi eseményeken való részvétel és jótékonyági megmozdulások szervezése, ezzel is elősegítve egy pozitív társadalmi kép kialakítását a vállalatról.⁵

3.2 A külföldi beruházások stratégiai okai

A nagyvállalatok világszerte terjeszkednek és leányvállalatokat hoznak létre, és ezt mind egy stratégia alapján teszik, amivel különböző célokat kívánnak elérni.

Bodo B. Schlegelmilch négy fő okot nevez meg, ami egy vállalatot külföldi terjeszkedésre készítet:

- Piac növelése
- Erőforrások bővítése
- Új technológia elsajátítása
- Hatékonyság növelése⁶

Ebből a négy okból legalább egynek az elérésére tett szándék az, aminek hatására a vállalat külföldi befektetést kezdeményez. Amennyiben a piac növelése a vállalat célja, abban az esetben termékeinek vagy szolgáltatásainak a befektetés célországában való értékesítését vagy az értékesítés növelését kívánja elérni. Erőforrások bővítése esetén a vállalat a termékének előállításához szükséges eszközök megszerzéséért, gyarapításáért terjeszkedik a célországban. Amennyiben új technológia fejlesztésére vagy megvásárlására tart igényt, esetlegesen a célország igényeit kívánja felmérni, létrehozhat egy K+F tevékenységgel foglalkozó leányvállalatot, esetlegesen felvásárolhat egy adott vállalatot a célországban a kívánt eredmény elérésének érdekében. A hatékonyság növelésének érdekében egyes munkafolyamatok átcsoportosítására

⁵ Bodo B. Schlegelmilch; Global Marketing Strategy An Executive Digest, 2016, file:///C:/Users/Admin/Downloads/0_2016_Book_GlobalMarketingStrategy.pdf 2021.04.12

⁶Bodo B. Schlegelmilch; Global Marketing Strategy An Executive Digest, 2016, pp. 5 file:///C:/Users/Admin/Downloads/0_2016_Book_GlobalMarketingStrategy.pdf 2021.04.16

kerül sor a célországba, ahol szintén egy leányvállalatot hoznak létre az átcsoportosított munkafolyamat elvégzésére. A termelési folyamatok határokon átnyúló integrálódásához nagy arányban hozzájárul az országok közti vámhatárok leépítése. ⁷(Dunning/Lundan 2008, p. 72)

4. A KOREAI KÖZTÁRSASÁG

Egy relatíve új állam, amely 1948 augusztus 15-én jött létre az Egyesült Államok támogatásával és katonai segítségnyújtásával. A félsziget népének történelme azonban ennél a kevéssel több, mint fél évszázadnál, jelentősen hosszabb múlttal rendelkezik. (Csoma Mózes 2016: Korea Egy nemzet, két ország, p. 11)

A félszigeten a középkortól kezdve, több uralkodónak is sikerült összefognia egy egységbe a különböző városállamokat és központi irányítást létrehozni. Azonban az egységet külső erők, esetenként belső viszályok minduntalan megghiúsították. A félszigetet körülvevő nagyhatalmú birodalmak a történelem során számos alkalommal indítottak támadást a félsziget leigázásának céljából. „Nemzetünk fél-tízezer éves történelme során sokat szenvedett más népek támadásaitól. A mi nemzetünk azonban sohasem támadott meg más népet, s nem okozott fájdalmat más országok lakosságának. A mi nemzetünk békét akart, s a békeszeretet évezredes hagyományait követte.” ⁸

A 20. század eseményekkel teli volt a koreai nép számára, kezdve a század eleji japán fennhatóság küzdelmes időszakával, aminek a második világháború vetett véget. Ezt követte az ország kettéválása és a mai Koreai Köztársaság megalakulása. A Koreai Népi Demokratikus Köztársaság szándékában állt az ország egyesítése az ország saját kommunista ideológiai szellemének jegyében, és haderejének bevetésével támadást indított déli szomszédja ellen 1950 június 25.-én. A kialakult konfliktus a Koreai Köztársaság és a Koreai Népi Demokratikus Köztársaság közt végső soron nem hozott nagyobb területi változásokat, azonban a háború utáni szegénység és éhezés következtében az ország a világ legszegényebb régiói közé került. Az ezt követő katonai diktatúra, Li Szin Man

⁷ John H. Dunning, Sarianna M. Lundan (2008): Multinational Enterprises and the Global Economy, Second Edition Edward Elgar kiadó

⁸ Csoma Mózes: Korea. Egy nemzet, két ország – a közös gyökerektől. Harmadik, bővített kiadás-Budapest, 2016, pp.11

irányításával nem volt képes az általános társadalmi elégedetlenség felszámolására, ami végül tömegtüntetésekhez vezetett, majd a kormány leváltásához.

A felemelkedés korszakát Park Chung Hee kormánya hozta el a Koreai Köztársaság számára. Park Chung Hee tábornok puccsot hajtott végre és átvette a hatalmat ⁹az akkori rövid életű civil kormánytól és a gazdaság teljes újjászervezését tűzte ki célul. Intenzív gazdaságfejlesztő reformok, exportorientált termelés és a gazdaság erőteljes központi irányításának kialakítása által gyors ütemű növekedést ért el. Park épített az USA-val való jó kapcsolat fenntartására, tőlük kapta a Koreai Köztársaság a legnagyobb összegű támogatást, amit egyenesen a gazdaság azon szereplői számára folyósítottak, akik részt vettek az exportra történő termelésben.¹⁰ Ezek a voltak azok a nagyvállalatok, amiket általában egy család birtokolt és ma már csebolként ismeretesek. Többsége a ma is létező cseboloknak ebben korszakban jött létre és Park elnöksége alatt a gazdaságban betöltött hangsúlyos szerepüknek köszönhetően rengeteg állami támogatásban részesültek.

A korszak másik innovációja, amely a Koreai Köztársaság gazdaságára ma is hatással van, az ipari fejlesztési övezetek létrehozása¹¹. Jellemzően ezek az ipari telepek exportra állítottak elő nehézipari termékeket az állami 5 éves termelési program alapján, hatékonyságukat segítette az állam által kínált támogatások és kedvező hitelek megléte. Ezeknek az iparoknak a fejlődése, a támogatásoknak köszönhetően, gyors ütemű volt és nagyban hozzájárult a gazdaság növekedéséhez, többségük még ma is jelentős hányadát adja a Koreai Köztársaság termelésének. Ilyen megemlítendő terület például az acél termelés, amely területen az ország jelenleg a világ ranglista 6. helyén áll¹².

⁹ Csoma Mózes: Korea. Egy nemzet, két ország – a közös gyökerektől. Harmadik, bővített kiadás-Budapest, 2016

¹⁰ Lee, K.-S. A Study of Bureaucratic Recruitment in Chosun Dynasty 2001

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=72fcd7dc-e2e3-43bc-bd1e-9b731faa67d3%40pdc-v-sessmgr02>

¹¹ Geography of Korea: III. Production and Consumer Space, Major Industries and Industrial Areas, http://cefia.aks.ac.kr:84/index.php?title=GK:3.3.1_Major_Industries_and_Industrial_Areas 2021.03.16.

¹² Top 10 legnagyobb acéltermelő ország a világon-Nov 23, 2018- <http://m.hu.coldrolledsteels.com/info/top-10-largest-steel-producing-countries-in-th-30982836.html> 2021.03.16

Azzal, hogy az állam felszámolta a korrupciós alapon működő vállalatok nagy részét és az oktatás megreformálása által csökkentette a társadalmi különbségeket, egy meritokratikus gazdasági rendszer kiépüléséhez járult hozzá¹³.

Az elmúlt évtizedek gazdasági reformjainak, valamint 5 éves programok terveinek megfelelően a munkaerőigényes gazdasági szektorokról áttevődött a hangsúly a magas szintű technológiaigényes szektorokra¹⁴. A szintén hosszú évtizedes oktatási fejlesztéseknek köszönhetően az átállás folyamatos volt és a dél-koreai kereskedő házak példát vettek a japán terjeszkedési mintáról és világszerte kialakították a saját disztribúciós hálózatukat, számos leányvállalat megalapításával Ázsiában és a tengerentúlon. Például a Hyundai Motor Company, a Hyundai cégcsoport autógyártással foglalkozó vállalata már világszerte gyárakkal, kereskedelmi központokkal és technológiai központokkal rendelkezik, igazodva a világszintű megnövekedett kereslethez.¹⁵

4.1 A Koreai Köztársaság napjainkban

A Koreai Köztársaság, vagy gyakrabban használt nevén Dél-Korea, az Ázsiai kontinens keleti partján található, a Koreai-félsziget déli részén. Teljes szárazföldi területe 96620 km², nyugatról a Sárga tenger, keletről pedig a Japán tenger határolja. Egyetlen szárazföldi szomszédja a Koreai Népi Demokratikus Köztársaság, ismertebb nevén Észak-Korea. Mérsékelt éghajlatú, négy évszak jellemzi, továbbá ismert, hogy a csapadék mennyisége náluk magasabb a nyári évszakban, mint télen. Az ország népessége 51,4 millió fő. Népességének természetes növekedés értéke egy negatív érték: – 2,177, ami azt jelenti, hogy Dél-Korea az elöregedő társadalmak közé sorolható. A népesség növekedése az urbanizációs folyamat következtében a nagyvárosok, ipari központok és azok vonzáskörzeteiben figyelhető meg¹⁶

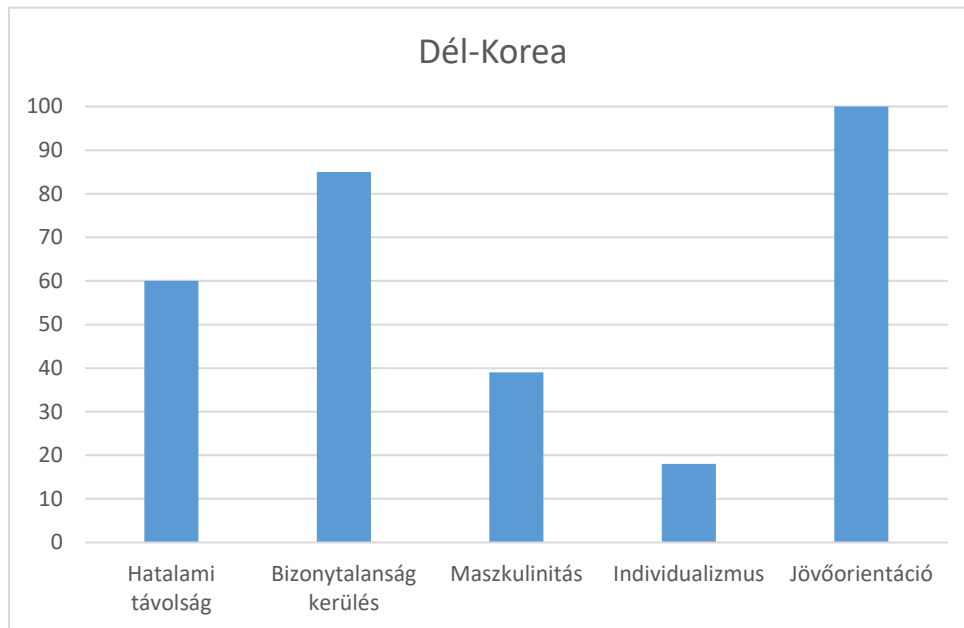
¹³ MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Világgazdasági Intézet A belső és külső kereslet szerepe Dél-Korea gazdasági növekedésében Völgyi Katalin Műhelytanulmányok 125.-2018
http://real.mtak.hu/79324/1/MT_125_Volgyi_u.pdf 2021.03.16

¹⁴ Sae Ran Koh, Jai S. Mah; The Effect of Export Composition on Economic Growth: The Case of Korea 2013, The Journal of Developing Areas Vol. 47, No. 1 pp. 171-179
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=72fcd7dc-e2e3-43bc-bd1e-9b731faa67d3%40pdc-v-sessmgr02> 2021.03.16

¹⁵ Hyundai, <https://autocarma.hyundai.hu/a-hyundairol/rolunk> 2021.04.11

¹⁶ Statistics Korea, Population Census , 2020, <http://kostat.go.kr/portal/eng/pressReleases/6/1/index.board>

A Koreai Köztársaság fővárosa Szöul. Államformája elnöki köztársaság. Az elnököt 5 évre választják meg és mandátuma nem megújítható. Egykamarás parlamenttel rendelkezik, melybe 300 képviselőt választanak meg¹⁷



Forrás: saját szerkesztés <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/south-korea> alapján

1. *Ábra, Dél-Korea társadalmának jellemzése a Hofstede insight 5 dimenziója alapján*

Dolgozatomban fontosnak tartom kiemelni a Koreai Köztársaság azon eltérő társadalmi jellemzőit, melyek eltérése az európai jellemzőktől a beruházások során is nehézséget jelenthetnek. A társadalom bemutatását a Hofstede modell értékelésén keresztül mutatom be.

Az ország konfuciánus hagyományaihoz híven hierarchikus társadalommal rendelkezik. Ez a társadalmi vonás pedig az üzleti szférában is megmutatkozik, a vezető és beosztott közti munkaviszony tekintetében. A hatalmi távolság skáláján elért 60 pont azt támasztja alá, hogy a társadalmon belül elfogadják a magasabb pozícióban levők utasításait, annak megkérdőjelezése nélkül.

¹⁷ CIA.gov THE WORLD FACTBOOK South-Korea; 2021 <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/korea-south/>

A társadalmat az individualizmus skáláján elért alacsony 18 pont jellemzi. A koreai társadalom kifejezetten kollektivista, mely a csapat érdekeit magasan az egyén érdekei előtt tartja. Az üzleti világban ez a magas szintű hűséget is jelenti a csapathoz, azaz a vállalat iránt. ¹⁸Sok koreai egy életen át egy vállalatnak dolgozik és esetenként még magasabb juttatások ígéretére sem töri meg a hűséget a vállalat iránt.

A legmagasabb, elérhető pontszámot, 100 pontot ért el a jövőorientáció skálán. Ezt az adatot támasztja alá a tény, hogy az állam évtizedek óta nagy összeget különít el a költségvetésből K+F területeinek támogatására, továbbá a dél-koreai vállalatokra is jellemző technológiájuk folyamatos fejlesztése. 2020-ban az ország GDP-je 4.64%-át, azaz 89,05 trillió wont szántak rá, ezzel a Koreai Köztársaság az OECD országai közt az 5. legnagyobb összeget szánja kutatásra és fejlesztésre¹⁹, ami egyik fontos ismérve a biztos jövőbeli fejlődés megalapozásának. A kiemelkedően magas pontszámot szintén alátámasztja az oktatás fejlesztésének kiemelkedő szerepe, az iskolázottság fontossága a társadalomban. Az OECD felmérései alapján a 24 és 35 év közötti koreaiak 70%-a rendelkezik valamilyen felsőoktatási végzettséggel.²⁰ Jellemző az iskoláskorú gyermekek iskola utáni privát oktatása, amelyre a 2019-es évben a koreai háztartások összesen több mint 21 trillió wont költöttek.²¹ A részvétel a privát oktatásban és az arra fordított összeg szoros kapcsolatban áll a háztartás összbevételeivel: minél magasabb egy család bevétele, annál nagyobb összeget fordítanak különórákra. Híresen nagy a verseny a legjobb egyetemekre való bejutásért, ugyanis a nagyvállalatok menedzsereinek többségét a legjobb egyetemekről toborozzák.

A negyedik, a maszkulinitás dimenziójában 39 pontot ért el. Ez a nagyjából közepes érték egy enyhén feminin beállítottságú társadalmat jelent. Véleményem szerint ez az érték, amely a legkevésbé tükrözi a társadalmat reálisan, hiszen jellemzője az egyenlőség, a kompromisszumok elérése és a konfliktusok megbeszélésen alapuló elsimítása lenne, továbbá egy kevésbé eredményorientált társadalmat jellemezne. Ahogy korábban említettem, a konfuciánus társadalmi rend szembe megy a „minden ember egyenlő” elvvel és a konfliktusok vagy nem is kerülnek

¹⁸ Marosi Miklós: Japán, koreai és kínai menedzsment, Aula Kiadó, Budapest, 2003

¹⁹ KSH, Gazdasági Tükör, 2016, http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/mo_delkorea_kapcs.pdf 2021.03.20.

²⁰ OECD, Korea Overview of the education system, 2020

<https://gpseducation.oecd.org/CountryProfile?primaryCountry=KOR&treshold=10&topic=EO> 2021.03.20

²¹ Statistics Korea, Private Education Expenditure, <http://kostat.go.kr/portal/eng/pressReleases/11/2/index.board>

felszínre az eltérő rangú/beosztású emberek közt vagy a magasabb pozícióban levő személyé az utolsó szó. Másik nagy ellentmondás a magas eredmények elérésére való törekvés, ami mind az egyéneknél megfigyelhető, mind vállalati szinten, így a társadalom sikerességének jellemzésében nem a magas életminőség, inkább az elért magas szintű eredmények a mérvadók. A maszkulinitás skáláján a feminin társadalmi vonást a személyes kapcsolatok fontossága igazolja az üzleti életben. Jellemző, mikor üzleti döntéshozásra kerül sor, a bizalom a partner iránt és a korábbi ismeretség nagy előnyt jelent más vállalatokkal szemben.

Az ötödik, egyben utolsó dimenzió, amit megemlítek ahhoz, hogy a koreai társadalomról árnyalt képet kapjunk, a bizonytalanság kerülése. Itt ismételtelen kiemelném az oktatás magas színvonalát, ami a stabilitáshoz is hozzájárul. Ezen kívül az egyes projektek, - akár állami akár vállalati, - megszervezése, kockázatok elemzése, stratégiai tervezése rendkívül fontos, így már a kezdeti stádiumban nagy figyelmet fordítanak a felmérésekre. Ez a tulajdonság a multinacionális vállalatok befektetéseinek céljait is meghatározza, és megannyi körülményt számba vesznek a globális terjeszkedés folyamán, amelyre a későbbi fejezetekben ki fogok térni.

A következő fejezetben Dél-Korea gazdasági kapcsolataira, kereskedelmi megállapodásaira és külföldi leányvállalataira fogok koncentrálni. Először számba véve a legfontosabb partnereit, ezt követően pedig az az Európával való gazdasági megállapodásait és az Európán belül létrehozott legnagyobb leányvállalatait.

4.2 Dél-Korea gazdasági kapcsolatai

Dél-Korea a 2010-es évekre a világ 6. legnagyobb exportőrévé vált, emellett a koreai nagyvállalatok világszerte leányvállalatokat hoztak létre az eltérő helyi igények felmérésére a megnövekedett kereslet kielégítésére, és a technológia fejlesztésére. Legfontosabb kereskedelmi partnerei Kína, Japán, USA, Hongkong, Vietnám és az Európai Unió.²²

Dél-Korea és Kína 1991-ben vette fel egymással a gazdasági kapcsolatot és az elmúlt majdnem 30

²² Daniel Workman; South Korea's Top Trading Partners 2020
<https://www.worldstopexports.com/south-koreas-top-import-partners/> 2021.03.23.

évben gyors fejlődésen ment keresztül a két ország egymással való kereskedelme.²³ Mindkét ország tagja több nemzetközi szervezetnek is, mint például a WTO vagy az APEC gazdasági konglomeráció, de több bilaterális megállapodás is kötött a két ország közt, ezekből a legfontosabb, a két ország közti Szabadkereskedelmi Egyezmény. A három évig tartó egyeztetések után, 2015-ben létrejött Szabadkereskedelmi Egyezmény, az országok közt értékesített termékek 90%-ánál eltörli a vámokat a következő 20 év folyamán.²⁴ Az egyezmény megkötésével a két ország közti export érték növekedése a kezdetektől kimutatható, a kínai export értéke 2012-ben 80,785 millió USD volt, 2020-ra már 108,885 millió USD értékben exportáltak Dél-Koreába.²⁵ Az egyezmény megkötésének azért is volt nagy jelentősége, mert Dél-Koreának Kína az elsősorú export felvevő partnere, míg Kínának Dél-Korea az 5. legfontosabb importőre.²⁶ Ennek az egyezménynek multilaterális megvalósításának minősíthető a RCEP szabad kereskedelmi megállapodás, amely az ASEAN országokat, továbbá Japánt, Kínát, Dél-Koreát, Ausztráliát és Új-Zélandot foglalja magába. Célkitűzései megegyeznek a Kína és Dél-Korea közt létrejött Szabadkereskedelmi Egyezménnyel, amely a vámok leépítését jelenti a kereskedelem, a szolgáltatások, az e-kereskedelem és a telekommunikáció területén. A Regionális Átfogó Partnerségi Egyezmény életbelépésével a világ legnagyobb jelentőségű gazdasági megállapodását hozzák létre, amelynek 15 tagországa a világ GDP-ének 30%-át teremti elő.^{27,28}

A Koreai Köztársaság és Japán közt lezajlott történelmi események a japánokkal kapcsolatban máig ellenérzéseket váltanak ki a koreaiak körében, amelynek oka meglátásom szerint a

²³ Geopolitikai kutatóintézet; Kína és Dél-Korea kapcsolatának múltja, jelene és jövője, 2017 <http://www.geopolitika.hu/hu/2017/08/29/kina-es-del-korea-kapcsolatanak-multja-jelene-es-jovoje/>

²⁴ The Diplomat; It's Official: China, South Korea Sign Free Trade Agreement, 2015 <https://thediplomat.com/2015/06/its-official-china-south-korea-sign-free-trade-agreement/> 2021.03.25

²⁵ Korea International Trade Association; Trade statistics,2021, http://www.kita.org/kStat/byCount_AllCount.do

²⁶ Li Chunding; Global Times, An upgraded China-ROK free trade deal good news for regional integration, growth, 2021, <https://www.globaltimes.cn/page/202101/1214283.shtml> 2021.03.26

²⁷ Növekedés; Jól taktikázott Kína a világ legnagyobb kereskedelmi egyezményével, 2020, <https://novekedes.hu/elemzesek/jokor-es-jol-taktikazott-kina-a-vilag-legnagyobb-kereskedelmi-egyezmenyével> 2021.03.26

²⁸ Gerendy Zoltán; BDO Magyarország, <https://www.bdo.hu/hu-hu/aktualitasok/aktualitasok/a-vilag-legnagyobb-kereskedelmi-integracioja-a-lathataron-rcep> 2021.03.25.

A világ legnagyobb kereskedelmi integrációja a láthatáron – RCEP, 2021 <https://www.bdo.hu/hu-hu/aktualitasok/aktualitasok/a-vilag-legnagyobb-kereskedelmi-integracioja-a-lathataron-rcep> 2021.03.26

konfliktushoz való eltérő kulturális hozzáállás.²⁹³⁰ 1965-ben minkét fél elfogadta a kapcsolatokat normalizálásáról szóló egyezményt. A 21. században a Koreai Köztársaságnak és Japánnak közös érdeke felülemelkedni a múlt eseményein, mint Ázsia egyetlen két USA-barát, nyugat orientált nagyhatalmának. Az erős diplomáciai és gazdasági kapcsolat fenntartása kiemelten fontos lenne a két ország közt, ugyanis a térségben folyamatosan növekvő kínai gazdasági befolyás és a folyamatosan haderejét demonstráló Észak-Korea is komoly nyomást gyakorol a Koreai Köztársaság és Japán döntéshozóira.

A Koreai Köztársaság első pártfogója, aki már az ország megalapítása óta komoly hatással van mind a politikai, mind a gazdasági fejlődésére, az Egyesült Államok. Az USA jelenleg is az ország második legfontosabb kereskedelmi partnere és csakúgy, mint Kínával, az Egyesült Államokkal is kötött Dél-Korea szabadkereskedelmi megállapodást. A KORUS nevet viselő egyezmény 2007 június 30-án került aláírásra és 2012. március 15-én lépett életbe. Az egyezmény életbe lépését követő három éven belül a fogyasztói cikkek majdnem 95%-a vámmentessé vált és az egyéb termékek is 10 éven belül vámmentességet kapnak.³¹ Dél-Korea jelenleg az USA hatodik legfontosabb kereskedelmi partnere, akivel 2019-ben 168.86 milliárd USD értékben folytatott kereskedelmet. Az Egyesült Államok kereskedelme összességében Dél-Koreával 20.9 milliárd USD deficitet mutat, azonban a szolgáltatások kereskedelmében 13.4 milliárd USD többletet tudott felmutatni 2019-ben.³²

Az Egyesült Államok egyben számos koreai nagyvállalat leányvállalatának is otthont ad. Ezek a főleg elektronikai cikkek és alkatrészek, valamint gépkocsik gyártásával foglalkozó vállalatok nemcsak kereskedelmi központokat hoztak létre az Egyesült Államokban, hanem a piaci igények különbségeit figyelembe véve, technológiák fejlesztésére és az igények minél magasabb szintű kielégítésére kutató bázisokat is létesítettek. Ilyen például a Hyundai America Technical Center, Inc. amely cég a Hyundai Motors Company of Korea leányvállalata és 1986 óta működik Michigan

²⁹ Csoma Mózes: Korea. Egy nemzet, két ország – a közös gyökerektől. Harmadik, bővített kiadás-Budapest, 2016

³⁰극우 인사들에게 팩트로 때려버리는 신숙옥(辛淑玉) 씨, 1994

https://www.youtube.com/watch?v=ChJVb_o4p8o <https://www.youtube.com/watch?v=v1UosEdsni8> 2021.03.26

³¹ U.S Department of state; South Korea Free Trade Agreement, 2021, <https://www.state.gov/trade-agreements/south-korea-free-trade-agreement/> 2021.03.26.

³² Office of the United States Trade Representative; U.S. - Korea Free Trade Agreement 2021 <https://ustr.gov/trade-agreements/free-trade-agreements/korus-fta> 2021.03.26

államban.³³ Az LG Garoup az USA kedvező, magasszintű technológiai háttérrel rendelkező Szilícium völgyét választotta a K+F központjának székhelyül 2012-ben. Az LG Technology Center America a vállalati konglomerátum minden szegmensében, egymással együttműködésben végez kutatásokat, többek közt a smart technológia, elektronikai innovációk és az energia hatékonyság területén.³⁴

Hongkong, a területét tekintve apró állam, a népességét és az egy főre jutó GDP-t illetően azonban kiemelkedő gazdasági hatalom, a Koreai Köztársaság 5. legfontosabb gazdasági partnere. A két ország közti magas értékű kereskedelem Hongkong re-exportálói szerepére épül, ami Hongkongon keresztüli kereskedelem a Koreai Köztársaság és Kína közt. A hongkongi re-export becsült értéke 2019-ben, nagyjából 31.738 millió USD. A koreaihoz mérten egyszerű adórendszer és a szabadpiaci kereskedelem a koreai vállalatok számára is vonzóvá tette a befektetést Hongkongban. A Hongkong-i Trade and Industry Department, 9040 külföldi anyavállalattal rendelkező céget vizsgált meg, azóta összesen 152 koreai leányvállalatot alapított meg Hongkong-ban.³⁵

A Koreai Köztársaság és Vietnám 1992-ben vette fel egymással a diplomáciai kapcsolatot és mostanra Vietnám az ország harmadik legnagyobb export felvevő piacává vált. Vietnámmal számos megállapodás került megkötésre, amelyek a két ország közti kereskedelem értékét voltak hivatottak növelni. A két ország közt 1992-ben bonyolított kereskedelem értéke összesen 493,5 millió USD volt, ez 2014-re ennek az ötvenhétszeresére 28.8 milliárdra növekedett. A kereskedelmi kapcsolat további fejlesztése céljából 2015-ben Vietnámmal is szabadkereskedelmi egyezményt kötött a Koreai Köztársaság. Vietnám kereskedelmi mérlege 1992 óta magas deficitese, aminek részben az az oka, hogy míg Vietnám többségében nyersanyagot és mezőgazdasági termékeket exportál Dél-Koreába, addig importja technológia- és tőkeigényes termékekből áll, mint elektronikai cikkek és munkagépek. Vietnámban főként az olcsó munkaerőnek köszönhetően, számos koreai nagyvállalat intézett befektetést és a vietnámi tőkebefektetések csaknem felét ők teremtik elő az országban. A Samsung vállalat 3 leányvállalata is megtalálható az országban,

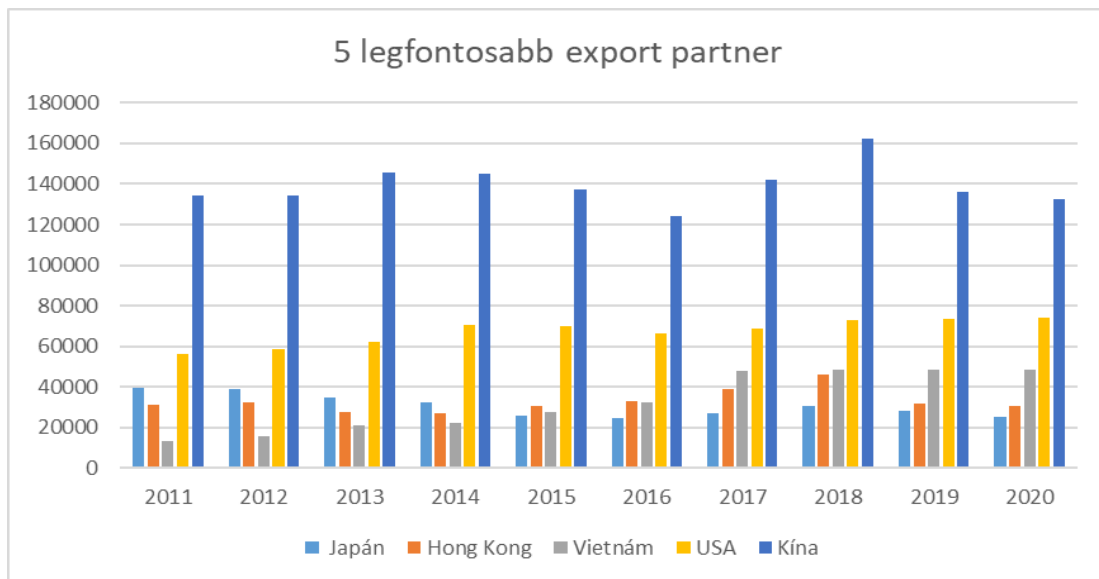
³³ Hyundai Media Center; Hyundai-Kia America Technical Center, Inc. Celebrates Opening of New R&D Headquarters, 2015, <https://www.hyundai-news.com/en-us/releases/398> 2021.03.26

³⁴ LG TCA, <http://www.lgtca.com/mission.jsp> 2021.03.25.

LG Technology Center America, 2021, <http://www.lgtca.com/overview.jsp> 2021.03.26

³⁵ Trade and Industry Department; KOREA AND HONG KONG ARE IMPORTANT TRADING PARTNERS, 2021 <https://www.tid.gov.hk/english/aboutus/publications/factsheet/korea.html> 2021.03.26

összesen 7 milliárd USD értékben fektetett be az országban, ezzel is hozzájárulva a gazdasági modernizációhoz.



Forrás: saját szerkesztés http://www.kita.org/kStat/byCount_AllCount.do alapján

2. Ábra, A grafikon az 5 legnagyobb Európán kívüli dél-koreai export felvevő piacot mutatja be millió USD értékben mérve 2011- től 2020-ig.

A grafikont megvizsgálva szembevetendő a kínai export-felvevőpiac mérete: majdnem kétszerese a második helyen lévő Egyesült Államokénak. Ehhez a kirívóan magas értékhez még hozzátartozik, hogy a hongkongi export egy tekintélyes része a kínai piacra kerül re-export formájában. Kína Dél-Koreával 1992-ben vette fel a gazdasági kapcsolatokat, ezt követően Dél-Korea azonnali hirtelen tőkebefektetésekbe kezdett az országban. Az azóta eltelt 28 év folyamán lett az ország első számú export-felvevőpiaca, importőre és a legnagyobb tőke importőre. A koreai kereskedelmi volumen tekintetében Kína 2003-ban megelőzte Japánt, majd 2004-ben az USA-nál is nagyobb volumenű kereskedelmet folytatott le Dél-Koreával³⁶.

A Koreai Köztársaság kereskedelmi politikájának fontos törekvése megkönnyíteni a kereskedelmet a legfontosabb partnereivel, elsősorban szabadkereskedelmi megállapodások révén, amelyek

³⁶ Cheong Young-rok: Dynamic Forces on the Korean Peninsula: Strategic & Economic Implications, 2008 IMPACT OF CHINA ON SOUTH KOREA'S ECONOMY, <http://keia.org/sites/default/files/publications/09.Cheong.pdf> 2021.03.30.

keretében eltörlik a vámokat, a nem vámjellegű korlátozásokat, megszüntetik a kettős adózás rendszerét így megkönnyítik a tőke beruházásokat a partnerországban.

5. EURÓPAI UNIÓ ÉS DÉL-KOREA

Az EU és Dél-Korea kereskedelmi kapcsolatának komplexitását az adja, hogy míg Dél-Korea egy önálló állam, amely szuverén jogainak minden elemével rendelkezik, addig az Európai Unió egy olyan egyedülálló szupernacionális szervezet, amelyhez hasonló a történelem során nem létezett és a jelenben sincs a világon hozzá hasonló. Az Európai Unió már a megalakulása idején is figyelmet fordított arra, hogy ne csak egy egységes belső piacot hozzon létre, hanem a külső kereskedelmi kapcsolatok terén is egységesen lépjen fel. Ennek az egységes stratégiai fellépésnek a fontossága globális gazdasági szinten elengedhetetlen és ennek köszönhető az EU kiemelkedő gazdasági teljesítménye. Az Európai Unió kétirányú kereskedelme 2019-ben a világkereskedelem mintegy 15,6%-át tette ki és az Európai Uniónak volt a globális áruexport és importból a második legnagyobb részesedése³⁷.

5.1 Az Európai Unió közös kereskedelempolitikája

Az Európai Unió, mint szupernacionális szervezet, amelynek a tagállamok átruházták szuverenitásuk egy részét, joga van a meghatározott területeken döntéseit kötelező erővel érvényre juttatni minden tagállamban. Ilyen terület a közös kereskedelempolitika is, amely az Európai Unió kizárólagos hatásköre, azaz csak az Uniónak van joga a területen jogszabályokat alkotni és kereskedelmi megállapodásokat hozni.³⁸ A közös kereskedelempolitika hatályába tartozik a harmadik országokkal folytatott áru és szolgáltatás kereskedelem, kereskedelmi megállapodások, vámtarifa szabályzások, szellemi tulajdonjogok kereskedelme és a közvetlen tőkebefektetések. A közös kereskedelempolitika területe az EU kizárólagos döntéshozatali joga, ami segít összehangolni a gazdasági stratégiát és leegyszerűsíti a gazdasági partnerekkel való megállapodást.

Az Európai Unió célja, kereskedelempolitikájában is képviselni az uniós értékeket és elhatárolódni

³⁷ Europa.eu; Gazdaság, 2021, https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/economy_hu 2021.03.30

³⁸ Az Európai Unió Tanácsa; Az EU kereskedelem politikája, 2021
<https://www.consilium.europa.eu/hu/policies/trade-policy/> 2021.03.30

az alapértékeinek ellentmondó magatartástól. Ilyen értékek például a demokrácia támogatása, az emberi jogok védelme, a környezetbarát megoldások támogatása, nemek közti egyenlőség növelése stb. A kereskedelmi megállapodások megkötésekor is igyekszik ezekkel az értékekkel összhangban rendelkezni. A WTO alapszabályai szintén befolyással vannak a szerződések tartalmára és megfelelnek a Világ Kereskedelmi Szervezet szabályainak, velük összhangban a kereskedelmi korlátok fokozatos leépítésére törekszik.

A kereskedelem liberalizációja és a vámok fokozatos leépítése, nem vámjellegű korlátozások felszámolása, a résztvevők érdekeinek figyelembevételét követően, szabadkereskedelmi szerződéseknek megkötésével történik. A szabadkereskedelmi szerződések megtervezésekor hangsúlyt kell fektetni azokra az érzékeny hazai gazdasági területekre, amelyeket esetlegesen veszélyeztetne egy erősebb külföldi vetélytárs megjelenése a hazai piacon. Ezeket a gazdasági szektorokat és termelőit védővámok által kívánják megvédeni. Sok esetben ezeken a területeken a szerződések kivételt tesznek a vámok felszámolását illetően vagy hosszabb időt határoznak meg esetükben. Ennek példája, hogy az EU összhangban a WTO rendelkezéseivel, az Európai Unió ideiglenesen védővámot vetett ki 2019-ben az acélipari termékekre, ugyanis a 2018-ban folytatott kutatás a területen kimutatta, hogy a megnövekedett acéltermékek behozatala a hazai acélgyártókat veszélyezteti³⁹.

Mint azt már említettem, a közvetlen működőtőke befektetések is a közös kereskedelempolitika hatáskörébe tartoznak, azonban a portfólió befektetések kezelése továbbra is tagállami hatáskörbe tartozik. Ennek következménye, hogy azok a befektetések, amelyek mindkét kategóriába beleesnek, vegyes szerződésként kezelendők és mind a tagállam, mind az Európai Unió résztvevő szereplőjévé válik a megállapodásnak.⁴⁰

5.2 Dél-Korea és az Európai Unió kereskedelmi kapcsolata

A Koreai Köztársaság és az Európai Unió közt fennálló remek gazdasági és diplomáciai kapcsolat

³⁹ Az üzlet; EU: végleges védővámok az acéltermékek behozatalára, 2019 <https://azuzlet.hu/eu-vegleges-vedovamok-az-aceltermek-behozatalara/> 2021.03.30.

⁴⁰ Szabó Marcel; AZ EURÓPAI UNIÓ KÖZÖS KERESKEDELEMPOLITIKÁJA, 2018, https://jak.ppke.hu/uploads/articles/12211/file/Az%20EU%20k%C3%B6z%C3%B6s%20kereskedelempolitik%C3%A1ja_Szab%C3%B3%202018%20szeptember.pdf 2021.03.30

a demokráciába, emberi jogokba és a szabad kereskedelemben vetett közös hiten alapszik. Ez a két érték a mai napig nagy jelentőséggel bír mindkét fél számára és kapcsolatukra is hatást gyakorol.

A kapcsolatok szorosabbra fonódásához a 2000-es években Dél-Koreában végbemenő politikai irányzatváltás adta meg a kezdő lökést. 2003-ig az ország a bilaterális megállapodások helyett a multilaterális gazdasági megállapodásokat részesítette előnyben, ily módon nem is rendelkezett ekkor kétoldalú gazdasági megállapodással egy országgal sem. Az új politikai irány azonban célul tűzte ki, hogy Dél-Korea kössön annyi szabadkereskedelmi megállapodást, amennyit csak módjában áll. Nagyjából hasonló hozzáállást képvisel az Európai Unió is ezen a területen, így az egységesen képviselt értékek és hasonló érdekek fényében sor került a két fél gazdasági kapcsolatának magasabb szintre emelésére.

5.3 KOREU szabadkereskedelmi szerződés

A közös értékek tiszteletben tartásával jött létre az Európai Unió és Dél-Korea között a KOREU szabadkereskedelemről szóló megállapodás azzal a céllal, hogy leépítse a vámokat a két fél között, megszünteti a nem vámjellegű korlátozásokat és kiszámíthatóvá teszi a gazdasági környezetet a befektetők számára. Mindez nem egy egyszeri megállapodás, hanem egy hosszútávú együttműködés és elköteleződés a közös értékek, a két partner közötti gazdasági kapcsolat fejlesztése mellett. A KOREU egy modern új generációs egyezmény⁴¹, amely sok különböző politikai területre kitér, mint az emberi jogokért való fellépés, a terrorizmus elleni harc, környezetvédelem stb. Ezek a területek a dél-koreai tőkebefektetések szempontjából nem relevánsak vagy elhanyagolható szinten vannak hatással rájuk, így nem kívánom részletezni őket. A továbbiakban az egyezmény kereskedelmi vonatkozásait emelném ki, erősebb hangsúlyt fektetve azokra a rendelkezésekre, amelyek egy biztonságosabb és átláthatóbb befektetési környezetet hoztak létre a dél-koreai vállalatok számára az Európai Unión belül.

A szabadkereskedelmi szerződés 2011. július 1-jén került hatályba⁴² és új fejezetet nyitott a két

⁴¹ Neszmélyi György Iván (2020): A Koreai Köztársaság Kereskedelmi Politikája és a KOREU

⁴² Az Európai Unió Tanácsa; EU–Koreai Köztársaság csúcstalálkozó, 2018. október 19., 2018, <https://www.consilium.europa.eu/hu/meetings/international-summit/2018/10/19/>

fél közti gazdasági kapcsolatok tekintetében. Az európai vállalkozások szempontjából az egyezmény új dél-koreai vásárlóközönséget hozott, akiknek immár sokkal gazdaságosabb áron tudták az európai minőségű termékeket és szolgáltatásokat biztosítani a vámok megszüntetése által. A szerződés, ahogy már említettem, nem egy egyszeri megállapodás, hanem egy hosszú folyamat, amely mindkét fél részéről folyamatos felülvizsgálatot igényel és a vizsgálatok alkalmával megállapított hiányosságokat korrigálás követi. Ennek köszönhetően az Európai Unió nagyobb figyelmet fordít a KOREU megállapodás által kínált lehetőségek hatékony kommunikálására az európai kis-és középvállalkozások felé, ösztönzik őket a dél-koreai piacon történő értékesítésre a kedvezményes vámmentes feltételek mellett.

A KOREU szerződés 2. Cikk „Együtműködés célkitűzései” –közül két pontot emelnék ki, amely célkitűzések fontosak a két ország közti befektetések gyarapításának szempontjából. Az „e) *a vállalkozások közti együtműködés ösztönzése azáltal, hogy mindkét oldalon megkönnyítik a beruházásokat és előmozdítják egymás jobb megértését;*” -egyértelműen támogatja a beruházásokat a partnerországban kölcsönös jelleggel, emellett a partnerország vállalataival való együtműködést is támogatja. ” b) *az együtműködés erősítése a kereskedelemmel és beruházásokkal kapcsolatos valamennyi közös érdekű területen, valamint a felek kölcsönös előnyére a kereskedelem és a beruházások fenntartható növekedése feltételeinek biztosítása a felek között.* „⁴³- a felek megegyeznek arról, hogy erősítik az együtműködést a beruházások terén is. Ennek eszköze a hazai vállalatokkal egyenlő esélyek megteremtése a beruházások esetén, a befektetési környezet átláthatóságának növelése és a befektetés támogatási programokban való részvétel esetén egyenlő esélyek biztosítása.

Fontosnak érzem kiemelni azokat a pozitívumokat, amelyek a dél-koreai vállalatok betelepülésével járnak együtt és ezúton hozzájárulnak az európai gazdaság gyarapodásához. Ilyen pozitívum például a dél-koreai leányvállalatoknak történő beszállítás, bekapcsolódás a nagyvállalatok beszállítói láncába. A hazai vállalatok fejlődéséhez járul hozzá, ha a nagyvállalat elkötelezi magát amellett, hogy a helyi vállalatok közül választ beszállítókat. A külföldi nagyvállalat és a hazai beszállítók kapcsolatának megteremtését az adott ország kormánya is elősegítheti. Az Európai

⁴³ Keretmegállapodás egyrészt az Európai Unió és tagállamai, és másrészt a Koreai Köztársaság között, 2. Cikk, 2010, [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:22013A0123\(01\)&from=HU](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:22013A0123(01)&from=HU)

Uniós tagállamok a nagyobb leányvállalatokkal esetenként megállapodást is kötnek arra vonatkozóan, hogy a külföldi vállalat beszállítóinak egy bizonyos hányada a tagállam hazai vállalataiból kerüljön ki. Az államnak tehát komoly szerepe van a kommunikáció és a kapcsolat megteremtésében a hazai beszállítók és a külföldi nagyvállalatok közt, ezzel hozzájárulva a hazai gazdaság növekedéséhez. A leányvállalatok is komoly összegeket spórolhatnak a hazai beszállítók szerződésével, hiszen ezáltal elkerülhetik a magas szállítási díjakat, amelyeket a külföldi, esetlegesen anyaországi beszállítók, felszámolnának.

Az előző bekezdésben tárgyalt előnyök további pozitív hozadéka az új munkahelyek létesülése az uniós tagállamokban, ezen kívül a megnövekedett beszállítási megrendelésekkel a kis- és középvállalkozások fejlődéséhez is hozzájárulnak.

A kedvezőbb befektetési környezet hatására újonnan betelepülő és a tagállamokba befektetni kívánó nagyvállalatok új technológiai ismereteket is magukkal hoznak az Európai Unióba, ami erősíti egyes szektorok technológiai fejlődését. Ezek a nagyvállalatok, amennyiben nem áll rendelkezésre megfelelően képzett munkaerő, közreműködhetnek egyes területeken zajló oktatási fejlesztésekben, akár közvetlen módon saját struktúrájú oktatási programmal, akár célzottan a jövőbeli munkaerő ösztöndíjas támogatásával. Ahogy már említettem és még a következő fejezetekben is figyelmet fog kapni, a dél-koreai vállalatok szinte kivétel nélkül mind nagy hangsúlyt fektetnek a K+F vállalati tevékenységre és a legprofesszionálisabb munkaerő kiválasztására és betanítására. A vállalatok e stratégiája a különböző befektetési térségekben hozzájárul a munkaerő képzettségének növeléséhez és ezzel is a térség fejlődéséhez.

Összegzésül elmondható, hogy a KOREU szabadkereskedelmi megállapodás megkönnyítette mind a dél-koreai vállalatok számára az Európai Unió tagországaiban leányvállalatok létrehozását, mind az európai vállalatok felvásárlását,⁴⁴ ami remek lehetőséget adott a felvásárolt vállalat technológiájának elsajátítására. A továbbiakban a Dél-Koreából érkezett működőtőke befektetésekkel fogok foglalkozni, a zöldmezős befektetéseket kiegészítve a koreai vállalatok által

⁴⁴ Financial Times; Korean companies seize chance in Europe, 2013 <https://www.ft.com/content/4c20b712-4dd9-11e2-9e71-00144feab49a> 2021.03.30

felvásárolt európai vállalatokkal.

5.4 Dél-Koreai működőtőke beruházások az Európai Unióban

A KOREU szerződés egyértelműen megkönnyítette a dél-koreai vállalatok dolgát, hogy leányvállalatot hozzanak létre az Európai Unión belül. A nagyvállalatok többsége már a szerződés megkötését megelőzően jelen volt Európában, mint például a Samsung, amely már 1982-ben létrehozta gyártással foglalkozó leányvállalatát Portugáliában. A vizsgált csebolok már az 1980-as években stabilan növekedtek és növelték export teljesítményüket is, így legtöbbjük számára gazdaságos megoldás volt a gyártást és a disztribúciós központokat a kereslet helyszínére kihelyezni külföldre. A tengerentúli értékesítések terén ezzel komoly szállítási költségeket tudtak megspórolni. Ebben az időszakban jellemzően még csak az anyaországban rendelkeztek a vállalatok K+F központokkal, az előbb már említett Samsung is csak 1987-ben állította fel első technológia fejlesztési központját a Samsung Advanced Institute of Technology-t a Dél-Koreában⁴⁵. A kilencvenes évek eleje a gyarapodás és egyéb vállalatok felvásárlásának jegyében telt, ezzel is növelve a kínált termékek skáláját és megvásárolva az új technológiát. A Hanwha Group csebol, amely szintén rengeteg különböző profilú vállalatot tömörít magába, a technológiai felvásárlásának céljából vásárolta meg a Q-Cells német napelem gyártással foglalkozó vállalatot, de ismét említhető a Samsung ugyanezen okból felvásárolta a CSR's Handset Operations-t. Ebből is látható, hogy a dél-koreai nagyvállalatok jelentős anyagi forrásokat hajlandók a szükséges technológia elsajátítására szánni, akár annak saját erőből történő előállításával, akár más vállalat felvásárlásával. Előfordul azonban, hogy az általában amúgy is széles profiltárral rendelkező vállalat konglomerátumok, olyan vállalatot vásárolnak fel, amelynek működtetésében és termékeiben egyáltalán nem rendelkeznek ismeretekkel. Az ilyen kihívást még tovább nehezítik olyan tényezők, mint a vállalat kulturális különbségei és a kellő mennyiségű tapasztalat hiánya a külföldi vállalatok irányításának terén. Ezek az ismeretlen piacra való betörési kísérletek gyakran kudarccal végződnek⁴⁶.

Amennyiben a piac bővítése a vállalat első számú célja, a vállalatok felvásárlásával szemben még

⁴⁵ Samsung; Vállalat története, 2021, <https://www.samsung.com/hu/aboutsamsung/company/history/> 2021.04.04.

⁴⁶ Financial Times; Korean companies seize chance in Europe, 2013 <https://www.ft.com/content/4c20b712-4dd9-11e2-9e71-00144feab49a> 2021.04.04.

mindig nagyobb előnyt élveznek a zöldmezős beruházások. Előnye a felvásárlással szemben, hogy a cég maga dönthet arról, hogy pontosan hol szeretné létrehozni az új létesítményt, milyen összegű befektetést szeretne intézni és milyen profilú leányvállalatot kíván megalapítani. Ha ezekben a stratégiai szempontból már a befektetés megtervezésekor kiemelten fontos kérdésekben jó döntést tud hozni, az megfelelő alapot biztosít a vállalat sikeres bővítéséhez.

A zöldmezős beruházásnak azonban számos hátránya van egy már működő vállalat felvásárlásával szemben. Elsősorban az idő, amíg a tervezéstől kezdve a felépítésen át eljut a maximális termelési kapacitás eléréséig, több évbe is beletelik (amennyiben egy gyártással foglalkozó leányvállalatot veszünk alapul), ami ennyi idő alatt hatalmas anyagi ráfordítást emészt fel. Az az idő, amíg megtérül a befektetés még a maximális termelési kapacitás elérése után, szintén pár évbe beletelik. A második hátrány, a megfelelő helyszín megállapítása a beruházás megvalósítására. Itt olyan tényezők figyelembevétele szükséges, mint a térség infrastruktúrája, a megfelelően képzett munkaerő megléte, amennyiben az nem áll rendelkezésre, annak létrehozásának megszervezése, partnerországgal való megegyezés a beruházás helyszínéről, stb. Ezeken kívül más, egyedi jellegű kockázati tényezőket is, amennyiben akadnak, fel kell deríteni. Főleg a bürokratikus jellegű kihívásokat említem, ilyenek a különböző engedélyek kiváltása, termékek bevizsgálása, műszaki követelményeknek való megfelelés stb., ezek egy külföldi vállalat számára különösen körülményesek lehetnek, amennyiben nem ismeretes ezen eljárások menetében és a jogszabályok, törvények terén. Ezekkel a kihívásokkal való szembenézés mind elkerülhető, ha a cég úgy dönt, egy már stabil alapokkal rendelkező vállalat felvásárlásával kívánja elérni a saját vállalata bővülését.

6. DÉL-KOREA ÉS MAGYARORSZÁG KERESKEDELMI KAPCSOLATA

Magyarország és a Koreai Köztársaság közt 1988-ban megállapodást írtak alá, amelyben kikötötték a diplomáciai kapcsolat legrövidebb időn belüli felvételét és megegyeztek az állandó képviselő felállításáról egymás fővárosában⁴⁷. Az azóta eltelt több mint 30 évben a két ország szoros

⁴⁷ Torzsa István; Külügyi szemle, A magyar–dél-koreai diplomáciai kapcsolatok normalizálása, az elmúlt húsz év eredményei, 2009
https://kki.hu/assets/upload/Kulugyi_Szemle_2009_01_A_magyar-deel-koreai_diplo.pdf 2021.04.20

diplomáciai és gazdasági kapcsolatot épített, a KOREU szerződés nyomán pedig még nagyobb tér nyílt a gazdasági kapcsolat elmélyítésére. Az Európán belüli, dél-koreai közvetlen tőkebefektetések terén 2019-ben Magyarország a negyedik legnagyobb részesedéssel bírt, 3688,3 millió euró értékben fektetett be az ázsiai ország Magyarországon. Az ország, az előtte végzett Franciaországtól nem is marad el sokkal, nagyjából 400 millió euró az előnye, azonban a vezető Németország (9973 millió euró) és Hollandia (14553 millió euró) beérésére a közel jövőben nem sok esélye van Magyarországnak⁴⁸.

6.1. Dél-koreai vállalkozások Magyarországon

A magyarországi közvetlen tőkebefektetések volumenét vizsgálva elmondható, hogy a 2010-es évek második felére a Dél-Koreából származó befektetések felzárkóztak az ország legrégebbi és legnagyobb kereskedelmi és befektetési partneréhez, Németországhoz. 2019-ben Dél-Korea pedig sikeresen megelőzte Németországot és a legnagyobb volumenű közvetlen tőkebefektetést hajtotta végre az országban 2557 millió euró értékben. Ez a kimagasló eredmény több mint háromszorosa a német 808 millió eurónak.⁴⁹ A koreai közvetlen tőkebefektetéseknek a többségét olyan világszerte jól ismert vállalatok hozták, mint a Samsung Electronics, SK Innovation és a Hankook Tier.

Milyen tényezők segítik a koreai vállalatok döntését, amikor leányvállalatokat hoznak létre Magyarországon? Az ország földrajzi adottságai, elsősorban Közép-Kelet Európán belüli elhelyezkedése semmiképpen nem elhanyagolható szempont, hiszen logisztikailag Európa többi országának az elérése innen egyszerű, ez pedig egy fontos szempont egy gyártással foglalkozó vállalat esetében. Az infrastruktúra fejlettsége a szállításban és általában véve a vállalat működtetésében nagy jelentőséggel bír. Ez a két említett tulajdonsága az országnak igazán fontos egy olyan vállalat számára, amelynek nincs esetleg még leányvállalata Európában, de annak piacára szeretne betörni. A Magyarországot választó dél-koreai vállalatok anyagilag is jól járnak,

⁴⁸ <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> 2021.04.11

⁴⁹ HIPA; 2019-BEN IS REKORD ÉRTÉKŰ KÜLFÖLDI MŰKÖDŐTŐKE-BERUHÁZÁS ÉRKEZETT MAGYARORSZÁGRA, 2020 <https://hipa.hu/2019-ben-is-rekord-erteku-kulfoldi-mukodotoke-beruhazas-erkezett-magyarorszagra> 2021.04.15

Európa legalacsonyabb adóit és társasági adóit élvezhetik⁵⁰, emellett számos európai vagy állami támogatás is megpályázható. Az Európai Unió tagországaihoz viszonyítva Magyarországon az átlagbér kifejezetten alacsony, egy európai uniós polgár éves átlag nettó jövedelme 13680 euró⁵¹, míg egy magyar állampolgár éves átlag nettó jövedelme 8496 euró⁵². Bár a gyenge magyar valuta okán ez az adat nem mutat teljesen pontos képet a különbség nagyságát illetően, az mindenképpen elmondható, hogy a magyar munkaerő olcsóbb, mint az átlag munkaerő Európában. Az alacsony árfolyamon mozgó forint azonban még egy anyagi ok, amiért érdemes egy dél-koreai vállalatnak Magyarországot választania, már kezdeti fázistól kezdve, az építkezéseken is sokat spórolhat, és később, a gyártás is olcsóbb lehet.

6.2. A Hankook Tire vállalat bemutatása

A vállalat 1941-ben jött létre Chosun Tire Industrial Co., Ltd. néven, mint Dél-Korea első kerékabroncs gyártással foglalkozó vállalata. Fokozatosan küzdötte fel magát a világ legjobb kerékabroncs gyártói közé, technológiájának folyamatos fejlesztésével és a partner vállalatok számának növelésével. A vállalat taktikusan a három legnagyobb piac kiszolgálásához, az amerikai, európai és az ázsiai piacokhoz igazodva helyezte el 8 gyártóüzemét. Ezeknek a piacoknak az igényeihez és elvárásaihoz megfelelően kívánta a vállalat termékeit adaptálni, így a célnak megfelelően szintén a három legnagyobb piac kiszolgálásához igazodva helyezte el technológia fejlesztési központjait is. A Hankook Tire gyártóüzemei évente 102 millió kerékabroncsot gyártanak le, amit 180 különböző ország részére értékesítenek. 2019-ben a vállalat 68832 trillió won értékben bonyolított kereskedelmet és ebből 543,9 milliárd won profitot termelt.⁵³

A vállalat értékesítésének 34%-át az európai piacon realizálja, ez az érték a magyar gyárüzem működése indulásának második évében, 2008-ban, még csak 23% volt. Európában a vállalat húsz

⁵⁰ Napi.hu; A dolgozó magyarok és az alacsony adók miatt jönnek ide a dél-koreai cégek. 2020, https://www.napi.hu/nemzetkozi_vallalatok/a_dolgos_magyarok_es_az_alacsony_adok_miatt_jonnek_ide_a_del-koreai_cegek.710618.html?fbclid=IwAR3QUxFrmBwxJiCfjSn2fC7MjKmk_KY07N-lCXmrX24qoZfGAYRkme9eeU 2021.04.19.

⁵¹ https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Wages_and_labour_costs, 2021.04.09.

⁵² <http://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/#/en/document/ker2012>, 2021.04.19.

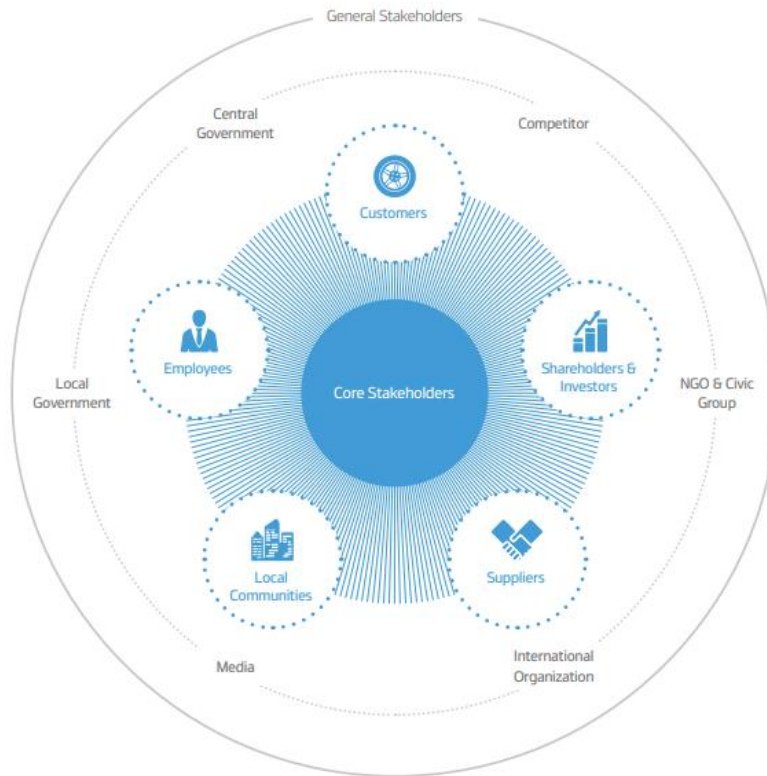
⁵³ A Hankook Tire vállalatról; <https://www.hankooktire-mediacent.com/ku/vallalat/?flt=1> 2021.04.15.

leányvállalattal rendelkezik, ebből tizenöt disztribúciós központ, három technológiai fejlesztési központ, egy gyárüzem és egy területi központ.⁵⁴

A vállalat 2019-ben a megújulás és a magas szintű technológia iránti elkötelezettség révén új nevébe is belefoglalta a követni kívánt irányvonalat, ami Hankook Tire & Technology-ra változott. A vállalat elkötelezett a fenntartható fejlődés mellett és célja a technológiai és műszaki oktatásban élen járó egyetemekkel együtt dolgozni a smart gyárak létrehozásáért, valamint az energiatakarékos környezetbarát termékek arányának növeléséért. Nyilvánossá teszik kutatási eredményeiket, ez által a kutatás és fejlesztés területén közreműködő egyetemek hatékonyabban tudnak hozzájárulni a fejlesztésekhez innovatív ötleteikkel. A technológia fejlesztésére a teljes bevétel 2,8%-át fordítja a vállalat, amely 2019-ben több mint 1920 trillió won volt.⁵⁵ A Hankook Tire világszerte öt technológia fejlesztési központtal és két kerékabroncs tesztpályával rendelkezik, emellett a magyarországi gyárban szintén van egy beltéri tesztszarnok. Ezeket a teszteléssel és fejlesztéssel foglalkozó vállalatokat fogja össze a Dél-Koreában található Hankook Technodome, amely központilag irányít és felügyel minden kutatás- és fejlesztéssel kapcsolatos tevékenységet. A vállalaton belül így a technológia fejlesztésért felelős terület is erősen centralizált, a vállalat egyéb területeihez hasonlóan.

⁵⁴ A Hankook Tire vállalatról; világszintű eladások, <https://www.hankooktire-mediacent.com/hu/vallalat/?flt=1> 2021.04.15

⁵⁵ CSR report; file:///C:/Users/Admin/Desktop/CSR_Report_2019-20_English_1.pdf 2021.04.15.



Forrás: file:///C:/Users/Admin/Desktop/CSR_Report_2019-20_English_1.pdf

3. Ábra, A Hankook Tire & Technology vállalat érdekelt felei a vállalatra való befolyás mértékének növekedésével a kör közepe felé

A Hankook más globális nagyvállalatokhoz hasonlóan kiemelt figyelmet szentel a vállalati társadalmi felelősségvállalás és etikus magatartás területének. 2010 óta külön bizottság felügyeli ennek és működését a vállalaton belül. A CSR-hez, a vállalati etikához és a fenntarthatósághoz való hozzáállás kultúránként eltérő. A vállalat érdekelt feleinek normái és értékei különböző hozzáállást eredményeznek a vállalati társadalmi felelősségvállaláshoz⁵⁶. Ehhez idomulva a Hankook Tire vállalat négy CSR operációs területet különített el a helyi társadalmi és vállalati kultúrák figyelembevételével. Mind a négy operációs területen belül megtalálhatóak ugyanazok az érintett felek, akiket a vállalatra való befolyás mértéke szerint különböztetnek meg. A vállalat elsősorban a magas befolyással bíró érintettjei érdekeinek felmérését végzi el, majd a

⁵⁶ [file:///C:/Users/Admin/Downloads/how-to-achieve-sustainability-employee-s-point-of-view-on-company-s-culture-and-csr-practice_32133%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/how-to-achieve-sustainability-employee-s-point-of-view-on-company-s-culture-and-csr-practice_32133%20(1).pdf) 2021.04.19

visszajelzések alapján a fennálló problémákra megoldást dolgoz ki. Vannak kifejezetten az érintett felekre koncentrálnó probléma megoldások, mint például a munkakörülmények biztonságosabbá tétele a munkások számára, és vannak olyan nagyobb volumenű projektek, amelyek több érdekelt fél igényére és nagyobb társadalmi befolyás hatására jöttek létre, ilyen például a női vezetők létszámának növelése a vállalatban belül. Ez utóbbi fajta célkitűzés általában egy konkrét mértéket jelöl, meg amelyet a vállalat egy adott időn belül kíván teljesíteni. A konkrét példa esetében a női vezetők létszámát 2030-ra minimum 10%-ra kívánja emelni és ennek érdekében segíti a vállalatban belül a női dolgozókat az érvényesülésben, emellett támogatja a gyermekvállalás miatt munkából kimaradt nőket a vállalati munkához való visszatéréshez.

A CSR fejlesztése mellett fontos elköteleződés a vállalatban belüli kulturális sokféleséget is támogatja, ez által a vállalat külföldi leányvállalatainál is figyelmet fordít a befektetési célszöveg kultúrájának érvényesülésére az adott országban. Fontos azonban, hogy az irányítás területén a vállalat a vezetői kulcspozíciókat a koreai vezetők részére tartja meg, így is biztosítva a koreai vállalati kultúra elsőbbségét a leányvállalatokban belül is. A vezetői pozíciók megtartása segít abban is, hogy a vállalatban belüli irányítással kapcsolatos nézeteltérések esetén egyértelműen a globális nagyvállalat vezetésének akarata érvényesüljön. A Hankook Tire vállalat, más koreai globális nagyvállalatokhoz hasonlóan, erős központi irányítással rendelkezik. A globális központ szoros kapcsolatot tart fent a leányvállalatot irányító menedzsmenttel és ennek a kapcsolatnak ilyen módon nincsenek eltérő kulturális felfogásból fakadó nézeteltérései. Az erősen centralizált koreai vállalati kultúrában a hatalmi távolság a vállalat vezérigazgatója és a leányvállalatok igazgatói között nagy, ilyen módon a felsőbb vezetés utasítása a leányvállalatok részéről csakis annak feltétel nélküli teljesítésére korlátozódik⁵⁷. A CSR bizonyos mértékben hatást tudott gyakorolni erre a szigorúan kötött rendszerre, azáltal, hogy a munkavállalók visszajelzést küldhetnek a felsőbb vezetésnek a vállalattal kapcsolatos meglátásaikról. A munkavállalók igényeit és problémáit a CSR bizottság megvizsgálja, majd javaslatot tesz a megoldásukra, ezzel valamilyen szinten befolyással vannak a munkavállalók is a felettük álló döntéshozókra. A Hankook vállalat az innovációs ötletek

⁵⁷ Marosi Miklós: Japán, koreai és kínai menedzsment; Aula kiadó, 2003

gyűjtésében is kikéri a munkavállalói véleményét, így is lehetőséget nyújt számukra a vállalat fejlesztésében való részvételre és a felsőbb szinten történő döntések befolyásolására.



Forrás: file:///C:/Users/Admin/Desktop/CSR_Report_2019-20_English_1.pdf

4. Ábra, A Hankook Tire & Technology vállalat „Jeongdo” menedzsmentje által célzott vállalati területek és azok célkitűzései

A megújult vállalati irányelvek kiterjednek a menedzsment új etikai célkitűzésére is, ami a „Jeongdo” menedzsment. A Jeongdo menedzsment a vállalat vízióját,- amely az abroncs gyártás területén világ vezető pozíció elérése,- a vállalati etikai menedzsment megfelelő működésére alapozza. Az etikai menedzsment egy irányelvekre alapozott útmutatás, amellyel a vállalat minden dolgozójának tudni kell azonosulni a vízió elérésének érdekében.

6.3. A Hankook Tire rácalmási leányvállalatának bemutatása

A szakdolgozatom ezen részében elsősorban az általam készített interjú során elhangzott információk és az interjú alanytól kapott céges adatbázisok, és egyéb anyagok alapján mutatom be a rácalmási Hankook Tire leányvállalatát és a vállalat magyarországi beruházásának folyamatát.

A Hankook Tire vállalat 2005. október 31-én írta alá a befektetési egyezményt a magyarországi gyárüzemi beruházásról és ugyanebben az évben a telephely megvásárlására is sor került. A Hankook Tire magyarországi befektetését elsősorban az európai piacra való terjeszkedés indokolta és a piaci terjeszkedéshez igazodva ennek közelébe kívánták pozícionálni a termelést is. A magyarországi befektetés fő célja egy Európán belüli gyárüzem létrehozása volt, ami a teljes európai keresletet képes kielégíteni. Ezt az egy szempontot figyelembe véve azonban még számtalan más európai országban jöhetett volna létre a befektetés. A Hankook Tire Magyarország Kft.-t alapító menedzsment egyik tagjával készült interjúm alapján és a szakirodalom segítségével megvizsgálom azokat a befolyásoló körülményeket, amelyek a Hankook Tire vállalatot a Magyarországon történő tőkebefektetésre ösztönözték.

A vállalatot az európai gyár létrehozásában két piaci stratégia motiválta, az európai piaci részesedés növelésének célja és a hatékonyság növelése. Az európai gyár hatékonyabban és igényre szabottan tudja ellátni a térséget, így képes annak piacát megnövelni. A termelés piachoz történő igazítása pedig hatékonyabbá teszi a piac ellátását, elkerülhetőek általa a magas szállítási költségek emellett leegyszerűsíti és felgyorsítja a piac ellátását. A Hankook Tire vállalatszámára a magyarországi befektetés során az egyik legfontosabb tényező a piac földrajzi megközelíthetősége volt. A magyarországi gyár, ami Rácalmás közigazgatási határain belülre esik, de Dunaújvároshoz közel, - így egyszerre rácalmási és dunaújvárosi is,- emellett „Európa közepén” helyezkedik el. Nagyon jó a megközelíthetősége mind Nyugat-, mind Kelet-Európának. Az interjúalany kiemelte, hogy a rácalmási gyárüzemtől egy teherautóval 5 napon belül elérhető Európa legtávolabbi pontja is, ami alkalmassá teszi a magyar gyárüzemet a teljes európai piac ellátására. A befektetés pontos helyének szempontjából Dunaújváros közelsége előnyös, mivel a környékén megtalálhatóak japán és ukrán befektetők is, így a térség már rendelkezik ismeretekkel a külföldi befektetőkkel való együttműködés terén. Szintén kedvező szerepe van a térség fejlett infrastruktúrájának a közlekedés és logisztika szempontjából. A rácalmási gyár Duna melletti elhelyezkedése, valamint az M6-os autópálya, amelynek megépítéséről biztosította a kormány a vállalatot, kedvező feltételeket teremtett a gyárüzem logisztikai működtetéséhez. Az ország politikai stabilitása és befektetőbarát hozzáállása az, ami a Hankook Tire vállalatnak szintén fontos szempont volt a befektetés megvalósításában. Ahogy az interjú alanyom említette, a vállalat a kormány részéről vissza nem térítendő támogatást kapott a beruházáshoz, emellett a további fejlesztési projektekkal kapcsolatos

adókedvezményi támogatásokat is biztosított. Ezek a kedvezmények nagyban hozzájárultak a vállalat folyamatos bővítési célú befektetéseéhez.

A magyar állam kedvező befektetési feltételeket és kedvezményeket nyújtott a vállalatnak, a Hankook vállalat pedig elkötelezte magát a térség közéletében való aktív részvétel mellett, azaz együttműködik a magyar gazdaság növekedésének fellendítésében. Ebben az elköteleződésben nagy szerepet játszik a hazai beszállítókkal való partner megállapodás. A 2012-ben aláírt Stratégiai partnerségi megállapodás 4.-es pontja külön ki is emeli, a magyar beszállítók és a Hankook közti kapcsolat megteremtésének fontosságát és a kapcsolat megteremtését elősegítő eszközöket: „*A felek kifejezik készségüket a beszállítások területén folytatandó együttműködés fejlesztésére. A Hankook törekszik a magyar beszállítók ellátási láncba történő bekapcsolására, amihez a Nemzeti Külgazdasági Hivatal* (HITA) aktív és intenzív támogatást, valamint egyeztető szerepet vállal a folyamatban. ... A Hankook magyar beszállítói hányadának növelésére lehetőséget biztosítanak az Eximbank által támogatott beszállítói hitelprogramok is*”.⁵⁸A beszállítók bekapcsolása a beszállítói láncba hozzájárul a magyar kis-és középvállalatok fejlődéséhez és közvetve a magyar gazdaság gyarapodásához. A Hankook Tire rácalmási gyárüzeme 75%-ban magyar beszállítókkal dolgozik együtt, ezzel a vállalat közvetve nagyjából 7000 embernek biztosít munkát.⁵⁹

Az interjúm alanya kiemelte, hogy 2006-ban, a befektetés megkezdésének idején, a vállalat egy minőségi szempontból középkategóriás gumiabroncs gyártónak számított. Az évek során azonban a vállalat kínálata hatalmas minőségi fejlődésen ment keresztül. A Hankook Tire gumiabroncsait a világ legjobbjai közt tartják ma már számon. Ez szintén rámutat a kutatás és fejlesztés szerepének megnövekedett szerepére a vállalat stratégiájában. A rácalmási gyár egyedülálló abból a szempontból, hogy a gyárüzem saját tesztpályával rendelkezik, ilyen módon a termelés mellett a termék fejlesztésében is részt vesz a magyarországi leányvállalat. A magyar leányvállalat az egyik legfejlettebb gyárüzeme a Hankook Tire & Technology vállalatnak.

⁵⁸ Stratégiai Partnerségi megállapodás Magyarország kormánya és a Hankook Tire Kft együttműködéséről, 2012, <https://2010-2014.kormany.hu/download/4/9c/b0000/Korm%C3%A1ny-HANKOOK%202012%2011%2027.pdf> 2021.04.22.

⁵⁹ Autopro; A Hankook gyárában jártunk, 2015 https://autopro.hu/beszallitok/a-hankook-gyaraban-jartunk-fotok/155548_2021.04.18.

* Hungarian Investment Promotion Agency-HIPA előd intézménye

A minőségi fejlődés hozzájárult a vállalat beszállítási partnereinek gyarapodásához. A Hankook Tire 2006-ban a beszállítója volt például a Renault-nak, Fordnak, Volkswagennek és a Volvónak, az eltelt tizenöt évben ezt a partnerlistát tovább bővíthette a termékei minőségi fejlesztésének köszönhetően. A fejlettebb technológia és az európai piacon elért stabil jelenlét lehetővé tette a partnerségi megállapodást a legnagyobb európai autógyártókkal, mint a Ferrari, Mercedes, Audi vagy a BMW. A minőségi fejlődés ezzel megnyitotta a lehetőséget a Hankook számára a luxus kategóriás autógyártóknak történő beszállításra és ezáltal a piaci keresletét is megnövelte. Ma már a Porsche első, nagy teljesítményű elektromos sportautója, a Taycan valamint az Audi csúcskategóriás modelljei is az RS6, az RS7 is a Hankook Tire vállalat által gyártott kerékbroncsot viselik.⁶⁰

A partnerek minőségi elvárásainak való megfeleléshez a vállalat a legmagasabb szintű szakértelemmel rendelkező munkaerőt hivatott alkalmazni. Ahogy interjú alanyom fogalmazott a vállalat toborzási stratégiáját illetően: „A Hankook Tire a humán erőforrás biztosítására rendkívül nagy figyelmet fordít, a munkaerő kiválasztása során olyan műszaki szakembereket toboroznak, akiket a világ legkiemelkedőbb oktatásával rendelkező egyetemeken képeztek. Ez a fajta kiválasztási gyakorlat több más dél-koreai vállalatnál megfigyelhető. Mind a termelés, mind a fejlesztés területén a legjobb szakemberek megszerzése a vállalat fő célja a toborzás során.” A rácalmási gyárüzem esetében is ezt a toborzási stratégiát követte a vállalat. Mivel a megfelelő képzettséggel rendelkező munkaerő nem állt rendelkezésére a térségben, így a vállalat különösen nagy erőfeszítéseket tett a megfelelő munkavállalók felkutatására és kiképzésére. A toborzás körülményeit és problémáit az Eredmények bemutatása fejezetben fejtem ki.

A Hankook Tire által létrehozott rácalmási gyárüzemmel együtt egy hosszútávú partnerségi megállapodás is létrejött a vállalat és Magyarország kormánya közt, melynek keretein belül a vállalat törekszik a létrehozott gyárüzem ütemes bővítésére, aktív részvételre a térség közéletében,

⁶⁰ https://www.hankooktire-mediacyter.com/hu/sajtokozlemeny/news/a-hankook-tire-nyilvanossagra-hozza-2020-as-penzuegyi-eredmenyeit/?flt=1&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=01e0cd6108a5ca6df2bdb8400810a3b5 2021.04.15.

valamint a magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének növelésére.⁶¹ A rácalmási gyárüzem 2007-ben kezdte meg a termelést, összesen 1028 munkással, 2008-ra pedig elérte a teljes kapacitást, amely 15000 abroncs legyártását jelentette naponta. A teljes beruházás 320 millió euró értékben készült el. 2009-ben a második beruházási ütem elindítására került sor, amely további 230 millió euró befektetésből valósult meg. A bővítés 58 ezer négyzetméter alapterületű új üzemegység megépülésével⁶² hozzájárult a termelés növekedéséhez és további 1100 új munkahelyet teremtett. A bővítés harmadik ütemét 2012-ben jelentette be a vállalat. Az Európai Regionális Fejlesztési Alap 558,5 millió forintos társfinanszírozásával, összesen 94 milliárd forint befektetésével bővítették. A harmadik ütem befektetése a rácalmási gyárüzemet egy új üzemcsarnokkal, egy keverőgéppel és 950 új munkahellyel gyarapította. A gyárüzem jelenleg személygépkocsik, SUV-ok és könnyű tehergépkocsik számára állít elő kerékabroncsot. A Hankook Tire Europe a 2018-as év folyamán arra a következtetésre jutott, hogy az európai piacon megnövekedett az érdeklődés a teherautó abroncsok és buszabroncsok iránt. Ezt az európai keresletet eddig a dél-koreai gyárüzem elégítette ki, azonban tekintettel a piaci kereslet növekedésére, a vállalat célul tűzte ki a magyarországi gyárüzem továbbfejlesztését, amely lehetővé teszi az európai teherautó abroncs és buszabroncs kereslet maximális szintű kiszolgálását. A befektetés fő célja, hogy akár eredeti felszerelésként is kielégítsék a teljes európai régió piaci keresletét a teherabroncs és buszabroncs ágazatban, és ez a negyedik beruházási ütem keretén belül egy teherabroncs gyártó egység megépítése által valósul meg. A negyedik, 290 millió euró értékű befektetési ütem évente 550 ezer teherabroncs gyártását fogja biztosítani az új üzemrészlegben. A gyárüzem jelenleg 3300 ember számára biztosít munkát, a megépülő teherabroncs gyártó egység további 150 munkahellyel növeli a foglalkoztatottak számát.

6.4 Eredmények

A szülői központú Hankook Tire & Technology vállalatnak a tengerentúli terjeszkedés során egyik meghatározó piacává vált az európai. Az európai piacon történő további terjeszkedését az európai piaci igények felmérése és a termék adaptálása alapozta meg. Az Európában létrehozott két

⁶¹ Stratégiai partnerségi megállapodás; Magyarország kormánya és a Hankook Tire Kft. Együttműködéséről, 2012, <https://2010-2014.kormany.hu/download/4/9c/b0000/Korm%C3%A1ny-HANKOOK%202012%2011%2027.pdf> 2021.04.20.

⁶²Bővítési rácalmási üzemét a Hankook Tire Magyarország Kft.; 2012 <https://autopro.hu/beszallitok/boviti-racalmasi-uzemet-a-hankook-tire-magyarorszag-kft/120524> 2021.04.20.

tesztpálya, a frankfurti K+F központ, valamint a magyar gyárüzem, termékeivel a lehető legmagasabb szinten és minőségben kiszolgálják a helyi partnerek kerékabroncs igényeit. A magyar gyárüzem legfeljebb 5 napon belül képes szállítani az árut Európa bármely részére. A partnerek meglegedettsége a vállalat partnerlistájának folyamatos bővülését eredményezte az európai autógyártókkal és ez által az áruforgalom növekedéséhez is hozzá járult. Az európai piacon alkalmazott stratégia az, ami hozzájárult ahhoz, hogy a Hankook Tire a világszintű eladások 34%-át az európai piacon bonyolítja. Ezt az értéket tovább növelheti a jövőben a magyar gyárüzem teherautóabroncs gyártó egység, amely szintén az európai igényekre szabott és kényelmesen elérhető lesz a teherautó gyártással foglalkozó partner vállalatok számára. A gyártó egység elkészülésével a magyar gyárüzem képes lesz a teljes európai térség gumiabroncs keresletének kielégítésére személygépkocsi, SUV és könnyű tehergépkocsi kategóriában.

A magyarországi Hankook termelő egység fontos szerepet lát el az európai piac ellátásában és a vállalat termékeinek fejlesztési stratégiájában. A beruházás előkészítésénél a cél egy hosszútávon jól működő és fejleszhető gyárüzem létrehozása volt az európai piac ellátására. Ehhez számításba vették a választott térség földrajzi elhelyezkedését infrastruktúráját, valamint politikai és gazdasági stabilitását. A magyar állam Európai Unió tagsága 2004-től lehetővé tette, hogy a gyárüzem Európán belül, egyszerűen és vámmentesen kereskedhessen. A magyar állam számára megfelelő engedélyeket⁶³ is elegendő volt egyszer kiváltani és azok érvényessége az Európai Unión belül is megfelelt a vállalat termékeinek terjesztéséhez.

A Hankook Tire és Magyarország kormánya által kötött stratégiai partnerségi egyezmény egy mindkét fél számára előnyös megállapodás volt. A Hankook vállalat gyárüzem fejlesztéseit a magyar állam támogatja, emellett felhívja a figyelmét a különböző megpályázható projekt finanszírozásokra (Európai Unió vagy akár állami), egyedi kedvezményeket biztosít a vállalat számára. A HIPA szintén a vállalat magyarországi befektetéseivel kapcsolatban nyújt információt a magyarországi lehetőségekről, segíti a vállalat számára a magyarországi befektetést és működést.

⁶³A Hankook Tire Magyarország Kft. rendelkezik az IATF 16949:2016. minőségi, ISO 14001:2015. környezetvédelmi, ISO 22301 üzletmenet-folytonossági és az ISO 45001:2018. munkahelyi egészségvédelmi és biztonsági tanúsítványokkal https://www.hankooktire-mediacyenter.com/hu/sajtokozlemen/news/uj-uegyvezeto-igazgato-a-hankook-tire-racalmasi-gyaregysegegenk-elen/?flt=1&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=beae6c9a7e5a16f5d2fa8ae54ce8c6b0 2021.04.23.

A Hankook vállalat hozzájárul a magyar gazdaság teljesítményének növeléséhez és szociális szerepvállalást mutat a befektetés térségében. Utóbbi tevékenységet a vállalat magyar CSR programjai bizonyítják, mint a KÖSZ, Hankook! a Tekerd jobbra és a vállalat állandó jelleggel működő abroncs adományozási programja.

A vállalat számára a magyarországi befektetés során a legnagyobb kihívást a megfelelő végzettséggel rendelkező szakemberek toborzása jelentette. A befektetés térségében nem álltak rendelkezésre szakemberek és még az ország teljes területéről történő munkaerő toborzás is körülményes feladatnak bizonyult a vállalat számára. A különböző szakemberek, mint mérnökök és betanított gumiipari munkások felvételére és képzésére egyaránt kísérletet tett a vállalat.

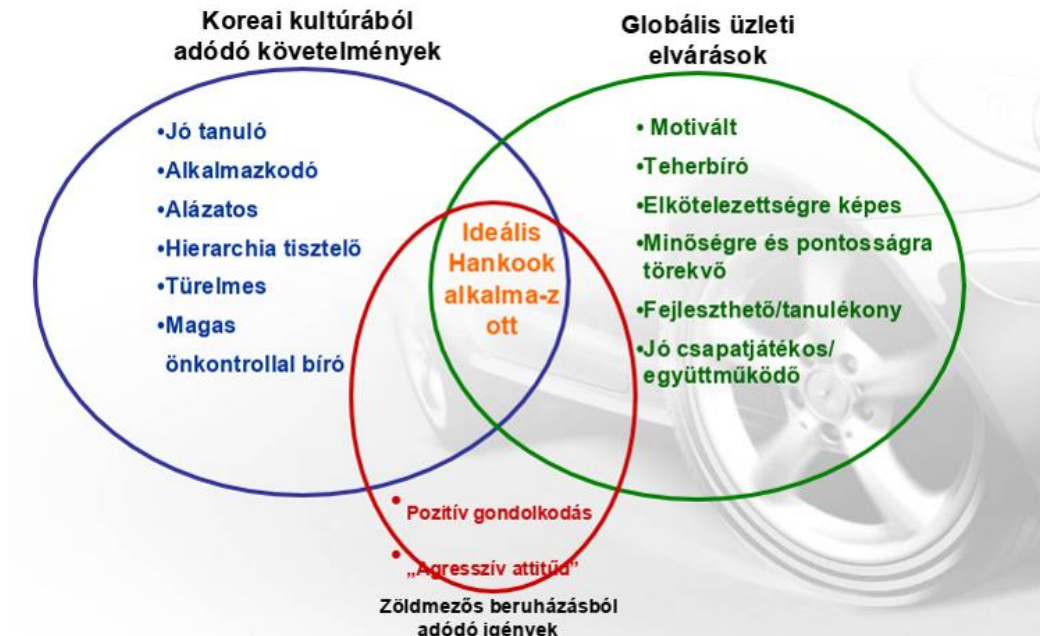
Interjúalanyom részletesen kifejtette a gyárüzem első ütemének idején zajló munkaerő toborzás folyamatát és nehézségeit: *„Magyarországon nem volt hagyománya a gumiipari szakképzésnek, csupán pár iskolában képeztek kevés embert, akik nagy része lemorzsolódott és a képzés befejeztével nem a saját szakmáján belül helyezkedett el. Ennélfogva a munkaerő kiképzése különösen nagy figyelmet igényelt a befektetés megvalósítása folyamán. A vállalatnak rengeteg munkája volt abban, hogy létrehozza a megfelelő képzettséggel rendelkező munkavállalókat, ehhez a helyszínen, Dunaújvárosban a Lorántffy Zsuzsanna szakközépiskolában indítottak egy támogatott abroncs gyártó szakmunkás képzést, amely 2006 óta működik sikeresen.”* 2009-től a vállalat leendő mérnökeinek képzését is elindítják, a Dunaújvárosi Egyetemmel együttműködésben. Itt gumiipari technológiai szakmérnököket képeznek a vállalat számára, a Hankook Tire által megszervezett képzés egyik előnye, hogy minden olyan speciális igényt, képes a képzés kielégíteni, amelyet a vállalat támaszt mérnökeivel szemben, Ahhoz, hogy a vállalat mérnökei minden kellő tudást megszerezzenek, egy speciális féléves dél-koreai képzési program is elindítására került. A külföldi tanulmányi út során a Hankook mérnökei elsajátíthatták a koreai gyártási üzemekben azt a tudást, amit aztán az itthoni gyártás folyamán hasznosíthattak.



Forrás: Hankook Tire Magyarország Kft. által rendelkezésemre bocsájtott belső anyag

5. Ábra, A Hankook Tire Magyarország Kft. munkaerő toborzásának %-os megoszlása megyénként a befektetés első ütemének idején.

Arra is volt kísérlet a cég részéről, hogy a munkaerőt más vállalatok leépített munkásainak szerződésével biztosítsák. Éppen a beruházás megkezdésének idején a Dunaferr vállalat az akkori majdnem 10000 fős munkás létszámát kívánta lecsökkenteni, amiből adódott, hogy több ezer munkás fog felszabadulni. Azonban ezeknek a munkásoknak a foglalkoztatását gátolta az a tény, hogy egy teljesen másfajta termelési rendszerben szocializálódtak, és egy merőben más technológiával és szervezeti kultúrával rendelkező vállalatnál, mint a Hankook Tire, nem lehetett őket elhelyezni. A Hankook Tire főként a fiatalabb munkások alkalmazására tette a hangsúlyt, olyanokéra, akik könnyen tudnak alkalmazkodni a koreai vállalati kultúrához és egyben egy globális nagyvállalat igényeihez. A toborzás végeredményben az ország különböző pontjairól történt a megfelelő helyi munkaerő hiányában. Ezeknek a munkásoknak a részére egy rendkívül modern munkásszállót hoztak létre, ahol több száz munkás elhelyezésére került sor, biztosítva nekik a lakhatást, a munkába járást és a megfelelő minőségű képzést.



Forrás: Hankook Tire Magyarország Kft. által rendelkezésemre bocsátott belső anyag

6. Ábra, Hankook Tire „Ideális Hankook alkalmazott” venndiagram

A munkavállalók felvételekor nem csak a képzettségi feltételeket veszik figyelembe, hanem olyan személyiségi jegyeket is, amelyek fontosak egy ilyen eltérő kultúrájú vállalatba való beilleszkedéshez. Az eltérő kultúrához való alkalmazkodás mellett fontos szempont a nagyvállalati munkakörülményekhez való alkalmazkodás is. A legtöbb személyiségjegyet nem könnyen tanulható, ezért ahogy interjú alanyom is fogalmazott „*egy ember vagy alkalmas egy dél-koreai vállalatnál dolgozni vagy nem*”.

7. KÖVETKEZTETÉS ÉS JAVASLATOK

Az interjú beszélgetés során sok pozitív jellemző merült fel, amely kedvezne bármely jövőbeli dél-koreai cég befektetéséhez Magyarországon. Az ország logisztikai és infrastrukturális szempontból kedvező feltételekkel rendelkezik a nagyvállalatok számára egy európai termelőegység létrehozásához. Emellett az ország befektetőbarát politikája és adókedvezményei szintén felhívják a külföldi befektetők figyelmét a Magyarországon történő befektetés előnyeire. Erre az országnak is szüksége van, ugyanis Magyarországnak a többi kelet európai országgal kell felvenni a versenyt a koreai nagyvállalatok befektetéseiért. Ezek a kelet európai országok többségükben szintén

rendelkeznek olyan előnyökkel, mint a kedvező földrajzi elhelyezkedés és az európai átlagnál olcsóbb munkaerő. A befektetésekért folyó versenyben az országnak, akkor van esélye a legtöbb befektetőt magához csábítani, ha olyan feltételeket tud teremteni, amelyeket versenytársai nem.

A dél-koreai multinacionális vállalatok, mint a Hankook, Sk Innovation, LG stb. amelyek Európában terveznek befektetést végrehajtani, többségükben magas szintű technológiai termékek előállításával foglalkoznak. Ezeknek a vállalatoknak elengedhetetlen, hogy rendelkezésre álljon a megfelelő, magasan képzett munkaerő. Ez nem csupán a termékek maximális minőségi fejlesztésének érdekében fontos, hanem a koreai vállalatoknál presztízskérdés is. A dél-koreai vállalatok vállalati kultúráját és piaci stratégiáját, valamint az interjú anyagát megvizsgálva, arra a következtetésre jutottam, hogy Magyarország a megfelelően képzett, azonnal rendelkezésre álló munkaerő biztosításával tudná felhívni magára a koreai befektető vállalatok figyelmét.

Mivel a koreai vállalatok stratégiájában rendkívül nagy szerepet játszik a magasan képzett munkaerő foglalkoztatása, a magyar állam kedvezőbb feltételeket teremthetne a koreai befektetések számára azáltal, hogy aktívabban részt vesz a megfelelő munkaerő képzésében. Mivel a befektetések többsége gyártóüzem létrehozását célozza meg, amely alkalmas az európai piac kiszolgálására, különösen nagy szüksége van ezeknek a leányvállalatoknak akár több száz vagy ezer megfelelően képzett szakemberre. A magyar állam a HIPA-val együttműködésben részt vehetne a szakemberképzés népszerűsítésében és megszervezésében, összhangban a Magyarországon befektetést tervező vállalatokkal. A HIPA a vállalatokkal való kapcsolatfelvétel során felmérné a munkaerővel szemben támasztott igényeket a vállalati részről, és ennek megfelelően indíthatna az állam támogatott képzéseket az előirányzott területeken. Ennek az együttműködésnek pozitív hozadéka lenne, hogy a vállalatok szorosabb kapcsolatot építhetnének ki az állammal a szervezés folyamatában és a magyar állam jobban megismerhetné a befektető koreai vállalatok perspektívájában a beruházás fontos feltételeit. A koreai vállalati kultúrában a személyes kapcsolatoknak kiemelten nagy szerepe van, ennek figyelembevételével Magyarország az előnyös feltételek megteremtésére való törekvéssel olyan befektető vállalatok bizalmát nyerheti el, amelyek befektetéseik által hosszútávon vesznek részt a magyar gazdaság fejlesztésében. A Hankook Tire Magyarország Kft. és a magyar állam közti kölcsönösen előnyös partnerségi

megállapodás is rámutat az állam és a vállalat együttműködésének fontosságára, ami elősegíti a folyamatos beruházási és fejlesztési programok kivitelezését.

Másik megoldás a vállalatok figyelmének felhívása a duális képzések indításának lehetőségére. Előnye, hogy a vállalatok könnyen kalkulálhatnának a vállalat emberi erőforrás ellátásával és az elvárásaiknak megfelelő munkaerő képzése valósul meg a program által. Előnye még ennek a képzésformának a folyamatossága, amelynek évről évre biztosítja a vállalat részére a folyamatos szakember képzést és a résztvevők száma a vállalat által befolyásolható, annak szükséglete szerint. Ezt a lehetőséget szintén érdemes lenne népszerűsíteni a Magyarországon befektetni kívánó koreai vállalatok részére, ugyanis egy gyárüzem több száz vagy akár ezer megfelelően képzett munkavállalójának előteremtése komoly szervezési munka a befektető vállalat részéről.

8. ÖSSZEFOGLALÁS

Szakedolgozatom célja volt megvizsgálni milyen stratégiát követnek a dél-koreai vállalatok Európán belüli befektetéseik során és milyen tényezők befolyásolják őket a befektetés pontos helyének kiválasztásában. Dél-Korea gazdasági kapcsolataival és vállalati kultúrájával kapcsolatos szakirodalom vizsgálatának segítségével bemutattam a Hankook Tire vállalat befektetési stratégiáinak céljait és a növekedési stratégiájának fontos eszközeit.

A Hankook Tire magyarországi befektetésén keresztül megismertem, hogy a befektetési körülményekkel kapcsolatban milyen pozitív és negatív befolyásoló tényezők vannak jelen, amik alapján a vállalat döntött a beruházás megvalósításáról. A vállalat menedzsmentjének egyik tagjával folytatott interjúmon keresztül bemutattam a beruházás folyamatát és a beruházást befolyásoló tényezőket. A H1 hipotézisem, ami szerint stratégiaileg a vállalatot a Magyarországon történő gyáregység létrehozásában elsősorban az európai piac hatékony kiszolgálásának célja vezérelte, igaznak bizonyult. Ezt a probléma felvetésemet interjú alanyom támasztotta alá: *„A Hankook Tire követte azt az elvet, ami szerint a „termelést oda kell vinni, ahol a piac van” ennek megfelelően hozta létre a vállalat az egyetlen Európai gyártással foglalkozó leányvállalatát Rácalmáson, amely az egész európai piac igényeit hivatott kiszolgálni”*

A Hankook Tire vállalat olyan európai országban kívánta létrehozni a befektetést, amely képes az európai piac leghatékonyabb ellátására. Ebből a szempontból pedig Magyarország alkalmas

befektetési célországnak bizonyult. Interjú alanyom is megjegyezte, hogy Magyarországról a szállítás minden európai országba maximum 5 napot vesz igénybe teherautóval. A megfelelő földrajzi adottságok és a beruházási térség jól kiépített infrastruktúrája mind olyan tulajdonságok, amelyek más koreai vállalatok számára is előnyös körülményeket teremtenek egy európai termelőüzem felállítására Magyarországon belül. Az eleve meglévő előnyök mellett azonban az ország még sok szempontból hozzájárulhat a befektetők szimpátiájának elnyeréséhez.

Az egyedi adókedvezmények biztosítása és a partnerségi megállapodás egyes vállalatokkal hozzájárult ahhoz, hogy sok dél-koreai vállalat, amely az európai piacon belül szeretne terjeszkedni, Magyarországot válassza befektetésének célországául. Azok a dél-koreai vállalatok, amelyek pedig már jelen vannak Magyarországon, tovább gyarapodjanak újabb beruházásokkal. Az országot a kedvező befektetői környezet okán, még sok más dél-koreai vállalat választotta az Európán belüli termelőegységének létrehozására, mint az Sk Innovation és a Samsung. H2 hipotézisem, amely azon felvetésen alapult, hogy Magyarország befektető barát politikája hozzájárult a Hankook Tire befektetések gyarapodásához az országban, igaznak bizonyult. A partnerségi megállapodás a magyar állam és a Hankook Tire Magyarország Kft. közt előíranyozza a törekvést a gyárüzem fejlesztésére.

Ahhoz, hogy a jelenlegi befektetők további bővítéseket hajtsanak végre és még több dél-koreai vállalat válassza befektetésének célországának Magyarországot, fontosnak tartottam kiemelni milyen kedvezmények nyújtásával tehetünk további lépéseket a vállalatok befektetések elnyerése felé. A készített interjúm során nehezen leküzdhető problémaként jelent meg a megfelelően képzett munkaerő biztosítása a rácalmási gyárüzem számára, ennek oka pedig a szakképzett munkavállalók hiánya volt a térségben. Véleményem szerint a magyar kormány és a magyarországi beruházások területén érintett állami szervek közreműködésével, a befektető vállalatokkal összhangban, kellene a munkaerő képzésének területén összefogni és a befektető partner preferenciájának megfelelő képzési programokat indítani. A képzések állami támogatása és népszerűsítése hozzájárulhatna a vállalatok terheinek csökkentéséhez az emberi erőforrás toborzásának területén.

9. IRODALOMJEGYZÉK

Bodo B. Schlegelmilch (2016): Global Marketing Strategy An Executive Digest Springer Natur kiadó

Csoma Mózes (2016): Korea. Egy nemzet, két ország a közös gyökerektől Napvilág kiadó

John H. Dunning, Sarianna M. Lundan (2008): Multinational Enterprises and the Global Economy, Second Edition Edward Elgar kiadó

Marosi Miklós (2003): Japán, koreai és kínai menedzsment Aula Kiadó

Neszmélyi György Iván (2020): A Koreai Köztársaság Kereskedelmi Politikája és a KOREU)

Völgyi Katalin (2018): A belső és külső kereslet szerepe Dél-Korea gazdasági növekedésében

Sae Ran Koh, Jai S. Mah (2013): The Effect of Export Composition on Economic Growth: The Case of Korea The Journal of Developing Areas

Szabó Marcel (2018): AZ EURÓPAI UNIÓ KÖZÖS KERESKEDELEMPOLITIKÁJA

Torzsa István (2009): Külügyi szemle, A magyar–dél-koreai diplomáciai kapcsolatok

Tran Thi Minh Hoa (2015); VIETNAM-KOREA ECONOMIC RELATION: CURRENT SITUATIONS AND PROSPECTS AND PROSPECTS FOR DEVELOPMENT

Internetes források:

https://www.hankooktire-mediacyenter.com/hu/sajtokozlemeney/news/uj-uegyvezeto-igazgato-a-hankook-tire-racalmasi-gyaregysegenek-elen/?flt=1&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=beae6c9a7e5a16f5d2fa8ae54ce8c6b0 Letöltve:2021.04.23.

<https://www.hankooktire-mediacyenter.com/hu/vallalat/?flt=1> Letöltve:2021.04.15.

<https://www.bdo.hu/hu-hu/aktualitasok/aktualitasok/a-vilag-legnagyobb-kereskedelmi-integracioja-a-lathataron-rcep> Letöltve:2021.03.26

<https://autopro.hu/beszallitok/a-hankook-gyaraban-jartunk-fotok/155548> Letöltve:2021.04.18.

<https://www.consilium.europa.eu/hu/policies/trade-policy/> Letöltve:2021.03.30

<https://www.consilium.europa.eu/hu/meetings/international-summit/2018/10/19/> 2021.03.25.

<https://azuzlet.hu/eu-vegleges-vedovamok-az-aceltermekek-behozatalara/> Letöltve:2021.03.30.

<https://autopro.hu/beszallitok/boviti-racalmasi-uzemet-a-hankook-tire-magyarorszag-kft/120524> Letöltve:2021.04.20.

<http://keia.org/sites/default/files/publications/09.Cheong.pdf> Letöltve:2021.03.30.

<https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/korea-south/> Letöltve:2021.03.16.

file:///C:/Users/Admin/Desktop/CSR_Report_2019-20_English_1.pdf Letöltve:2021.04.15.

<https://www.worldstopexports.com/south-koreas-top-import-partners/> Letöltve:2021.03.18.

http://www.agr.unideb.hu/ebook/logisztika/elltsi_inc.html Letöltve:2021.04.11

<https://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/countries/south-korea/>
Letöltve:2021.04.10

[file:///C:/Users/Admin/Downloads/how-to-achieve-sustainability-employee-s-point-of-view-on-company-s-culture-and-csr-practice_32133%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/how-to-achieve-sustainability-employee-s-point-of-view-on-company-s-culture-and-csr-practice_32133%20(1).pdf) Letöltve:2021.03.28.

<https://www.ft.com/content/4c20b712-4dd9-11e2-9e71-00144feab49a> Letöltve:2021.03.30

<https://www.ft.com/content/4c20b712-4dd9-11e2-9e71-00144feab49a> Letöltve:2021.04.04.

http://cefia.aks.ac.kr:84/index.php?title=GK:3.3.1_Major_Industries_and_Industrial_Areas
Letöltve:2021.03.16.

<http://www.geopolitika.hu/hu/2017/08/29/kina-es-del-korea-kapcsolatanak-multja-jelene-es-jofoje/> Letöltve:2021.04.05.

<https://www.bdo.hu/hu-hu/aktualitasok/aktualitasok/a-vilag-legnagyobb-kereskedelmi-integracioja-a-lathataron-rcep> Letöltve:2021.04.06.

https://www.hankooktire-mediacyenter.com/hu/sajtokozlemenye/news/a-hankook-tire-nyilvanossagra-hozza-2020-as-penzuegyi-eredmenyeit/?flt=1&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=01e0cd6108a5ca6df2bdb8400810a3b5 Letöltve:2021.04.20.

https://www.hankooktire-mediacyenter.com/hu/sajtokozlemenye/news/a-hankook-tire-nyilvanossagra-hozza-2020-as-penzuegyi-eredmenyeit/?flt=1&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=01e0cd6108a5ca6df2bdb8400810a3b5 Letöltve:2021.04.15.

<https://hipa.hu/2019-ben-is-rekord-erteku-kulfoldi-mukodotoke-beruhazas-erkezett-magyarorszagra> Letöltve:2021.04.15

<https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> Letöltve:2021.04.11

<https://autocarma.hyundai.hu/a-hyundairol/rolunk> Letöltve:2021.04.11

<https://vanessia.hu/index.php/fogalomtar> Letöltve:2021.04.11.

<https://www.worldstopexports.com/south-koreas-top-import-partners/> Letöltve:2021.03.23.

<https://www.hyundainews.com/en-us/releases/398> Letöltve:2021.03.26

https://dipiufabc.files.wordpress.com/2015/06/dunning_multinational-enterprises-and-global-economy.pdf Letöltve:2021.04.15

https://dipiufabc.files.wordpress.com/2015/06/dunning_multinational-enterprises-and-global-economy.pdf Letöltve:2021.04.22.

<http://korkorosgazdasag.hu/elgondolkodtato/miert-jobb-ha-bebarnul-egy-beruhazas-avagy-mit-erdemes-tudni-a-barnamezos-teruletekrol/> Letöltve:2021.04.18.

http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/mo_delkorea_kapcs.pdf Letöltve:2021.03.20.

http://www.kita.org/kStat/byCount_AllCount.do

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=72fcd7dc-e2e3-43bc-bd1e-9b731faa67d3%40pdc-v-sessmgr02> Letöltve:2021.03.21.

<http://www.lgtca.com/mission.jsp> Letöltve:2021.03.25

<http://www.lgtca.com/overview.jsp> Letöltve:2021.03.26

<https://www.globaltimes.cn/page/202101/1214283.shtml> Letöltve:2021.03.26

https://www.napi.hu/nemzetkozi_vallalatok/a_dolgos_magyarok_es_az_alacsony_adok_miatt_jonnek_ide_a_delkoreai_cegek.710618.html?fbclid=IwAR3QUxFrmBwxJiCfjSn2fC7MjKmk_KY07N-1CXmrX24qoZfGAYRkme9eeU Letöltve:2021.04.19.

https://kki.hu/assets/upload/Kulugyi_Szemle_2009_01_A_magyar-deel-koreai_diplo.pdf
Letöltve:2021.04.20

<https://novekedes.hu/elemzesek/jokor-es-jol-taktikazott-kina-a-vilag-legnagyobb-kereskedelmi-egyezmennyel> Letöltve:2021.03.26

<https://gpseducation.oecd.org/CountryProfile?primaryCountry=KOR&treshold=10&topic=EO>
Letöltve:2021.03.20

<https://ustr.gov/trade-agreements/free-trade-agreements/korus-fta> Letöltve:2021.03.26

<https://www.samsung.com/hu/aboutsamsung/company/history/> Letöltve:2021.04.04.

<http://kostat.go.kr/portal/eng/pressReleases/6/1/index.board>

<http://kostat.go.kr/portal/eng/pressReleases/11/2/index.board> Letöltve:2021.04.23

<https://2010-2014.kormany.hu/download/4/9c/b0000/Korm%C3%A1ny-HANKOOK%202012%2011%2027.pdf> Letöltve:2021.04.22.

<https://2010-2014.kormany.hu/download/4/9c/b0000/Korm%C3%A1ny-HANKOOK%202012%2011%2027.pdf> Letöltve:2021.04.20.

<https://thediplomat.com/2015/06/its-official-china-south-korea-sign-free-trade-agreement/>
Letöltve:2021.03.28.

<http://m.hu.coldrolledsteels.com/info/top-10-largest-steel-producing-countries-in-the-30982836.html> Letöltve:2021.03.16

<https://www.tid.gov.hk/english/aboutus/publications/factsheet/korea.html> Letöltve:2021.03.26

<https://www.state.gov/trade-agreements/south-korea-free-trade-agreement/> 2 Letöltve:2021.03.26.

https://www.youtube.com/watch?v=ChJVb_o4p8o

<https://www.youtube.com/watch?v=v1UosEdsni8> 2 Letöltve:2021.03.26

https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Wages_and_labour_costs,
Letöltve:2021.04.09.

<http://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/#/en/document/ker2012>, Letöltve:2021.04.19.

10. MELLÉKLETEK

NYILATKOZAT

Alulírott **Debreczeni Edina Laura** büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerzés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2021. év május hónap 14. nap

Debreczeni Edina Laura

hallgató aláírása

