

SZAKDOLGOZAT

MOLNÁR ZENGŐ MARGIT
2020

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
KÜLKERESKEDELMI KAR
NEMZETKÖZI GAZDÁLKODÁS SZAK
NEMZETKÖZI ÜZLETFEJLESZTÉS

A MAGYARORSZÁGI KKV-K NEMZETKÖZIESEDÉSE-A
FOLYAMAT ELMÉLETI HÁTTERÉNEK ÉS GYAKORLATI
MEGVALÓSULÁSÁNAK ÁTTEKINTÉSE AZ ITAL
MAGYARORSZÁG KFT. PÉLDÁJÁN KERESZTÜL

Belső konzulens:
Dr. Antalóczy Katalin

Készítette:
Molnár Zengő Margit

Budapest, 2020

TARTALOMJEGYZÉK

ÁBRAJEGYZÉK	3
BEVEZETÉS.....	4
1. A KIS ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK HELYZETE, BEFOLYÁSA, GAZDASÁGI ÉS TÁRSADALMI SZEREPE	6
1.1. A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK DEFINÍCIÓJA, GAZDASÁGI- ÉS TÁRSADALMI JELENTŐSÉGÜK	6
1.2. A HAZAI KKV SZEKTOR A RENDSZERVÁLTÁSTÓL AZ EU-CSATLAKOZÁSIG.....	8
1.3. A MAGYAR KKV SZEKTOR JELLEMZŐI AZ EU-CSATLAKOZÁSTÓL NAPJAINKIG	9
1.4. AZ EU-S ÉS A HAZAI VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉSI POLITIKA ÉS ANNAK ESZKÖZEI	13
2. A KKV-K NEMZETKÖZIESEDÉSÉT LEÍRÓ FŐBB ELMÉLETEK	18
2.1. SZAKASZOS FEJLŐDÉS ELMÉLETE.....	19
2.2. KÖZGAZDASÁGI MEGKÖZELÍTÉS	21
2.3. „SZÜLETETT GLOBÁLISOK”	22
3. ITAL MAGYARORSZÁG KFT.	23
3.1. CÉGTÖRTÉNET	23
3.1.1. <i>Tevékenység</i>	23
3.1.2. <i>Termékportfólió</i>	24
3.2. OPERATÍV MŰKÖDÉSI ELŐNYÖK KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A NEMZETKÖZIESEDÉS SZEMPONTJAIRA.....	25
3.2.1. <i>Gyártás-gyártóbázisok létesítése</i>	25
3.2.2. <i>Értékesítés, kereskedelem</i>	28
3.2.3. <i>Marketing</i>	30
3.2.4. <i>Az üzleti működést támogató funkciók</i>	32
3.3. EXPORT, AZAZ A NEMZETKÖZIESEDÉS ÚTJÁNAK ELSŐ SZAKASZA	33
3.3.1. <i>Exportstratégia a nemzetköziesedés tükrében</i>	33
3.3.2. <i>Az exporttevékenység megkezdése, piacralépés, terjeszkedés</i>	36
3.3.3. <i>Exportsikerek, az Itál Magyarország Kft. nemzetköziesedésének előkészítése</i>	39
3.3.4. <i>Az Itál Magyarország Kft. nemzetköziesedési folyamatának célkitűzései</i>	41
4. ÖSSZEFOGLALÁS.....	43
IRODALOMJEGYZÉK.....	46
MELLÉKLETEK	52

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A működő vállalkozások számának megoszlása összevont gazdasági ágak szerint, 2018
Forrás: KSH,2018 <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv18.pdf> Letöltés dátuma: 2020.11.28.
2. ábra: MKIK által végzett felmérés alapján a vállalkozások exporttevékenysége (db, százalék) Forrás: MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet (2020) <https://gvi.hu> Letöltés dátuma: 2020.11.27.
3. ábra: A telephelyek elhelyezkedése Magyarországon (2020) Forrás: saját ábra
4. ábra: Az árbevétel növekedése 2016-2020 Forrás: saját ábra, a cég által biztosított források alapján
5. ábra: Hazai értékesítési adatok 2016-2019 között Forrás: saját ábra, a cégtől kapott adatok alapján
6. ábra: A budaörsi iroda szervezeti ábrája (2020) Forrás: saját ábra, ismereteim alapján
7. ábra: Az Ital Magyarország Kft. Termékstratégiája Forrás: saját ábra, a cég által biztosított források alapján
8. ábra: A 2014-es exportbevételek országonkénti megoszlása Forrás: saját ábra, a cég által biztosított források alapján
9. ábra: Az exportbevétel növekedése 2016-2020 Forrás: saját ábra, a cég által biztosított források alapján
10. ábra: Az exportértékesítés országonkénti megoszlása 2020 Forrás: saját ábra, a cég által biztosított források alapján

BEVEZETÉS

Szakedolgozatomban egy olyan közép vállalkozást fogok bemutatni, amely a nemzetköziesedés útjára lépett, és meghatározó piaci szereplő kíván lenni a következő 5 évben nemzetközi piacokon is. Mivel nemzetközi üzletfejlesztési szakirányon tanultam, így kiváló téma egy kkv sikerének bemutatása. Globalizálódó világunkban és az üzleti élet számottevő területein meghatározóak a multinacionális nagyvállalatok, a jelentős piaci szegmensekben központi szereplők és nehéz kkv-ként felvenni velük a versenyt, de mindig vannak kivételek. Az elmúlt években több olyan magyar sikertörténetet hallottunk kis- és közép vállalkozásokról, amelyek komoly cégesporttá tudtak fejlődni, meghatározó piaci szereplővé váltak a saját területükön, és a nemzetközi piacon is helytálló, a multinacionális vállalatok számára is konkurenciát jelentő cégekké fejlődtek. Ezek a kis- és közép vállalkozások a megalakulásuk és piacra lépésüket követő első éveikben stabilizálták a működésüket, megteremtették a folyamatos növekedés és nyereségtermelés feltételeit. Piacképes termékportfóliót hoztak létre, folyamatos volt a vállalati tevékenységben a nyereség visszaforgatás, valamint a gyártás, a kereskedelem, a logisztika és a disztribúció fejlesztése.

Dolgozatomban a siker titkát keresve ezeket a cégfejlődési utakat szeretném megvizsgálni. Majd az általános stratégia ismertetése és elemzése után egy konkrét céget fogok bemutatni, valamint a cég fejlődési útját, a cég történetét és az általuk képviselt cégstratégiát, és jövőbeli üzleti terveiket. A szakedolgozatomban az Ital Magyarország Kft-t vizsgálom, mely közel 10 év alatt vált a hazai piac vezető szereplőjévé saját területén, ami lehetővé teszi a nemzetköziesedés felgyorsulását a cég számára. A jelenlegi helyzet különös aktualitást ad a témának, ugyanis a COVID-19 következtében kialakulóban lévő gazdasági válság feltehetően átrendezi az eddig kialakult viszonyokat a gazdasági szereplők között, és csakis a megfelelő tartalékokkal, megfelelő szervezeti struktúrával, stabil piacokkal és valóban eladható termékekkel és szolgáltatásokkal rendelkező cégek lesznek képesek a hirtelen kialakult gazdasági eseményekre sikeresen reagálni.

A cégfejlődési út egyes döntéseinek előnyeit és hátrányait, valamint következményeit fogom elemezni és a jelenlegi helyzet ismeretében a következő 5 évre cégfejlődési célokat állítok fel, amely azon következtetésemre alapul, hogy egy cég 10 év alatt is kinőheti magát a hazai piacokon, és a nemzetközi piacok fontos szereplője lehet. Feltételezéseimet a cég alkalmazottjai által elkészített mélyinterjúk alapján fogom megírni, amelyben elemzem a nemzetköziesedési

szakaszokat és az elméleti stratégiákkal összehasonlítva megállapítom, hogy a fent említett cég milyen modell/modellek, paradigmák szerint lépett be az exportőrök piacára. Melyek azok a legfontosabb stratégiai lépések és döntések, amik egy kkv-t nemzetközi üzletfejlesztéssel a piac meghatározó szereplőjévé tesznek? Ennek a témának a komplexitása lehetőséget ad számomra, hogy a nemzetközi üzletfejlesztési szakirányon tanultak gyakorlati alkalmazását is vizsgálhassam.

Kutatási kérdéseim az alábbiak:

1. Mi jellemzi a magyarországi KKV szektort?
2. Milyen eszközökre van szükség a nemzetköziesedési folyamat végbemeneteléhez? Ezek az adott cégnél rendelkezésre állnak-e?
3. Az Ital Magyarország milyen célokkal vágott neki exportőri tevékenységének? Hogyan integrálódott belföldről külföldi piacokra?
4. Melyik elméleti modell, illetve stratégia igaz a vizsgált cégre, a szakaszosság mely részénél tart jelenleg?
5. Hogyan segíti a jelenlegi gazdaságpolitika a megnevezett KKV nemzetköziesedési stratégiáját, milyen eszközökkel támogatja az exporttevékenységét?

Az eddig megjelent publikációkból és kutatásokból levonható következtetések alapján, valamint szekunderkutatások segítségével ismertetem a nemzetköziesedés elméleti hátterét, szakaszait és stratégiáit. Majd primer kutatással a cégfejlődési utat elemzem, a cégnél 2 mélyinterjút fogok elkészíteni, melyekből levonható következtetéseimet összevetem a szekunderkutatásokból származó megállapításaimmal. A mélyinterjú alanyok a cégnél betöltött pozíciójuk alapján: export igazgató és marketing igazgató.

1. A KIS ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK HELYZETE, BEFOLYÁSA, GAZDASÁGI ÉS TÁRSADALMI SZEREPE

A dolgozatot az elméleti alapok ismertetésével, valamint az előzetes információgyűjtésből levonható következtetésekkel kezdem.

1.1. A kis- és középvállalkozások definíciója, gazdasági- és társadalmi jelentőségük

A kis- és középvállalkozások fogalmát a hazai és a nemzetközi gyakorlatban eltérően definiálják.¹² Magyarországon az 2004. évi XXXIV. törvényben került a fogalom meghatározásra. Ennek 3 fő eleme van, melyek a következők:³

1. Középvállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amely teljes foglalkoztatottsági létszáma 250 főt nem éri el, és az éves nettó árbevétele legfeljebb 50 millió euró, vagy a mérlegfőösszege legfeljebb 43 millió euró, továbbá a vállalkozás megfelel a függetlenségi kritériumnak.⁴⁵
2. Kisvállalkozásnak minősülő vállalkozás, amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 50 főt nem éri el, árbevétele legfeljebb 700 millió, vagy mérlegfőösszege legfeljebb 500 millió forint, továbbá megfelel a függetlenségi feltételeknek.
3. Mikro-vállalkozás nevezzük az olyan kisvállalkozásokat, amelyek összes foglalkoztatotti létszáma 10 főt nem éri el, és az éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege maximum 2 millió eurónak⁶ megfelelő forintösszeg.⁷

A függetlenségi kritérium jelentése:

A kis- és középvállalkozások tulajdoni részesedésében a közvetett és a közvetlen állami-, vagy önkormányzati részesedés tőke vagy szavazati jog alapján, együttesen de külön-külön sem haladhatja meg a 25%-ot.⁸

¹ <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hu/sheet/63/a-kis-es-kozepvallalkozasok>

² <http://www.audit.labtech.hu/node/107>

³ 2004.évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról

⁴ <https://bv.k.hu/mikro-kis-es-kozepvallalkozasok-definicioja/>

⁵ <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hu/sheet/63/a-kis-es-kozepvallalkozasok>

⁶ <https://ateceged.reblog.hu/date/2011-06>

⁷ <https://ado.hu/ado/kkv-fogalom-meghatarozas-most-meg-barki-hozzaszolhat/>

⁸ <http://phd.lib.uni-corvinus.hu/819/>

Ezen meghatározások az Európai Bizottság ajánlásait követik. A törvényben átvételre került a vállalkozások létszám-határának maximalizálása, illetve a függetlenségi kritérium.⁹

Magyarországon a működő vállalkozások számottevő része a kis- és középvállalkozásokból áll.¹⁰ A jövedelemtermelésben, a külföldi tőke működtetésében, a beruházásokban, a munkahelyteremtésben és a foglalkoztatottságban vállalt szerepük a gazdaság központi mozgatórugója, vagyis a hazai gazdaság helyzetét nagymértékben befolyásolja a kkv-k teljesítménye. A nagyvállalatok költségcsökkentési céllal a nagyvállalati folyamatok jelentős részét kiszervezik, valamint a beszállítók meghatározó része is a kisebb, rugalmasan és hatékonyan működő vállalkozások közül kerül ki. Számos olyan terület van, különösen a gyártás területén, (pl. autóipar, számítástechnika, építőipar) ahol a nagyvállalatok nem költségcsökkentés céljából, hanem alkalmatosság hiányában szervezik ki gyártási folyamataikat. Olyan specializált és hozzáadott értéket teremtő részfolyamatokat, amiket a kisvállalkozói szektor megfelelően lát el, és a multinacionális cégek ezen termékeket beillesztik saját gyártási tevékenységükbe (pl.: autógyártásban különböző burkolatok, kábelkötegek, számítástechnikában: nyáklapok, stb., csomagolás). A kisvállalkozói szektor képes hatékonyan, és célnak megfelelően ellátni ezen feladatokat, mivel a több gyártási ciklust vagy kisebb darabszámot igénylő termékek előállítására esetén gyakran sokkal gazdaságosabb egy cégnek a saját alaptevékenységére koncentrálnia ahelyett, hogy értékes erőforrásokat fordítana ezekre a feladatokra.¹¹

A KKV-k által teremtett munkahelyek fontos szerepet játszanak a helyi és regionális gazdaságok fejlődésében¹², mivel ezekben a térségekben ezek a vállalkozások jelentik a legfőbb jövedelemszerzési forrást az alacsonyabb iskolázottságú vagy jövedelmű társadalmi rétegek számára.¹³ Ennek oka, hogy a nagyvállalatok sokszor nem jelennek meg az ország kisebb, elmaradottabb térségeiben és a kis- és középvállalkozások szerkezeti felépítése jóval átláthatóbb mint a nagyvállalatoké, emberközelibb és általában a helyi piacok kiszolgálására rendezkedik be, a régióban élő embereket foglalkoztatja, ezért egész kapcsolatrendszere ugyanazon közösségben teljesebb ki.¹⁴ Így a kisvállalkozások hatékonyan hozzá tudnak járulni

⁹ Mester Éva- Tóth Róbert (2015)

¹⁰ Losoncz Miklós- Nagy Gyula (2020)

¹¹ Csath Magdolna (2004)

¹² Gerendás Gyöngyi (2016)

¹³ Központi Statisztikai Hivatal: A kis- és középvállalkozások jellemzői 2018

¹⁴ Kállay László- Lengyel Imre (2003)

a területi és regionális piacok fejlődéséhez és fenntartásához. A hátrányos etnikai kisebbségek felzárkóztatására is egyre több törekvés jön létre, külön programokat alapítanak ennek céljából. Az ilyen programok jelentős szerepet játszanak az önálló jövedelemtermelő-képesség megteremtésében, hogy a társadalom ezen rétegeiből induló vállalkozások is alkalmasak lehessen a sikeres vállalkozás alapítására és működtetésére,¹⁵ vagyis a kkv szektor részt vállal a regionális egyenlőtlenségek csökkentésében. Mindezek ismeretében állíthatjuk, hogy a kisvállalkozások a gazdasági jelentőségük mellett fontos szerepet vállalnak a társadalmi kohézió kialakításában és stabilizálásában.¹⁶

1.2. A hazai kkv szektor a rendszerváltástól az EU-csatlakozásig

Az 1990 -es és a 2000 -es évek elején rengeteg kkv-t alapítottak Magyarországon. A kisvállalkozások alapításának közvetlen szabályozását Magyarországon először az 1989. január 1-jén hatályba lépett Társasági Törvényben határozták meg.¹⁷ A kilencvenes évek folyamán kialakult az új gazdaságszerkezet, megszűnt a tervgazdaság és létrejött a piacgazdaság, melyben a gazdasági erőforrások felhasználását piaci mechanizmusok irányítják, azaz a gazdasági szerkezet változásait a kereslet és kínálat, valamint a gazdasági verseny határozza meg.¹⁸ Ezen időszakban gazdasági, valamint politikai szempontból is nyilvánvalóvá vált a tervgazdaság által kialakult szükségletek hiánya, megkezdődött a piacgazdaság intézményeinek kiépítése (adótörvény, a vállalatok alapításának, működésének és megszűnésének jogi szabályozásai, csődtörvény...¹⁹).²⁰ Azonban hiába volt sokak számára vonzó az önálló és szabad vállalkozási forma, ezeknek a vállalkozásoknak a nagyrésze nem tudott hosszú távon eredményes cégfejlődési utat bejárni. A nagy számú vállalkozó megjelenése a piacon a tapasztalatlanság miatt azt eredményezte, hogy a kisvállalkozói szektor minőségi mutatói radikálisan romlottak. Az életképtelen vállalkozások aránya nőtt. Ennek főbb okai a szűkös források, a kezdőtőke kimerülése, a folyamatos forrásbevonás hiánya, a képzetlen munkaerő, a nem elégséges marketingtevékenység, valamint a generációváltás hiánya. A cégek életében elkerülhetetlen az innováció, és a folyamatos fejlesztés, enélkül gyakorlatilag a profitnövelés elképzelhetetlen.

¹⁵ Bács-Kiskun Megyei Kereskedelmi és Iparkamara: A KKV-k szerepe a magyar gazdaságban

¹⁶ Kállay László- Lengyel Imre (2003)

¹⁷ 1989. évi XIII. törvény a gazdálkodó szervezetek és a gazdasági társaságok átalakulásáról

¹⁸ Gerendás Gyöngyi (2016)

¹⁹ <http://www.vallalkozasesinnovacio.hu/application/editorial/15/03Kallay-Lengyel.pdf>

²⁰ Kállay László- Lengyel Imre (2003)

Ezen időszakban tehát a vállalalkozási szférát jelentős mértékű fluktuáció jellemezte. Az import szabályozása a nyitott piacgazdaság miatt egyre szabadabbá vált, ez pedig az importverseny élénkülését eredményezte. Mivel Magyarország piacgazdasága még gyerekcipőben járt, ezért a külföldi vállalkozásoknak kedvező körülményeket teremtett a külföldi közvetlentőke, vagyis a külföldi tulajdonú vállalkozások előszeretettel vállaltak szerepet a magyar gazdasági verseny kialakításában, ezzel kiszorítva a magyar tulajdonú vállalkozásokat. Ennek ellenére a magyar vállalkozások termelékenységére is erősödött.²¹ Az uniós csatlakozás ismét felgyorsította a folyamatokat. Egyre erősödött a globális verseny, melynek következményeként elindult a kkv-k nemzetköziesedése, amelynek legfontosabb szimptomája az exporttevékenység, valamint a közvetlen külföldi tőkebefektetés (FDI).

1.3. A magyar KKV szektor jellemzői az EU-csatlakozástól napjainkig

Az Európai Bizottság 2008-ban fogadta el az Európai Kisvállalkozói Intézkedéscsomagot, mely a KKV-k növekedési és innovációs lehetőségeinek hatékony kihasználására biztosít stratégiai keretet.²² Elméleti szinten a piaci siker alapfeltétele az elérhető versenyelőny kivívása a makro- és mikro környezetben. Ezen versenyelőny dinamikusán nőhet, vagy csökkenhet a fogyasztói szokások változásának köszönhetően, valamint a versenytársak pozícióján is változtathat.²³ A 2008-as gazdasági világválság következtében a hazai kkv szektor nem tudott erősödni, ezért 2012-ig instabilitás jellemezte a kkv-kat, 2013-tól minimális javulás figyelhető meg. Ma Magyarországon a mikrovállalkozások aránya magasabb, mint az EU tagállamok átlagában, de a kis- és közepes méretű vállalkozások súlya kisebb. Hazánk átlag alatti eredményekkel rendelkezik, azonban lassú javulást mutat, viszont rosszul teljesítünk a vállalkozói szellem, innováció, fejlesztés és nemzetköziesedés területein. A 2018-es Központi Statisztikai Hivatal által készített felmérés szerint 749 ezer kis- és középvállalkozás működik az országban, a megelőző években ez a szám folyamatosan nőtt. Azonban arányosítva a növekedési ütem kisebb, mint a szektoron kívüli vállalkozások növekedési üteme. Ennek legfőbb oka a vállalatok tevékenységi körének bővülése, illetve a külföldi tőke nagymértékű beáramlása, ami főként a nagyvállalatok számának növekedését befolyásolta. A hazai KKV szektorba a magyar

²¹ Kállay László- Lengyel Imre (2003)

²² Rumbold-Molnár Eszter (2003)

²³ Kállay László- Lengyel Imre (2003)

vállalkozások több mint 99,1%-a tartozik²⁴, és a vállalkozói szektor közel kétharmadát foglalkoztatja. A kis és középvállalkozások mintegy 2 millió embernek biztosítanak megélhetést, és a munkavállalók közel 73%-át foglalkoztatják.²⁵ A magyar gazdaságban ez az egyetlen szektor, amely az elmúlt 15 évben változatlanul nettó munkahelyteremtő része tudott lenni a magyar gazdaságnak.²⁶ A mikrovállalkozások, azaz a maximum 10 főt foglalkoztató vállalkozások százalékos aránya 94,7%, a kisvállalkozások aránya 4,7%²⁷, és a 250-nél kevesebb munkavállalót foglalkoztató hazai vállalkozások száma az alábbi viszonyítás szerint mindössze 1%-át adja a hazai vállalkozásoknak.²⁸ Az üzleti szférában foglalkoztatottak 73,8%-nak²⁹ a kis- és középvállalkozások biztosítanak munkát. Az ipari szektorban működő vállalatok nagyrésze nagyvállalat. A KKV szektor csupán 10%-a végez ipari tevékenységet.³⁰ Ez a KKV-k hiányos erőforrásainak (emberi, pénzügyi) következménye. A magyar kis- és középvállalkozói réteg jelentős része a szolgáltatószektorban tevékenykedik, a teljes árbevételük közel 75%-a innen származik.³¹ A hozzáadott érték 60%-át is a szolgáltatóiparban működő vállalkozások adják, ezen belül is a kereskedelem, gépjárműjavítás, illetve a műszaki-, tudományos-, és szakmai tevékenység területén.³²

²⁴ KSH (2018)

²⁵ Kállay László- Lengyel Imre (2003)

²⁶ Kállay László- Lengyel Imre (2003)

²⁷ KSH (2018)

²⁸ KSH (2018)

²⁹ Hágen István Zsombor-Holló Ervin (2017)

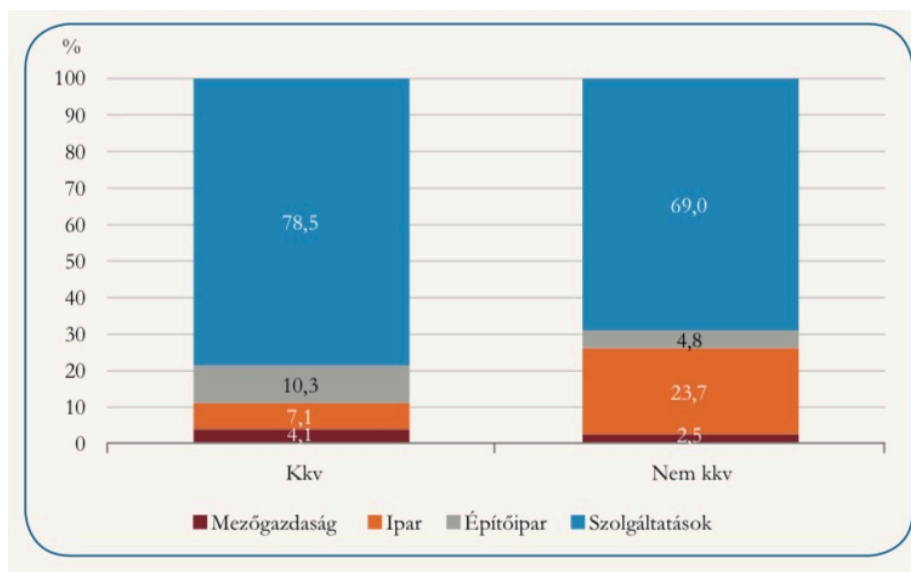
³⁰ KSH (2018)

³¹ KSH (2018)

³² KSH (2018)

1.ábra

A működő vállalkozások számának megoszlása összevont gazdasági ágak szerint, 2018



Forrás: KSH, 2018

Az alábbi ábra is mutatja, hogy a kkv szektor és az ezen kívül eső vállalkozások tevékenységi köre ágazati bontásban igen eltérő, valamint az is látható, hogy a kkv szektor döntő része a szolgáltatóiparban tevékenykedik. A teljes hozzáadott érték 46%-át, a teljes netto árbevétel 42%-át, valamint a nemzetgazdasági beruházások 30%-át adta a kis- és középvállalkozói szektor 2018-ban.³³ Uniós viszonylatban Magyarország az egy kkv-ra jutó bevétel, valamint hozzáadott érték viszonyításában az 5., illetve 4., legalacsonyabb értékkel a 3 csoport közül a legalsóban helyezkedik el a 2018-as adatok szerint.³⁴ A kkv-ra jutó foglalkoztatottak viszonylatában Németország 7,5 fővel vezeti a listát, Csehországban a legalacsonyabb ez az arány, itt 2,4 főt foglalkoztatnak átlagosan a kkv-k, hazánk a középmezőny alsó felében helyezkedik el 3,4 fővel³⁵. 2010 és 2018 között 24 %-kal növelte a kkv-szektor a GDP-jét, és 27% emelkedést produkált hozzáadott érték szempontjából, valamint 45%-kal nőtt a szektor exportja.³⁶ A kkv szektor versenyképességének javítását a kormány folyamatosan napirendre tűzi, a 2020-ig tartó, valamint a 2020-ban életbelépő új stratégiát a későbbiekben fogom részletesen bemutatni.

³³ KSH (2020)

³⁴ KSH (2018)

³⁵ KSH (2018)

³⁶ KSH (2018)

A következőkben a kkv-k nemzetköziesedésének szempontjából vizsgált kis- és középvállalkozások SWOT elemzését fogom elkészíteni, az erősségek, gyengeségek, lehetőségek, valamint a veszélyek szerint. Ahhoz, hogy egy kkv nemzetközi piacokon való tevékenységbe kezdjen, szilárd működési alapokra, valamint értékesítési csatornákra van szükség. A sikeres hazai tevékenység önmagában megalapozhatja a nemzetközi piacok felé való sikeres orientációt, hiszen már képzett vezetőkkel, megfelelő információáramlással, menedzsment-képességekkel, gyors cselekvésre való hajlammal, és biztos pénzügyi eszközökkel rendelkezik. Ezen sikertényezők nemzetközi intergrációra alkalmas piaci körülményeket biztosítanak. Azonban a kkv-k méretükből és működési stratégiájukból adódóan nem minden esetben rendelkeznek a nemzetköziesedést elősegítő vállalatvezetési ismeretekkel, hiszen a tulajdonos túlterheltsége, valamint a szervezeti hiányosságokból adódó funkcióhalmozás sok esetben torzult szervezeti felépítést eredményez. A beszerzés miatt kiszolgáltatott helyzetbe kerül a vállalkozás, valamint az alacsony sorozatnagyság, és ebből következő alacsony termékszám termelési nehézségeket okoz a vállalkozásban, emiatt nem elég felkészült a nemzetközi piacok kiszolgálására, amit a szűk finanszírozási források tovább nehezítenek. Ezek a gyengeségek gátolhatják a nemzetközi piacokon való sikeres működést. A KKV szektor nemzetköziesedésének lehetőségei azonban pont ezen gyengeségekből adódnak, hiszen a kis cégméret, valamint a kis termelőképesség sokkal nagyobb rugalmasságot, és gyorsabb piaci reakciót eredményezhetnek. A nagyvállalatokétól eltérő új képességekkel rendelkezhetnek, és innovációra való hajlamuk is nagyobb esetenként. A kkv nemzetköziesedésének veszélyei lehetnek főként az információs hátrányok, a termelés méretéből adódó hátrányok, valamint a pénzügyi rendszer fejletlenségéből adódó hátrányok. Ezen veszélyekből a kis- és középvállalatok képesek lehetnek saját piaci sikereik révén előnyt kovácsolni a nemzetközi piacra lépés elősegítéséhez. Tehát elmondható, hogy a hazai kis- és középvállalkozások jelenlegi helyzetét kettőség jellemzi, ugyanis több területen (önszerveződés, menedzsment, informatika, telekommunikáció, finanszírozás) fejlődés figyelhető meg, azonban a fejlett országokhoz képest hazánk még mindig jelentősen elmaradott.³⁷

³⁷ Dr. Kadocsa György (2012)

1.4. Az EU-s és a hazai vállalkozásfejlesztési politika és annak eszközei

A következőkben az EU-s, majd a hazai vállalkozásfejlesztési politikát és intézkedéseit, valamint a vállalkozásfejlesztés eszközeit fogom bemutatni.

A 2008-ban kialakuló világválság nagyon nehezítette a vállalkozások számára a forrasszerzést, mind keresleti, mind kínálati oldalról, ennek következményeként a kis- és középvállalkozások versenyképessége csökkent. Ennek legfőbb oka, hogy a vállalati környezet nem volt kellően támogató a kis- és középvállalkozások számára. 2013-ban az Európai Unió illetékes szervei megfogalmaztak egy átfogó programot, a „VÁLLALKOZÁS 2020” (Small Business Act) cselekvési tervét. Ezen kohéziós politikának fő célja a vállalkozói hajlandóság élénkítése,³⁸ valamint a KKV-k versenyképességének javítása. Ennek elsődleges állomása a megfelelő vállalkozói környezet kialakítása, amely a vállalkozásokat növekedésre, és hatékonyságra ösztönzi, majd ennek következtében a motiváció felerősödése a versenyképesség javulását eredményezi³⁹. A különböző eszközrendszer kialakításával tartós növekedés idézhető elő, eltérő eszközkészletre van szükség a mikro-, kis- és középvállalkozások, valamint a nagyvállalatok esetében. Fontos a vállalkozásösztönzés, mivel az új vállalkozások alapítása új munkahelyeket teremt, új piacokat nyit és javítja a gazdasági környezet hatékonyságát. A program megfogalmazza a legfőbb fejlesztendő területeket: a vállalkozói ismeretek oktatása, és a vállalkozók fejlesztése (ugyanis ezen ismeretek hiányában a vállalkozók képtelenek lesznek hatékonyan működtetni vállalkozásaikat), a vállalkozók támogatása, és egy olyan feltételrendszer kialakítása, amely lehetővé teszi a vállalkozások méretétől függő különböző bánásmódot jogi értelemben, valamint a vállalkozói kultúra dinamikussá tételét, és az új generáció kinevelését.

Mivel hazánk is Európai Unió tagállam, így az EU által meghatározott elveknek kell megfeleljen a kormány kkv-politikája. Az EU által kiadott kisvállalkozói intézkedéscsomag elveinek alapján a kormány ezen szempontok teljeskörű érvényesítésére kiadta a „Kis- és középvállalkozások stratégiája 2014-2020” című dokumentumot, amelyet a kormány a társadalmi vitára bocsátás után 2014. februárjában fogadott el.⁴⁰ Ezen dokumentum meghatározó lehetett az Itál Magyarország Kft. működésének első éveiben, ezen összefüggéseket a későbbiekben fogom ismertetni. A megnevezett dokumentum átfogóan

³⁸ Borbás László (2015)

³⁹ Borbás László (2015)

⁴⁰ Társadalmi egyeztetésre készített tervezet: Kis- és középvállalkozások stratégiája 2014-2020 (Budapest, 2013, május)

elemzi a kkv-k hazai helyzetét, az eddig elért eredmények ismeretében, és a teljesítmény visszaesés háttérében lévő okaikat boncolgatja, majd az uniós elvek alapján a jövőkép kialakításával megnevezi a fejleszteni kívánt hiányosságokat⁴¹, és problémamegoldó stratégiákat dolgoz ki. Ezen stratégiai célok 3 fő hiányosságot neveznek meg: a támogató vállalati környezet hiányát, a finanszírozási források hiányát, valamint a KKV-szektor alacsony növekedési potenciálját.⁴² Ugyanis annak ellenére, hogy a finanszírozási források bővültek az elmúlt években, még mindig jóval kevesebb forrásbevonásra képesek a hazai cégek a növekedésük érdekében, mint a fejlett országok vállalkozásai. A kkv-k finanszírozására felhasználható piaci források csak korlátozottan állnak rendelkezésre, és relatíve sok a támogatott finanszírozási program a kkv-k számára, de ezen források szétaprózódása miatt nem kellően áttekinthetőek. Emellett a vállalkozások mozgásterét korlátozzák a magas adminisztrációs- és adóterhek, melyeknek köszönhetően képtelenek részt vállalni a nemzetközi versenyben. A növekedésorientált cégfejlődési utakat kevesen tudják bejárni, mert elsősorban a túlélésre rendezkednek be, valamint az innováció-management szolgáltatások nem részei az innováció-politika eszközrendszerének.⁴³ Jelen okok is bizonyítják, hogy a hazai vállalkozásfejlesztés a gazdasági pozíció javításának alapja lehet,⁴⁴ mivel az ország tőkevonzó képességét javítja a versenyképes kis- és középvállalkozások által nyújtott kereslet/kínálat. A dokumentum szerint 2020-ig jelentős erősödést fog mutatni ezen szektor, melynek fontos következményeként a vállalkozások képesek lesznek exporttevékenységük stabilizációjára. A tervezet szintén nagy hangsúlyt fektetett az exportpiaci terjeszkedések kialakítására a vállalkozások számára, valamint az innovatív termékek általi versenyképesség megteremtésére az exportpiacokon. A magyar kis- és középvállalkozások nagyrészt hazai nyersanyagokból állítanak elő termékeket, és szolgáltatásokat az exportpiacra, ezért Magyarország akkor tud hatékony javulást és növekedést produkálni a gazdasági pályákon, ha stabil exportra tud támaszkodni.

⁴¹ A Kis- és Közép-vállalkozások fejlesztésének stratégiája 2007-2013. (2007). Budapest. Gazdasági és Közlekedési Minisztérium.

⁴² https://ec.europa.eu/regional_policy/hu/policy/themes/sme-competitiveness/

⁴³ Farkas Szilveszter-Szerb László (2010)

⁴⁴ Neumanné Virág Ildikó (2006)

A következőkben a kormány 2019-ben bejelentett KKV fejlesztési stratégiáját fogom bemutatni.⁴⁵ Ezen stratégiát az Innovációs és Technológiai Minisztérium, az MKIK, a Pénzügyminisztérium és a jegybank közösen dolgozta ki. A program 2030-ig szól, és egy felmérést tekint alapjául, melyet 2019 tavaszán végeztek, több mint 1000 vállalkozó megkérdezésével. A stratégia elsődleges célja a hazai mikro-, kis- és középvállalkozások termelékenységének, versenyképességének, és exportképességének javítása. A magyar KKV-k exporttevékenységének megoszlását jelen ábra szemlélteti.

2.ábra

MKIK által végzett felmérés alapján a vállalkozások exporttevékenysége (db, százalék)⁴⁶

	esetszám (db)	százalék
Nem exportáló	1048	71,6
Részben exportáló ²	247	16,9
Döntően exportáló	169	11,5
Összesen	1464	100,0

Forrás: MKIK GVI 2020

Forrás: MKIK GVI 2020

A MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet által készített felmérésben 1500 cég közül a cégek 72%-a nem exportáló, 17%-a részben exportáló, vagyis árbevételének kevesebb mint egynegyede származik exportból, 12%-a döntően exportáló, azaz árbevételének minimum a fele exportból származik.⁴⁷ A sikeres és dinamikus vállalkozói réteg megszilárdításával sok ember megélhetését biztosíthatják⁴⁸, aminek hatására a magyarok életminősége javul.

A hazai tulajdonú kkv-k által előállított hozzáadott érték növelésére, a teljes szektor működéshez szükséges finanszírozási keretek biztosítására és az értékteremtő képesség megerősítésére a kormány 7 fő irányelvet fogalmazott meg.⁴⁹

A stratégia 7 fő pillére⁵⁰

⁴⁵ <https://novekedes.hu/hirek/uj-kkv-fejlesztési-strategiat-jelentett-be-a-kormany>

⁴⁶ MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet (2020)

⁴⁷ MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet (2020)

⁴⁸ Magyar Kereskedelmi és Iparkamara, Parragh László: Az új kkv-stratégia segíti a magyar vállalkozásokat a gazdasági szerkezetváltásuk során

⁴⁹ <https://mkbconsulting.hu/kozzetette-a-kormany-a-2030-ig-szolo-kkv-strategiat/>

⁵⁰ <https://mkbconsulting.hu/kozzetette-a-kormany-a-2030-ig-szolo-kkv-strategiat/>

Ezen célok megvalósításához 7 fő pillért fogalmaztak meg, melyek a következők:

1. Vállalkozóbarát környezet: a vállalkozókat terhelő adminisztratív terhek csökkentése, és az adóadminisztráció egyszerűbbé tétele.
2. E-kormányzat és üzleti környezet fejlesztése: elektronikus kormányzati szolgáltatásokhoz kapcsolódó ügyintézők egyszerűbbé tétele, valamint a vállalkozások közötti tranzakciók garanciájának kormány általi biztosítása, ezzel a bizalmi infrastruktúra kiépítése.
3. Innovációs és digitális teljesítmény megszilárdítása: a technológiai innovációk elterjedésének segítése a kkv-k körében, valamint a digitális kompetenciák erősítése, a szektor digitalizációs fokának növelése.
4. Finanszírozáshoz jutás ösztönzése: a vállalkozásokra szabott finanszírozás biztosítása, a hitelfelvételi lehetőségek javítása, tőkeforrások biztosítása a növekedési lehetőségek sikerességének érdekében.
5. Nemzetköziesedés elősegítése: bekapcsolódási lehetőség biztosítása azon kkv-k számára, amelyek rendelkeznek növekedési potenciállal a külföldi tevékenységük elindításának, újraindításának, stabilizálásának tekintetében. Az exportáló mikro- kis- és középvállalkozások körének bővítése, valamint, hogy a belföldi értékesítésből származó árbevételük megtartásával bővíteni tudják piacaikat nemzetközi téren is, annak érdekében, hogy árbevételük egynegyede exporttevékenységből származzon.
6. Szükséges tudás megszerzése: fontos a képzett munkaerő biztosítása a szektor számára, ennek érdekében a kkv-k szakképzési igényeinek kielégítését és a vállalkozói kultúra fejlesztését is biztosítaná a program.
7. Generációváltás megkönnyítése: az érintett kkv-k tulajdonosai megfelelő módon és feltételek mellett tudják átadni üzletreszüket, hogy nyugdíjazásuk ne jelentse a vállalkozás hanyatlásának megindulását.

Mivel a kis- és középvállalkozások erősödése a külkereskedelmi mérleg egyenlegének javulását eredményezi, így a gazdaságban betöltött szerepük megköveteli a megfelelő gazdaságpolitikai eszközrendszerrel.

A vállalkozásfejlesztés eszközeinek csoportjai között különbséget teszünk, ugyanis beszélhetünk pénzügyi és nem pénzügyi eszközökről. Ezen pénzügyi eszközök a mikrohitel, a hitelgarancia, az árfolyam-garancia, a kockázati tőkebefektetés és a közvetlen támogatás. A különböző hitelprogramok a vállalkozás méretétől és fejlesztési szükségletüktől függően

változnak. A mikrofinanszírozás a mikrovállalkozások esetében lehet hatékony⁵¹. A tőkeprogramok a mikrofinanszírozó szervezetek tőkebefektetéseit támogatják, a KKV-k számára segítséget nyújtanak a piaci befektetők társfinanszírozásán keresztül történő befektetések esetében.⁵²A kis- és középvállalkozások esetében a hitelgaranciát az állam átvállalja, ha a vállalkozás - korlátozottan is -, de rendelkezik hitelfedezettel. Egyedi támogatást az állam a következő esetekben biztosít a mikrovállalkozások számára: innováció, környezetvédelem, energiatakarékosság, társadalmi felelősségvállalás, stb.

A nem pénzügyi eszközök a vállalkozói infrastruktúra fejlesztése érdekében nyújtott infrastruktúrális támogatások, a mikrovállalkozások esetében például a kezdő vállalkozások beindításához, vagy a falusi vállalkozások telephelyeinek fejlesztésére nyújtott támogatás.⁵³ A kis- és középvállalkozások esetében ezen segítség felhasználható az ipari parkok fejlesztésére, vagy a kutatási és fejlesztési szolgáltatások igénybevételéhez. Az oktatás, képzés, tanácsadás és információ jellegű programelem a mikrofinanszírozáshoz kapcsolódó egyedi igények kiszolgálását segíti, valamint az innováció kezdeti szakaszában nyújt támogatást. Ez a kisvállalkozásoknál az innovációs folyamat piaci bevezetésével kapcsolatos döntésekben meghatározó, a középvállalkozások esetében pedig a külpiaci megjelenést, és a jelenlétet segítő program.⁵⁴

Ezen stratégiai intézkedéssorozat a gazdasági környezet javulását eredményezi, legalábbis a vállalkozások számára kedvezőbb gazdasági feltételeket biztosít. Napjainkban a 4. ipari forradalom korát éljük, amely a vállalkozások digitalizációjára, automatizációjára, online jelenlétére épül.

A következőkben a nemzetköziesedés elméleti hátterét fogom ismertetni.

⁵¹ Gazdasági és Közlekedési Minisztérium (2005)

⁵² Borbás László (2020)

⁵³ Borbás László (2020)

⁵⁴ Borbás László (2020)

2. A KKV-K NEMZETKÖZIESEDÉSÉT LEÍRÓ FŐBB ELMÉLETEK

Számos elmélet foglalkozik a vállalatok nemzetköziesedésével, és ezen belül a kkv-k nemzetköziesedésével. Elméleti síkon a témában eddig megjelent publikációk, főként Antalóczy Katalin – Sass Magdolna: Kis- és közepes méretű vállalatok nemzetköziesedése – elmélet és empiria ⁵⁵ című publikációja a fő forrásom, amely áttekinti és vizsgálja a nemzetköziesedés elméleteit. Azon elméleteket fogom bemutatni, melyek az általam vizsgált vállalat nemzetköziesedése szempontjából relevánsak lehetnek.

„Kiindulásként kutatásunkban Welch és Luostarinen [1988] meghatározása a leghasználhatóbb gyakorlati szempontból, akik szerint a nemzetköziesedés a vállalat nemzetközi műveletekben való növekvő részvételének a folyamata.” (Antalóczy Katalin-Sass Magdolna, 2011), vagyis Welch és Luostarinen (1988)-as ⁵⁶ elmélete a nemzetköziesedést a vállalat nemzetközi műveletekben való növekvő részvételével azonosítja, ezért a nemzetköziesedés része minden olyan a vállalatban lezajló tevékenység, melyek az export piacokra lépés részeit képezik, vagy az importtevékenység folyamatainak része. (ad hoc export/import, tartós export/import, külföldi terjeszkedés, leányvállalatok, külföldi iroda, külföldi partnerrel való együttműködés)

Fontos tisztázni, hogy a kis- és középvállalkozások nemzetköziesedése nem egyenlő egy kis méretű nagyvállalat nemzetköziesedésével, ezért teljesen más szempontok szerint kell elemezni azt, és a nemzetköziesedési szakaszai is eltérőek, nem lehet rájuk „kisméretű nagyvállalatokként” ⁵⁷ tekinteni. Mivel ezen nagyvállalatokhoz képest jóval kisebb innovációra fordítható pénzügyi, információs és humán erőforrás áll rendelkezésükre, ezért nem tudnak olyan mértékben nemzetköziesedni.

Az elméleti álláspont három különböző csoportba sorolja a vállalatok nemzetköziesedését: *stages*-vagyis szakaszosan nemzetköziesedő (ezen modell ismertetése az úgynevezett Uppsala-modell, melyet a későbbiekben fogok részletesen bemutatni, melynek egyes kutatások a hálózatos nemzetköziesedést is részének tekintik), a másik a *közgazdasági megközelítés*, mely eltekint a vállalat méretétől és mikro- vagy makrogazdasági szinten vizsgálja azt, illetve a

⁵⁵ Külgazdaság, 2011 55.évfolyam, 1-12.szám

⁵⁶ Antalóczy Katalin- Sass Magdolna (2011)

⁵⁷ Antalóczy Katalin- Sass Magdolna (2011)

harmadik csoport, a „született globális” vállalatok nemzetköziesedése, melyek már alapításukkor a nemzetközi piacokon való stabilizációt tekintették elsődleges céljuknak.⁵⁸

2.1. Szakaszos fejlődés elmélete

Ezen modell előzményeként *Vernon (1966)*-os termékéletciklus modelljét tekinthetjük, amelynek alapja a nemzetközi kereskedelemben való szakaszok megkülönböztetése (export, termelési szakaszok külföldre való áthelyezése, majd a késztermék importálása). Az elmélet az innovációt és a termékfejlesztést állítja ok-okozati kapcsolatba a nemzetközi piaci terjeszkedéssel. Minden modell kihangsúlyozza a vállalatvezetési döntéseket, amelyekhez nélkülözhetetlen az információ, tudás és tapasztalatáramlás.⁵⁹ A nemzetközi integrálódás csak ezen elemek jelenlétével lehetséges. A nemzetköziesedést lépcsős szakaszokhoz hasonlítja, melyben a vállalatvezetésnek meghatározó szerepe van.

Export szakaszok

1.szakasz: ad hoc export, rendszeres export

2.szakasz: kereskedelmi irodák és konszignációs raktárak, valamint értékesítési vállalatok alapítása külföldön.

3.szakasz: külföldi termelés előkészítése.

Ezen szakaszok egymásra épülnek. Nemzetközi tapasztalatok és folyamatos tanulás (life long learning) szükséges a vállalat sikeres nemzetközi piacra lépéséhez, és ezzel a nemzetköziesedési folyamat lejátszódásához. Azonban a pszichológiai távolság leküzdését is igen fontos szempontnak tartja, amit lentebb fogok elemezni. Az *Uppsala-modell*hez több modell kapcsolódik, melyek ezen modell kiterjesztésének is tekinthetőek, ilyen például a *tematikus tervezés elmélete* is, amely szerint a nemzetköziesedés egy racionálisan megtervezett folyamat, piackutatások és információgyűjtések általi tapasztalások nyomán.

Egy másik ilyen elmélet az *innováció elmélete*, amely a vállalat nemzetköziesedését egy új termék bevezetésének szakaszaival állítja párhuzamba. *Leonidou és Katsikeas (1996)* szerint van egy nulladik szakasz is a vállalat nemzetköziesedési folyamatában, amikor a vállalat csak a hazai piacokra koncentrál, és az exporttevékenységet megtervezi, vagy már folytatott exporttevékenységet, azonban ezt valamilyen okból kifolyólag felfüggesztette, majd a

⁵⁸ Antalóczy Katalin- Sass Magdolna (2011)

⁵⁹ Incze Emma (2012)

következő szakaszban adhoc exportot folytat, melyet a tudatos külpiaci befektetések követnek, majd az exporttevékenység stabilizálásával rendszeres exportórré válik.

Az Uppsala modell tekinthető a legtöbb különféle elmélet kiinduló pontjának, mivel ez az egyik leginkább helytálló, és legsokoldalúbb modell, amely egyértelműen fogalmazza meg, hogy a nemzetköziesedésnek rengeteg módja lehet, mely az ebből kiinduló modellek és elméletek stabil alapját adhatja. Ilyen elméletek a felsoroltakon kívül pl.: *Tesar (1977)* hat szakasza, amiben először a menedzsment nem érdeklődik külföldi piacok iránt, majd a külföldi megkeresések hatására a először kevésbé aktívan, majd a harmadik szakaszban már tudatosan keresi az exportlehetőségeit, negyedik szakaszban az exporttevékenységbe kezd kísérleti szinten a kis pszichológiai távolsággal rendelkező országokba, az ötödik szakaszban tapasztalt exportórré válik, végül a hatodikban nagy pszichológiai távolsággal rendelkező országok piacaira is exporttál. Más elméletek az exporttudatosság és exportszándék fontosságát hangsúlyozzák, de minden modell az Uppsala modellre épülve egyezik abban, hogy a nemzetköziesedés minden esetben szakaszosan megy végbe, illetve hogy a pszichológiai távolság az exporttevékenység általi tapasztalatok növekedésével fordítottan arányosan csökken.

Pszichológiai távolság

A nemzetközi szereplők között nyelvi és kulturális különbségek megnehezíthetik az információ áramlását és a kooperációt, ezért ezekre igen nagy hangsúlyt kell fektetni, vagyis a terjeszkedést a szomszédos országokban kell megkezdeni, mivel a pszichológiai távolság így minimálisra csökkenthető. Bilkey és Tesar 6 szakaszban fogalmazta meg a nemzetköziesedés lépéseit.⁶⁰ Ennek első szakaszában a menedzsment nem érdeklődik a külföldi piacok iránt, majd már fogadja a cég a külföldi megrendeléseket (*2.szakasz*), de különösebb figyelmet nem tulajdonít neki, (*3.szakasz*)-ban már aktívan keresi az exportlehetőségeket, kísérleti jelleggel megkezdi export-tevékenységét (*4.szakasz*), ennek hatására tapasztalt exportórré válik, itt már minimálisra csökken a pszichológiai távolság (*5.szakasz*), végül már a nagy pszichológiai távolságú területek felé is orientálódik. (*6.szakasz*)

Mindegyik modell a szakaszosságot és a pszichológiai távolság fontosságát hangsúlyozza, mely a vállalati tapasztalások növekedésével egyidejűleg arányosan csökken.

⁶⁰ Antalóczy Katalin- Sass Magdolna (2011)

2.2. Közgazdasági megközelítés

Ezen elméletek eltekintenek a vállalat méretétől, és mikro- és makrogazdasági szempontok figyelembevételével közelítik meg a nemzetköziesedés folyamatát. Ehhez kapcsolódóan Dunning kidolgozta az OLI-paradigmát (1993), melyben a működőtőke áramlás területeit vizsgálja, különféle elméletek összevetésével. Az elmélet alapjai a tranzakciós költségek elmélete (Williamson, 1975), az internalizációs elmélet (Buckley, Casson, 1995), valamint a stratégiai menedzsment elmélete.⁶¹ Az alapfeltevés az, hogy a cég tulajdonosi és tranzakciós költségelnyök megszerzésének érdekében az export helyett a külföldi közvetlentőke befektetések beruházást fogja előnyben részesíteni.⁶² Vagyis a vállalat a monopolhelyzetből származó előnyökkel a külföldi piacokon fölényhez jut a versenytársakkal szemben.

Dunning 3 tényezőt jelenít meg a működőtőke áramlásának meghatározására

A paradigma ezen 3 eleme: a tulajdonosi előnyök (ownership advantages), a lokáció specifikus előnyök (locational advantages), és az internalizációs előnyök (internalization).

Ezen 3 elem jelenléte a külföldi befektetés megvalósulását eredményezi, a befektetőknek tulajdonosi és internalizációs előnyökkel kell rendelkezniük, a befogadó országban pedig a lokációs és specifikus előnyöknek kell jelen lenniük.⁶³ Vállalati szempontból a tulajdonosi előnyök határozzák meg a külföldi terjeszkedésre való hajlamot, valamint ezen előnyök a későbbiekben a pótlólagos keletkezett költségeket is ellensúlyozhatják (pl. leányvállalat).

Mi az a tulajdonosi előny? Számos dolog lehet tulajdonosi előny. Például szabadalom, ismert márkanév, ezzel összefüggő marketingismeret, menedzseri tudás, termékszervezési gyakorlat. Az OLI nem mindig jelentőségteljes a vállalat nemzetköziesedése szempontjából, ugyanis léteznek olyan feltörekvő multinacionális vállalatok, melyek heterogének és általában nem rendelkeznek tulajdonosi előnyökkel (pl. nincs globális márkanévük). Az ő esetükben hátrányos előnyökről beszélhetünk. A fejlett országok kedvezőtlen körülményei is lehetnek előnyösek számukra, valamint a feltörekvő piaci igények ismerete és a nehezebb körülmények közötti működésre való hajlam. Ezen vállalatok számára az imént felsoroltakat tekinthetjük a nem hagyományos értelemben vett tulajdonosi előnyöknek, ezek együttese hozzájárul a hatékonyság és termelékenység növeléséhez, valamint ez jelentősen meghatározza a nemzetköziesedésüket.

⁶¹ Dr. Roóz József- Dr. Heidrich Balázs (2013)

⁶² Fónagy-Árva Péter (2006)

⁶³ Halmos Kornél (2003)

2.3. „Született globálisok”

Ezen kutatási irány a 1990-es években az előző két elméleti megközelítés alternatívájaként jelent meg, amely a nagyon korai szakaszban nemzetköziesedő kkv-kat vizsgálja. Azonban mivel az általam vizsgált vállalkozás az italkereshedelmi szektor képviselője, ezért ezen modell esetben nem releváns. A született globálisok olyan vállalkozások, melyeket nagy tudásintenzitás és innováció jellemez.⁶⁴ A gazdaság azon ágazataiban, amelyekben a vállalatok a leginkább képesek az innovációra, tudásintenzitásra, azok a high tech ágazat vállalatai, ezért ezen iparág képes rendkívül gyors és sikeres nemzetköziesedésre. Esetükben a K+F szoros kölcsönhatásban van a nemzetköziesedéssel, hiszen ezek egymást erősítik és az innováció növekedésével a K+F, valamint a nemzetköziesedés mértéke is egyenesen arányosan nő. Ez a vállalatstratégia ellentmond az Uppsala modell szakaszosságának, mert ezen vállalatok már az alapításuk utáni évben exporttevékenységbe kezdenek, valamint külföldi közvetlen tőkebefektetéseket eszközölnek, így nemzetköziesedésüknek nem előfeltétele a hazai piacon való pozíció megszilárdítása.⁶⁵

Az elméleti szempontok ismeretében elmondható, hogy a nemzetköziesedés önmagában véve nem csak exporttevékenységet jelent, hanem egy komplex folyamatot, melynek egyes részei az exportorientáció, licenc-megállapodások, beszállítói tevékenységek, tőke-kihelyezések, stratégiai partnerségek, stb. Az eddigi kutatásokban fellelhető és fentiekben összefoglalt elméleti szempontok felsorolása után a gyakorlati döntések vizsgálatával foglalkozom.

Dolgozatomban a sikeres üzleti működés szempontjából kulcsfontosságú operatív területeket széttagoltan szeretném vizsgálni.

Ezen főbb területek a gyártás, emberi erőforrások, disztirubúció, logisztika, termékmenedzsment, hazai- és nemzetközi értékesítés, esetleges viszonteladói hálózatok működtetése, marketingtevékenység és vállalatirányítási rendszerek alkalmazása.

Az egyik legfontosabb tényező a lehetőség és az adott piaci rés felismerése, majd ebből következően a termékbővítési szándék. Azon cégek, akik kellő szakmai tudással és tapasztalattal rendelkeznek az adott területen, képesek gyorsan reagálni a piaci kihívásokra.

⁶⁴ Kozma Miklós-Sass Magdolna (2019)

⁶⁵ Antalóczy Katalin-Éltető Andrea- Sass Magdolna (2014)

3. ITAL MAGYARORSZÁG KFT.

A következőkben az egyik legjelentősebb hazai bor- és italforgalmazó céget, az Ital Magyarország Kft-t szeretném bemutatni. Ezen vállalat fejlődésgörbáját és nemzetköziesedés felé tartó tevékenységét szeretném elemezni. A vizsgált cég olyan magyar alapítású kkv, amely még mindig az alapítótagok tulajdonában van, és családi vállalkozásként működik, egyre növekvő forgalommal mind hazai, mind külföldi piacokon. A 2019-es évben a cég teljes árbevétele 7,5 milliárd forint volt és teljes foglalkoztatotti létszáma 195 fő.

3.1. Cégtörténet

Az Ital Magyarország jelenlegi piaci sikereinek alapjait a Bognár családi pincészet teremtette meg, amely 1973-ban kezdte meg működését.⁶⁶ Az évek során folyamatosan fejlődött a szőlőterületek, borvidékeken való terjeszkedés, technológia, valamint innováció tekintetében. 1995-re a termőterület 2 holdról 5 hektárra nőtt.⁶⁷ A kereskedelmi tevékenységek és lehetőségek egyre szélesebb körű növekedése miatt szükségessé vált 2010-ben az Ital Magyarország Kft. megalapítása. Ennek háttérében a pincészet sikeres generációváltása áll, amely új piacokat és kereskedelmi lehetőségeket hozott a Bognár család számára, így a tulajdonosok egy kereskedelmi Kft. létrehozása mellett döntöttek. Az elmúlt 10 év eredményei igazolták a tulajdonosok döntését, mert elmondható, hogy a cég a hazai italkereskedelmi szektor meghatározó szereplőjévé nőtte ki magát.

3.1.1. Tevékenység

Az Ital Magyarország Kft. ma már a Bognár pincészet saját borai mellett több hazai és külföldi borászat kizárólagos vagy részleges kereskedelmi képviselője, akikkel szorosan együttműködik termékfejlesztésben, saját márkák létrehozásában és azok forgalmazásában. Ezzel olyan borászatok számára biztosít értékesítési csatornákat, akik nem rendelkeznek gyártókapacitásuk nagyságával megegyező felvevőpiacokkal. A cég fő profilja a bor-, a sör-, valamint a szörp gyártás, forgalmazás, és értékesítés. Ezen felül a kiegészítő termékeik csoportja, amelyek a pálinka, a szeszek és egyéb italok. Az éves értékesítés a hazai piacokon a különböző

⁶⁶ <https://bognarpincszet.hu>

⁶⁷ Cég által rendelkezésemre bocsátott források alapján

termékcsoportokban összesen közel 20 millió palack.⁶⁸ Több, mint 650 partnerrel rendelkeznek, kis- és nagykereskedelmi tevékenységet is végeznek közel 1650 különböző termékük értékesítése során. A 2014-ben kezdték meg exporttevékenységüket, melyet azóta folyamatosan fejlesztenek. Sikeres partneri megállapodásaiknak köszönhetően stabil beszállítók Szlovákiában, Lengyelországban, Kínában, Oroszországban és egyre intenzívebb jelenléttel a kanadai borpiacon is elkezdtek dolgozni. A 2019-es évtől kezdve nyitottak a külföldi borászatok felé; importtevékenységbe kezdtek több borászattal Dél-Európában. Jelenleg Olaszországból és Spanyolországból importálnak termékeket. A covid19 hatására kialakulóban lévő válság biztosan új helyzeteket fog eredményezni, de a cég stabil helyzete valószínűsíthetően hosszútávon tovább tudja javítani piaci pozícióját.

3.1.2. Termékportfólió

A következőkben a cég termékportfólióját fogom bemutatni az egyes termékcsoportok bontásában. A portfólió 7 termékcsoportból tevődik össze, melyek a következők: saját márkás borok, Bognár pincészet borai, képviselt borászatok borai, prosecco és champagne, sörök, pálinkák és különleges szeszes italok, Ági szörp. A boros portfólió mellett szükség van az egyéb kiegészítő termékcsoportokra, hiszen a borpiaci környezet folyamatos változása megkívánja a cég kereskedelmi portfóliójának sokszínűségét. Alapvetően a cég a borkereskedelmi szektorban szilárdította meg tevékenységét, majd a 3 szereplős hazai szörp piacon az egyik legnagyobb gyártó lett. Ezt a piacot tehát az oligopol szerkezet jellemzi. A sörpiaci áttörést 2017- és 2018 között érte el, amikor a Parador Sörmester Kft.-t felvásárolta, így már saját gyártású, és kizárólagos forgalmazású márkákkal is rendelkezik. A következőkben az egyes termékcsoportokat fogom röviden bemutatni. Saját gyártású termékeik a Lovassy, és a Báthory, Tokaj Corvus, valamint a Flóra márkához kapcsolódó szortimentek, melyek a Budget kategória termékei. A Bognár saját fémjelzésű borok különböző árkategóriákban megtalálhatóak, több selectionnal rendelkeznek a piacon, a prémium kategóriás termékeket csak a HoReCa szektor, (Hotel, Restaurans, Cafés, későbbiekben HoReCa) valamint az exportpiacaik számára gyártják. Az évek során közel 60 magyar borászattal alakítottak ki stratégiai együttműködést, mely a viszonteladói kapcsolaton kívül kizárólagos termékforgalmazásra, valamint közös termékfejlesztésre is kiterjed. Ezen borászatok helyett az Ital Magyarország végzi el a részleges- vagy kizárólagos kereskedelmi és értékesítési feladatokat. A piaci pozíciójuk megszerzése után a borászatok már képesek lennének saját disztribúciós hálózatuk kiépítésére.

⁶⁸ Cég által rendelkezésemre bocsátott források alapján

Ennek elkerülése érdekében fontos a szoros együttműködés kialakítása közös termékfejlesztéssel, hiszen így mindkét partner érdeke a hosszútávú kooperáció. Például a Takler pincészet egyik közösen fejlesztett borkülönlegességét csak az Ital Magyarország Kft. forgalmazhatja. A prosecco és champagne csoportjában mind importtermékek vannak, melyek a szoros együttműködések révén a későbbiekben exportlehetőségeket is jelenthetnek a külföldi partnerkapcsolatoknak köszönhetően. A sördívízió két fő csoportból áll, melyek a kisüzemi, valamint a nagyüzemi sörmárkák csoportja. A kisüzemi sörök a korábbi kézműves söröknek megfelelő termékek, azonban ezeket már nem kézműves, hanem kisüzemi sörökként kategorizáljuk. A nagyüzemi sörök tekintetében szintén csak importtermékekből áll a szortiment, ezzel biztosítva az egyediséget, hiszen több külföldi sörmárka csak az Ital Magyarország Kft. forgalmazásában van jelenleg a piacon. A pálinka és spiritek kategóriája mind saját gyártású, mind bérgyártott termékcsaládot is magába foglal. A borok és a sörök mellett a 3. vezető üzletág, a szörp, mely saját gyártású, és forgalmazású termékcsalád. A termékcsoporthoz folyamatos innovációt igényel, az aktuális trendeknek megfelelően, az utóbbi 1 évben hozták létre a hozzáadott cukor nélküli, valamint a cukorcsökkentett termékcsaládot. Ezen kívül több diszkontlánc saját forgalmazású szörpjét is gyárták és palackozzák bérgyártásban.

3.2. Operatív működési előnyök különös tekintettel a nemzetköziesedés szempontjaira

A következőkben ismertetem a cég működési struktúráját az egyes operatív területekhez kapcsolódóan folyamatokra lebontva.

3.2.1. Gyártás-gyártóbázisok létesítése

A következőkben szeretném kifejteni, hogy miért fontos a saját gyártás, ugyanis ez az egyik fő pillére lehet a sikeres forgalmazásnak. Induló vállalkozások számára az első alternatíva lehet a bérgyártás, ugyanis kevésbé tőkeigényes. Azonban a fejlődés következő és egyik alapvető kritériuma ha a cég saját gyártókapacitással rendelkezik. Megfigyelhető, hogy a cégek előszeretettel létesítenek gyárakat a kelet-magyarországi, valamint a közép-magyarországi régiókban, ennek oka a jóval olcsóbb gyártási- és munkaerőköltség. Fontos, hogy a munkahelyteremtéshez ezekben a régiókban állami támogatást lehet kapni. A cégcsoport mostanra eljutott egy olyan fejlettségi szintre, hogy képes a legmodernebb gyártási és gyártástechnológiai eszközöket és megoldásokat alkalmazni. Az elmúlt években különös

hangsúlyt fektettek a modernizációra és a technológiai fejlesztésekre. Számos állami pályázatot nyert már el a cég, többek között a 2020-ig tartó Széchenyi program sorozat kapcsán a teljes villányi termelő-, gyártó-, és palackozó üzem modernizálásra került a fejlesztésére és innovációra fordítható pályázati összegeknek köszönhetően. Ennek következtében alakult ki a cégcsoport egyik legnagyobb előnye, hogy nagy volumenek előállítására és mozgatására képes, melyet kiterjedt listázottság és kereskedelmi kapcsolatrendszer támogat. A modern gyártástechnológiának megfelelően a cég rendelkezik az összes szükséges nemzetközi tanúsítvánnyal: ISO9001, ISO14001, IFS, HACCP. A gyártást teljesen felszerelt saját laboratórium támogatja. Alapvetően a cég két fő gyártóbázissal rendelkezik, Akasztón és Villányban. A további főbb borvidékeken (Tokaj, Kunság, Szekszárd, Balaton) bérnyártókapacitásokkal és termelési integrációkkal rendelkezik.

Országos gyártási- raktározási- és disztribúciós központ-Akasztó

Akasztón található a cég gyártási központja. Az akasztói üzem a bor, a szörp és a pálinka gyártásához, készletezéséhez, illetve logisztikai előkészítéséhez kapcsolódó helyszín.

Az országban az egyik legmodernebb gyártósorral és palackozóval rendelkező üzem, melynek kapacitása 1,25 M liter/hónap.⁶⁹ Akasztón van a gyártással kapcsolatos országos raktárbázis és disztribúciós központ, ennek kapacitása 4500 raklap. Ezen infrastruktúrális fejlesztések a vállalkozásfejlesztés támogatási programoknak is köszönhetőek, melyeket a cég folyamatosan igénybe vesz rendszeres pályázatok benyújtásával. Itt található az üzemen kívül egy laboratórium, amelyben a termékek tesztelése és bevizsgálása folyik, illetve egy iroda is, ami a mindennapi működés háttértámogatását végzi, tehát az adminisztratív feladatok végrehajtásáért felel, mint például a gyártás megszervezése és irányítása, gyártással kapcsolatos könyvelés és a pénzügyi teendők ellátása. Több mint 150 fehér és kékgalléros alkalmazottal rendelkeznek. A feladatoknak megfelelően a munkaerő típusát is a sokszínűség jellemzi: az üzemben végzett munka alapvetően betanított munka, ezen a területen tapasztalhatunk fluktuációt, ez azonban az országos átlagnak megfelel. A munkaerőpiac helyzetét tekintve itt nincs kifejezetten előnyös helyzetben a cég, hiszen a szakképzettebb munkaerőt egy vidéki kisvárosba nehéz toborozni a jelenlegi gazdasági helyzetben. Ennek ellensúlyozására a HR osztály kihelyezett kollégákat alkalmaz, akiknek feladata a fluktuáció csökkentése és a megfelelő motivált munkaerő toborzása és kiválasztása. Azonban a cég akasztói gyárlelétesítésénél fontos szerepet játszott a korábbiakban is felvázolt közép-magyarországi helyszínválasztási szempont, miszerint ezen

⁶⁹ cég által rendelkezésemre bocsátott források

régiókban a munkaerő jóval olcsóbb. Az állam által biztosított munkahelyteremtésre fordítható támogatások is nagyobb számban elérhetőek az ország elmaradottabb régióiban, ahogy már említettem, a cég ezen támogatásokra folyamatosan nyújt be pályázatokat.

Az alábbi ábra az Ital Magyarország Kft. telephelyeinek elhelyezkedését mutatja.

3.ábra

A telephelyek elhelyezkedése Magyarországon



Forrás: saját ábra, ismereteim alapján

Bognár pincészet-Villány

Az egyik legismertebb borvidéken is saját termő- feldolgozó és gyártókapacitással rendelkeznek. A cég itt készíti az évente több százezer palackban értékesített villányi Bognár választását. A munkaerő itt is két részre oszlik: egy közel 10 fős állandó csapat végzi a háttérmunkákat, tehát ide tartozik a borász, a termelési vezető, vagy az adminisztrációt végző munkatárs. A másik csoportba az idénymunkások tartoznak, akik időszakosan a szőlőben dolgoznak, legnagyobb intenzitással természetesen a szüret idején. A fluktuáció miatt egyre kevesebb az ilyenkor alkalmazható munkaerő, illetve óriási a verseny azokért is, akik ott maradtak, hiszen a környéken lévő borászatoknak hatalmas munkaerőigénye van a szüreti időszakban. A korábbiakban ismertetett innovációra fordított támogatások itt is megjelennek, mert az egyik legmodernebb feldolgozó üzemmel rendelkeznek, a pályázatoknak köszönhetően. A Széchenyi 2020 nevű programterv jelentős támogatásokat nyújtott a borászati

szektornak, ahol több versenytársukkal megküzdve a cég is nagy összegű támogatásokhoz jutott. Ezen támogatásokat folyamatos fejlesztések megvalósítására fordították; a cég üzletfejlesztésért felelős vezetője is megerősítette, hogy nem csak a pályázatok megnyerése és elszámolása a fontos, hanem azok felhasználásával gazdasági előnyök megszerzése.

Országos logisztikai központ- BILK (Budapesti Intermodális Logisztikai Központ)

A folyamatos és megfelelő színvonalú vevőkiszolgálás szempontjából fontos a raktárkapacitás, hogy a cég szükséges és elégséges árukészlettel rendelkezzen, ennek érdekében elengedhetetlen, hogy hatékony készletgazdálkodással működjön. Ahogyan már a korábbiakban ismertettem, a cég országos raktárközpontja Akasztón van, azonban a folyamatos fejlődés miatt szükségessé vált egy budapesti, vagy Budapest környéki raktárbázis létrehozása. Vevőik jelentős része rendelkezik budapesti, vagy környékbeli disztribúciós központtal, így a cég saját versenyképességének javítása és megtartása érdekében 2018. januárjában megnyitotta logisztikai központját a BILK-ben.

A cég logisztikai vezetőjével folytatott beszélgetésem során is kiderült - amely az én véleményemmel is egybevág - hogy ez egy szükséges és jó döntés volt, amely a cég logisztikai folyamatait és vevőkiszolgálását hatékonyabbá tette. A raktár 1100 négyzetméteren, közel 1200 paletta kapacitással, 9 m-es belmagassággal, 5 szintes polcrendszerrel, és multifunkciós kamionbeállókkal rendelkezik.⁷⁰ Ezzel az eszközzel jóval könnyebb az elsődleges, és másodlagos fuvarozási-, a kommissiózási folyamatok, túrajáratok és a hatékony raktárgazdálkodás megvalósítása, továbbá biztos alapot ad a cég exportterveihez és feladataihoz is.

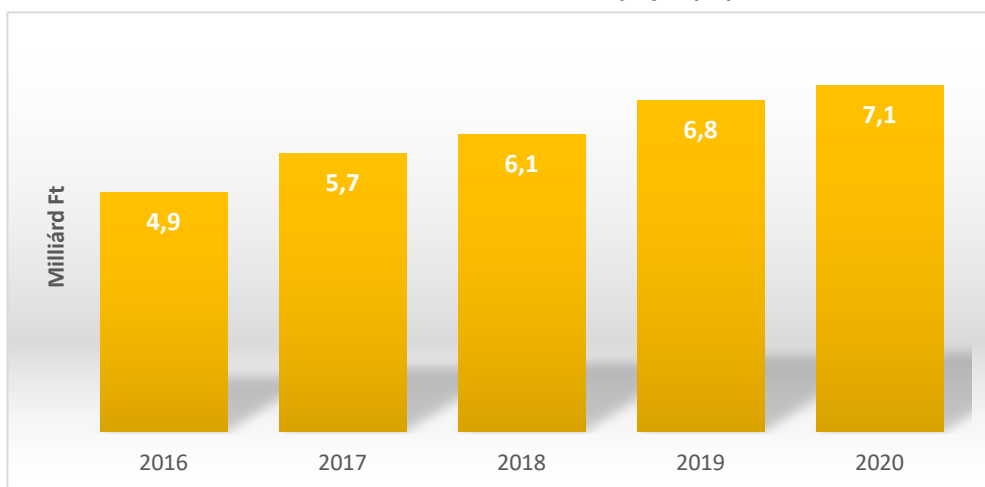
3.2.2. Értékesítés, kereskedelem

Az Ital Magyarország Kft. nyereségének 85%-át a hazai és 15%-át a külföldi piacokon termeli.⁷¹ A cég teljes árbevételét 2016 és 2020 között több, mint 2 Milliárd forinttal növelte. 2014-ben 4,9 Milliárd Ft volt a teljes árbevétel, 2017-ben 5,7Milliárd, és a 2020-as évben pedig 7,1 Milliárd Ft.

⁷⁰ cég által rendelkezésre álló források alapján

⁷¹ interjú, export igazgató

4.ábra
Az árbevétel növekedése 2016-2020



Forrás: saját ábra, cég által rendelkezésemre bocsátott források alapján

A saját gyártású termékek 60%-nak, a vásárolt termékek 40%-nak kereskedelmét bonyolítja le.⁷² A vevői oldalon stabil partnerektől származó bevételének döntő részét a TESCO, Metro, Lidl, Spar, Interspar, Auchan, CBA, Coop, Reál, stb. termeli. 2019-ben 12 millió palack bort, 3,5 millió palack sört, 4,5 millió palack szörpöt és 200 ezer palack pálinkát tudtak értékesíteni.

5.ábra
Hazai értékesítési adatok 2016-2019 között

	2016	2017	2018	2019
SÖR ÉRTÉKESÍTÉS (PALACK)	210 000	475 000	940 000	3 500 000
PÁLINKA ÉRTÉKESÍTÉS (PALACK)	216 000	235 000	300 000	150 000
BOR ÉRTÉKESÍTÉS (PALACK)	10 300 000	12 300 000	12 000 000	12 000 000
KERESKEDELMI PARTNEREK SZÁMA	420	470	550	630
TERMÉKSZÁM	860	960	1 300	1 650

Forrás: cégtől kapott adatok alapján

Az alábbi ábra mutatja a termékportfólió bővülésének ütemét, azonban az is látható, hogy a bor értékesítés az utóbbi években stagnál, amely komoly kihívásokat jelent a cég számára, például ez az exportpiaci lehetőségek felkutatásának fontosságát erősíti, melyről az exportstratégiával

⁷² cégtől kapott források alapján

összefüggésben fogok beszélni. A 2019-es eladásokat tekintve az előző évekhez képest látszik, hogy a sörértékesítésben érte el a cég a legnagyobb mértékű fejlődést.

A cég több mint 30 fős mátrix-alapú piaci szegmensek és értékesítési feladatok alapján kialakított sales szervezettel rendelkezik.

Működésükben két alapvető értékesítési csatornát különböztetünk meg, melyek az indirekt és a direkt értékesítési csatornák. Az indirekt értékesítési csatornában disztribúciós partnereivel hosszútávú stratégiai együttműködésre törekszik, ez bel- és külföldi disztribútoraira is igaz, amit az exportigazgatóval folytatott beszélgetésem eredményei is igazoltak. Ez a gyakorlatban közös üzleti tervezést, közösen kialakított termékportfóliót, marketingtámogatást és terméktreninget jelent. Disztribútor találkozóiokon viszonteladó partnereiknek bemutatják a gyártási és egyéb folyamataikat, valamint termékeiket (pl.: borkóstolók). A direkt értékesítési csapat mátrix alapon épül fel, amelynek lényege, hogy külön felelősei vannak az egyes termékköröknek (bor, sör, szörp), fontos szerepet kap a key account management, azaz a kiemelt vevők kezelése. Saját felelőseik vannak a hipermarketeknek, a diszkontáruházaknak, a supermarketeknek, a HoReCa szektornak. Országos lefedettségű képviselői hálózattal rendelkeznek. Az exporttevékenység lebonyolítására különálló csapatot hoztak létre. Ennek oka, hogy az exporttevékenység másfajta erőforrásokat, szaktudást igényel, hiszen szükség van alapos nyelvtudásra, külpiaci ismeretekre, helyi szabályrendszeri ismeretekre, stb.. Fontos szerepet kap a sales controlling az ártáblák karbantartása, a nyereségességi számítások elvégzése, a termékéletgörbék elemzése, sales riportok elkészítése céljából.

3.2.3. Marketing

A következőkben a cég marketing stratégiáját fogom bemutatni, a marketingigazgatóval elkészített mélyinterjú alapján.

A vizsgált vállalat eltérő marketing fókuszot helyez a B2B és a B2C kapcsolataira. A két kifejezés alapvetően megmutatja az értékesítés főirányát, a vevő és eladó viszonyát: míg a B2C (Business-to-Customer) vállalkozások magánszemélyeknek (azaz jelen esetben végfelhasználóknak) értékesítenek, addig a B2B (Business-to-business) cégek más vállalkozásoknak árulják termékeiket. Az Ital Magyarország értelmezésében B2B és B2C marketinget (és kereskedelmet) is folytat. A B2C alatt értenek minden olyan csatornát, ahol a partner felé való értékesítés után a fogyasztó már találkozik a termékekkel (kiskereskedelmi

egységek, borbárok, stb.) Ennek fontosságát a marketingigazgató is hangsúlyozta, mivel a marketing szempontból B2B esetében egy másik céggel (nagykereskedelem) kommunikálnak, míg B2C esetében (a kiskereskedelmi egységen keresztül különböző trade aktivitásokkal) direkt kapcsolatot tudnak kiépíteni a fogyasztóval. Az Ital Magyarország Kft. használja a trade aktivitások mellett az online világ nyújtotta lehetőségeket is (influencerekkel való együttműködések, különböző social media csatornák, online kampányok, stb.), valamint részt vesz különféle rendezvényeken. Így a cég esetében a piacon való széles elhelyezkedés előnyt jelent, hiszen a forgalom 70-80%-a kiskereskedelmi csatornákból származik. A cég ugyanakkor korábban nem helyezett nagy hangsúlyt a direkt kapcsolatra a fogyasztókkal. Az elmúlt években azonban egyre jobban előtérbe került a felhasználókkal való direkt kapcsolat és a márkahűség kialakítása a fogyasztóban. A trade marketing (jellemzően a retailben való megjelenések) aktivitásoknál kiemelt szerepet tulajdonítanak az elsődleges illetve a másodlagos kihelyezésnek, tehát hogy az áruházakban a bor hol helyezkedjen el (az elsődleges az általános polci kihelyezést, míg a másodlagos az áruházban való különleges, mint pl. a pénztárak melletti, gondolavéges, illetve egyéb kihelyezést jelenti. Az Ital Magyarország Kft. közvetlen konkurensait megvizsgálva (Rajker, Bortársaság, Zwack) azt láthatjuk, hogy ezeknek a cégeknek a fogyasztóval sokkal több és előrehaladottabb kapcsolata van, hiszen az említett cégek saját borboltokkal, borbárokkal is rendelkeznek, ez pedig elengedhetetlen kulcsa a márkáépítésnek, továbbá annak, hogy a fogyasztóval szorosabb kapcsolatot építsenek ki.

A következőkben röviden szeretném bemutatni az Ital Magyarország klasszikus 4P-jét. Marketingstratégiai szempontból a bor egy FMCG termék, azaz gyorsan forgó fogyasztási cikk. Ezáltal kiemelt fontosságúvá válik a termék megfelelő pozicionálása a piacon. Ugyanígy fontos a megfelelő szegmentálás is, hogy megfelelő fogyasztói csoportokat célozzuk meg.

A termékek kiválasztásakor elsődleges szempont, hogy a cég jól mérje fel a piaci igényeket és a rendelkezésre álló erőforrásokat (szőlő, termelési kapacitás, sales és marketing aktivitás, stb.). A saját gyártású termékek során a saját csapatuk méri fel a piaci helyzetet, a trendeket és a visszajelzéseket és azok alapján menedzselik a termékportfóliót – például, ha a Hárslevelűre nincs kereslet, akkor a cég kiveszi azt a terméket egy adott termékcsalád portfóliójából. Míg a képviselt pincészetek esetében vegyesnek mondható a kép: egyrészt dolgoznak már befutott, népszerű borászatokkal is (Kristinus, Gere) és feltörekvő tehetséges pincészetekkel is (Günzer, Schieber, Bósz), így a portfólió alkalmas a teljes piac lefedésére.

A jó sales és marketing stratégia közös eleme a megfelelő árazás, valamint a megfelelő célcsoport kijelölése. Az Ital Magyarország Kft. szinte az összes árszegmensben jelen van –

több, mint 1500 termékével, ezért a cég az egyes termékcsoportokat különböző árponton értékesíti. A cégcsoportnak vannak alsó, közép és prémium kategóriás borai is. Az alsó-kategóriában nagyon nagy szerepe van a rendszeres akcióknak, ezt a cég rendszeresen használja is (jellemzően a hiperek polcain); ez ugyanúgy jellemző – bár nem olyan intenzitással – a közép-kategóriás termékekre is, hiszen itt már jellemzően egy másik fogyasztói réteg vásárolja a borokat. A felső-kategóriában sokkal többet számít a termék exkluzivitása, a mögötte lévő történet; ebben a kategóriában a vásárló hajlandó kifizetni az extra árat a nagyobb (íz)élményért cserébe. Az Ital Magyarország Kft. ezen piaci szempontok szerint árazza termékeit.

Mivel az Ital Magyarország Kft. évek óta rendkívül jó kapcsolatot ápol a legnagyobb magyarországi láncokkal, ezért igyekeznek tovább javítani a pozíciójukon, annak érdekében, hogy a lehető legtöbb „facinet” azaz termékhelyet kaphassanak. A cég jellemzően a hipermarketeknél a legerősebb, de a diszkont láncokkal az utóbbi években folyamatosan erősödik a kapcsolat, míg a hazai láncok esetében is egy stabil, jó kapcsolatról beszélhetünk. Az utóbbi években az export értékesítési csatorna bővítése volt a cél, és ez a folyamat jelenleg is zajlik. A 21. századi trendeket lekövetve pedig egy nagyszabású online (webshop) projekten is dolgoznak, ennek a webshopnak fontosságát hangsúlyozta a marketingigazgató is, hiszen a versenytársak már rendelkeznek ilyen mértékű webshopokkal, ami azt igazolja, hogy nekik már sokkal fejlettebb a B2C stratégiájuk, ami előbb-utóbb a B2B szegmensben is növekedést eredményez, mert a fogyasztókban márkahű magatartást alakítanak ki.

A marketingkommunikáció az értékesítési csatornák és célcsoportok függvényében eltérő. Az alsó-kategóriában a trade marketing csatorna kerül előtérbe – vásárláshelyi eladásösztönző promóciók, újságos megjelenések, klasszikus akciók. Ezen termékek fogyasztói relatív árérzékenyek, így ők jellemzően a termékek árazása alapján vásárolnak. A közép és prémium-kategóriáknál már természetesen más a helyzet, ezen termékek fogyasztói nagyobb vásárlóerővel bírnak, így őket érdemes több helyről célozni: az Ital Magyarországnál számukra erős social media aktivitások, rendezvényeken való megjelenések, nyereményjátékok, és egyéb kampányok készülnek, hogy a lehető legjobban tudják megszólítani ezt a közönséget. Korábban a cégnél jellemző volt a TV, mint hirdetési eszköz, de a cég új marketingvezetése már nem él ezzel a csatornával, sokkal inkább az online világ nyújtotta lehetőségeket helyezik előtérbe.

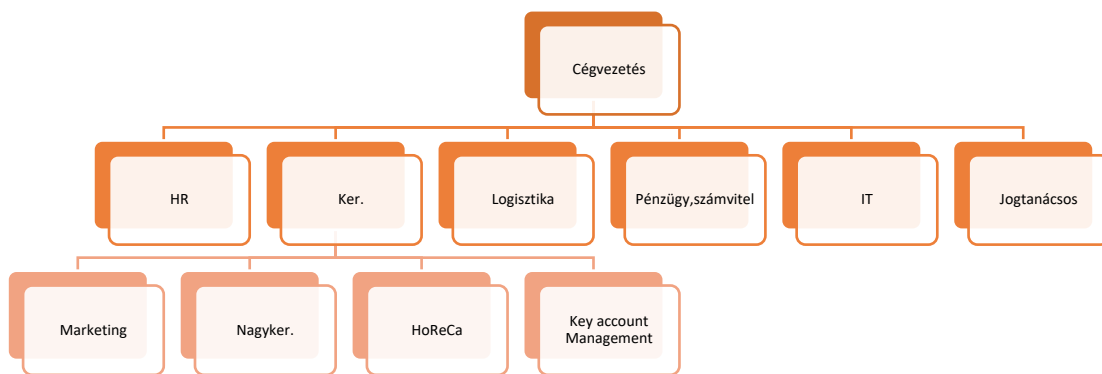
3.2.4. Az üzleti működést támogató funkciók

Az Ital Magyarország Kft.-nél töltött 3 hónapos szakmai gyakorlatom során is megtapasztaltam az üzleti működést támogató funkciók fontosságát. A kiszolgáló funkciók és szoftverek

összefogják a gyártási, kereskedelmi, és raktározási folyamatokat, és megfelelő információval látják el a tulajdonosokat, melyek fontosak a döntéselőkészítési folyamatokban. A kereskedelem, és értékesítés című fejezetben már bemutattam, hogy a sales controlling és a sales support kiemelt figyelmet kap a cégnél, emellett a pénzügyi, a könyvelési és a logisztikai osztály dolgozói is támogatják az exportfolyamatokat. A cég évek óta együtt dolgozik egy jogi irodával, amely szintén támogatást jelent az exportszerződések megkötésében is. Ismereteim alapján készített ábrával szemléltetem a budaörsi iroda szervezeti felépítését.

6.ábra

A budaörsi iroda szervezeti ábrája



Forrás: saját ábra

A szervezeti struktúra felépítése, valamint a rendelkezésre álló szoftverrendszerek, és az évek alatt megszerzett tapasztalat az egyes területeken kifejezetten segíti a külpiacra lépést és az exporttevékenységet.

3.3. Export, azaz a nemzetköziesedés útjának első szakasza

3.3.1. Exportstratégia a nemzetköziesedés tükrében

Az export kérdésköre folyamatosan felmerült, de 2014-re jutottak arra a fejlődési szintre, hogy megalakult az exportcsoport. Az exporttevékenységre való hajlam megfogalmazásának háttérében több tényező állt. Többek között az is, hogy a belpiacokon már kiépült disztribúciós hálózattal rendelkezett a cég, kivéve a diszkontőrök tekintetében. Mivel a diszkontőrök hamar kiépítették disztribúciós hálózataikat, így a piac telítettsége miatt a cég külpiaci lehetőségek

felkutatását tűzte ki stratégiai célként. Dedikáltan ezzel foglalkozó kollegákat vettek fel, célkitűzések és konkrét tervek megfogalmazására és megvalósítására. Első legfontosabb feladatuk volt az export üzletág alapvető kérdéseinek tisztázása, azaz mi az export célja, mit várnak el tőle, milyen eszközöket és erőforrásokat tudnak hozzárendelni. Az exporttevékenység válasz lehet a további márkáépítésre, a felesleges termelés levezetésére, kihasználatlan kapacitások hatékonyabb működtetésére, a hiányzó bevételek pótlására, és a belföldi sokszor bizonytalan piac mellett, stabil bevételi forrás biztosítására.

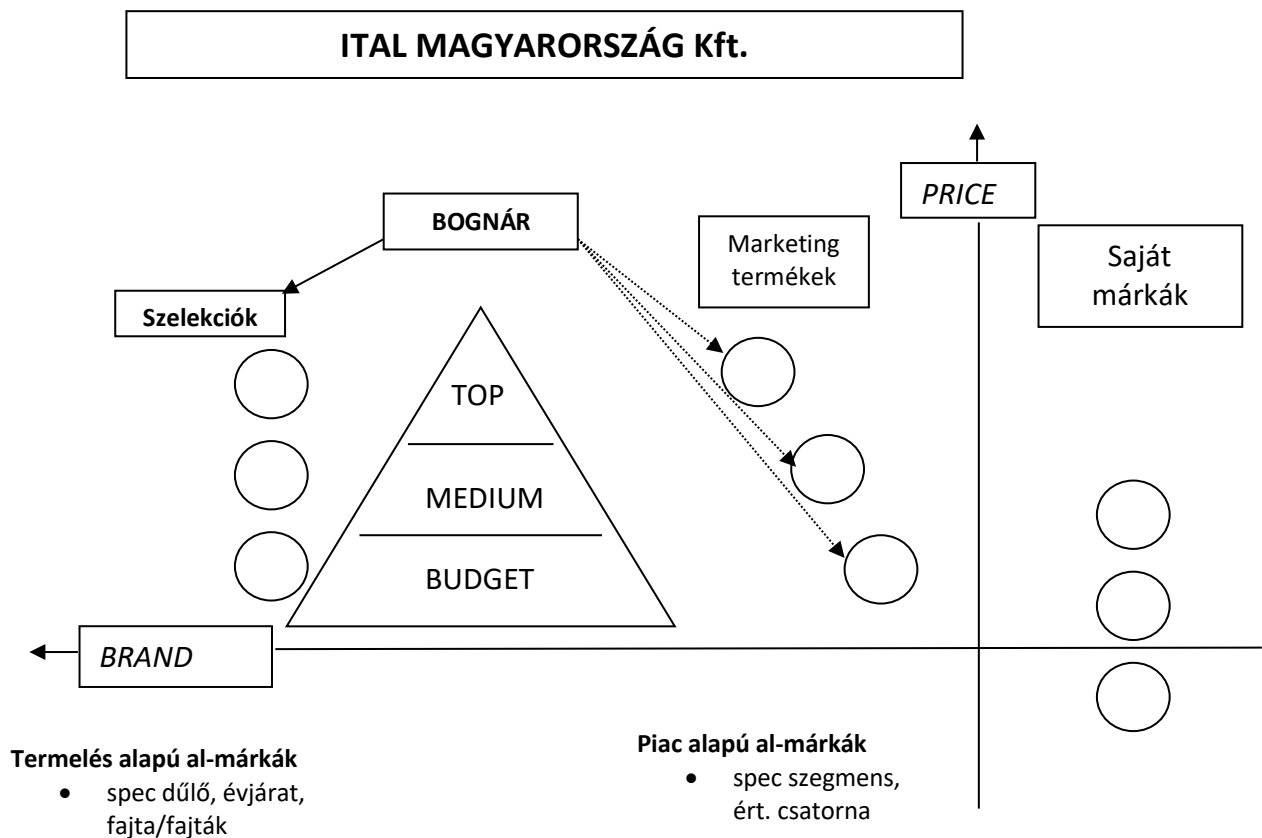
Az előző fejezetben ismertetett operatív működési területek megléte biztos alapot adhat az exporttevékenység megkezdésének. A cég exportigazgatójával készített mélyinterjú során is megerősítést nyert, hogy érdemes az operatív működés folyamatait kialakítani, és hatékonyá tenni a belső piacok kiszolgálása érdekében, hogy ennek megszilárdulása biztosítsa a külföldi piacokon a terjeszkedésre való hajlamot. Azonban belföldi piacokon működőképes stratégia nem biztos, hogy a külpiacokon alkalmazható lesz.

Szükséges a termékstratégia meghatározása, és optimális és nemzetközi szintű termékportfólió kialakítása. Az exportnál is különösen felértékelődik a sales controlling szerepe a megfelelő költség és gazdaságossági számítások elvégzése és monitoringja miatt. A külföldi piacok megkövetelhetik a speciális márkáépítést, illetve az exporttevékenység megkezdése előtt elkerülhetetlen a minimumkeretek meghatározása. (minimum order quantity)

A következőkben a termék- és árstratégiát fogom bemutatni az alábbi ábra segítségével.

7.ábra

Az Ital Magyarország Kft. termékstratégiája



Forrás: saját ábra, a cég által biztosított források alapján

A cég exporttevékenységéhez kapcsolódó termékstratégiát a saját gyártású termékeiken keresztül fogalmazták meg (Bognár). A profitnövelés érdekében a képviselt márkákkal szemben előnyt élvez a saját gyártású termékcsoporthoz, hiszen fordított esetben a konkurens márkákat segítenék viszonteladói tevékenységgel kedvező exportpozícióba, amely a saját márkák külföldi felfuttatását akadályozná. Jelen ábra a klasszikus Bognár termék szortimentjére épül, a termékpiramis minőségi alapon különbözteti meg a termékeket és ezek piacra vezetését. Azonban ez egy átfogó, azonos arculattal ellensúlyozható koncepció, hogy a termékek termékcsaládhoz való tartozása egyértelmű, de a különböző design az értékbeli különbségeket jól jelképezi. A szelekciók a már itthon bevezetett válogatások. A termék által képviselt minőség és az ár is szoros összefüggésben van, hiszen a legalacsonyabb kategóriában az alacsony minőségű alacsony árú termékek vannak, melyek szortimentjét az adott kereskedőláncnak gyártott sajátmárkás termékekből alakítja ki. A médium kategóriát tovább szegmentálja, az áruházláncoknak fejlesztett termékeit és a saját gyártású termékeket (Bognár)

megversenyezteti még a piacra kerülés előtt, így a saját gyártású termékeit kedvezőbb piaci helyzetben pozícionálja.

3.3.2. Az exporttevékenység megkezdése, piacralépés, terjeszkedés

Mivel a magyar borexport mennyisége évről évre csökkent, így míg az alapítás évében a hazai borexport 76,6 millió liter volt, addig 2013-ra ez a szám már csak 47 millió liter, melynek csupán 40%-a palackozott termék.⁷³ Az exportborok átlagára is igen alacsony, a folyóbor átlagára 0,8% eur/liter, a palackos bor 1,35 eur/palack.⁷⁴

Ezen számok ismeretében a célországok az Ital Magyarország számára a nagy volumenű, kis profittal rendelkező termékek piacai vagyis a német, cseh, valamint szlovák piacok. Ezen kis pszichológiai távolsággal rendelkező piacok a cég exporttevékenységének 60%-át teszi ki. A 2eur feletti átlagárú termékek piacai: Kína, USA, valamint Kanada, melyek 2,5%-ot jelentenek a hazai borexport piacok viszonylatában⁷⁵.

A konkrét piacralépés azonban ad hoc módon történt, az exporttevékenység megtervezésének ellenére, ugyanis 2014-ben egy kapcsolatok révén beérkezett lengyel megrendelés kapcsán⁷⁶ jutott el a cég az elméleti tervek gyakorlati megvalósításához. Ezen megrendelés indította el az exportfolyamatokat, melyhez először egy termékportfólió kialakítása szükségeltetett. Tehát elmondható, hogy a cég a nemzetköziesedés elméletei közül egyértelműen az Uppsala modell szerint kezdte el külpiacon való működést.⁷⁷ Szintén ebben az évben a cég egy kínai megrendelést is realizált, ami szintén a kapcsolatrendszernek köszönhetően érkezett be a céghez. Itt ismét megemlíteném, hogy ezen két export még csak ad hoc jellegű volt, mert bár a cég már a belpiacok telítettsége miatt elkezdte tervezni az exporttevékenységet, ez még mind adhoc jellegnek számít.

⁷³ cég által rendelkezésemre bocsátott prezentáció

⁷⁴ cég által rendelkezésemre bocsátott prezentáció

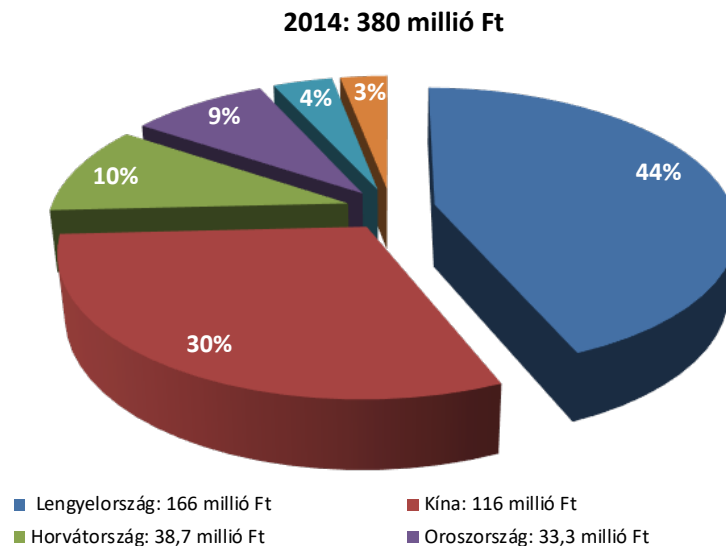
⁷⁵ cég által rendelkezésemre bocsátott prezentáció

⁷⁶ Ital Magyarország Kft. export igazgatójával készített mélyinterjú alapján

⁷⁷ Antalóczy Katalin – Sass Magdolna: Kis- és közepes méretű vállalatok nemzetköziesedése – elmélet és empiria

8.ábra

A 2014-es exportbevételek országonkénti megoszlása



Forrás: saját ábra, a cég által biztosított források alapján

A cégtől kapott adatok alapján készített diagramm is mutatja a cég fő exportpartnereit, az exporttevékenység megkezdésének évében, azaz látható a két ad hoc jellegű megrendelés teljesítése és néhány kisebb méretű exporttevékenység. A 2015-2016-os év során exportpiacaik terjeszkedése mellett a már meglévő exportpiacok megszilárdítása volt a fő stratégiai cél. Ezért kialakítottak egy teljes export szervezetet, melynek a feladata a termékek kiválasztása, a fuvarszervezés, gyártással kapcsolatos teendők (Lengyelországban például zárjegy szükséges a termékeken).

Az export költségeket tervezhetővé és előre meghatározhatóvá kellett tenni, annak érdekében, hogy az alapcélkitűzések megvalósulhassanak. Emellett kialakítottak egy egységes export piacokra szánt termékportfóliót, ugyanis a kezdeti ad hoc exportoknál a megrendelő diktált, vagyis egyedi címke és termékportfóliós kérések voltak, mely az exporttevékenység növekedésével egyre nagyobb problémát jelentett a cég számára. A közép- és prémium kategóriás borok forgalmazása szintén hosszútávú exportpiaci együttműködéseket biztosít, azonban a költségek optimalizálása érdekében célszerű ezen termékeket a saját gyártású termékekkel kiegészíteni, hiszen a viszonteladói szerep jelentősen kisebb nyereséget termel. Mivel a cég ebben az évben kezdett jelentősebb exporttevékenységbe, így fontos célkitűzésként megjelent az egységes cégarculat és ezzel összefüggő marketingkommunikáció kidolgozása. A

termékfejlesztések a piac ismerete alapján történtek meg, létrehoztak több selectiont, mint például a tokaji, villányi, szekszárdi selectiont, amelyek képesek felvenni a versenyt a piacon lévő spanyol, olasz, moldáv, francia, bulgár borokkal szemben.

A következőkben a jelenlegi piacokat fogom jellemezni.

2019-ben kezdtek mutatkozni az előző évek eredményei, valamint a piacismereti szint is stabilá vált. Az exportpiacokat két részre osztják, vannak a V4-es országok (Szlovákia, Lengyelország, Csehország) és Oroszország, valamint Kína, Kanada, Japán. A piacok tagolásának oka elsősorban a pszichológiai távolság mértéke, ennek fontossága különösen felértékelődik, ugyanis a távolság a szomszédos országokban kicsi, viszont az ázsiai régiókban a kulturális különbségek is megjelennek az üzleti életben. A másik jelentős különbség a borfogyasztói kultúra fejlettsége, és ebből eredményeztethető eltérő termékportfólió.

A következőkben a két exportpiaci csoport sajátosságait fogom bemutatni. A volt Szovjetunió országai főként vodkán és sörön szocializálódtak, ezért a borfogyasztói szokások igen kiforratlanok, két termékfajta ismernek, ezek az egri Bikavér, valamint a tokaji Furmint. Ebből következik, hogy bár fogékonyak, formálhatóak a fogyasztói szokások, ezen két terméknek minden termékportfólióban szerepelnie kell, hogy a vásárlásösztönző hatását megtartsa a cég. Változtatni kell a fogyasztók borfogyasztói magatartásán. Összehasonlításképpen jelenleg a V4-es országok borfogyasztói szokásai megegyeznek a rendszerváltás utáni magyar helyzettel. Az exportigazgató meglátásai szerint közel 10 évre van szükség a fogyasztói igények kifinomultabbá tételéhez. Ezen országok piacai teljesen megegyeznek a magyar piac igényeivel, mind árazásban, mind minőségben, hiszen jó áron szeretnének relatív jó minőségű termékekhez jutni a fogyasztók. Vagyis ezen exportpiacokat a nagy volumenű alacsony árkategóriás termékek jellemzik, azaz a kapacitáskihasználtság ebben az esetben lesz a legideálisabb, ez határozza meg a termékportfóliót, és ez az árképzésben is fontos szerepet játszik.

A másik piaci csoport az ázsiai, japán, kínai piacok csoportja, melyeket nagy pszichológiai távolság jellemez, azaz az üzleti működés hatékonnyá tételéhez a kulturális különbségekből adódó nehézségeket le kell küzdeni. Ezen megrendelések általában ad hoc jellegűek, abszolút nem előre tervezhetőek, és mivel hazai termékekből építik fel a mainstream termékek piacát, így nem nagy volumeneket, hanem prémium kategóriás termékeket importálnak piacaikra. Mivel a jelenlegi törvények miatt nehezen válhat valaki ezen országok állandó import partnerévé, ez megnehezíti az exportörök munkáját és főként kapcsolatrendszerek révén lehet ezen piacokra bejutni. Emelett logisztikai szempontból is nehéz a kereskedelem lebonyolítása,

mivel a boroknak a hónapos hajóút alatti hőmérsékletingadozás sem igazán kedvező, így csak temperált konténerekben lehet ezeket szállítani, amelyeknek jóval magasabb a költsége. Ezen kívül ezen piacok igen telítettek az európai termékekkel, és mivel már az olasz, spanyol, új-zélandi, chilei borok régóta jelen vannak ezeken a piacokon, így hatványozottabban versenyképes termékeket kell piacra vinni. A fizetések tekintetében szintén nehézség jellemzi ezen importőrök piacait, ugyanis általában halasztott, vagy késedelmi fizetéssel történik a teljesítés, ebből kifolyólag a bankok nem szívesen biztosítják a kínai vevőket. Összefoglalva, mivel a kockázat minimalizálása nagyon nehéz, és a profitjövőírás lassú, ezért ezen exporttőri tevékenységek megfelelő tudatosságot igényelnek.

3.3.3. Exportsikerek, az Ital Magyarország Kft. nemzetköziesedésének előkészítése

Az Ital Magyarország Kft. a nemzetközi piacokon egyre növekvő bevétellel van jelen. Az alábbi ábra az exportbevételek évenkénti megoszlását mutatja 2016 és 2019 között. Míg 2016-ban a teljes árbevétel 8%-a származott exportbevételből, addig 2019-re ez a szám már meghaladta a 15%-ot. A 2016-os exporttevékenységből származó árbevétel 0,2 Milliárd Ft volt, 2017-ben 0,5 Milliárd, 2018-ban 0,7, és 2019-ben 0,9 Milliárd Ft.⁷⁸



Forrás: saját ábra, a cégtől kapott források alapján

A 2020-as exporttevékenységből származó tervezett bevétel 1 milliárd forint, melyet a cég már realizált. Azonban ezen árbevétel közel 30%-a a szörpüzletágban realizálódik, ugyanis a

⁷⁸ cég által rendelkezésemre bocsátott források alapján

szörppiaci helyzet lehetővé teszi a terjeszkedést. Az itthon Ági szörpként forgalmazott termék Szlovákiában piacvezető termékcsalád Naturfarm néven. Az ebből származó árbevétel megegyezik a teljes Ági szörp eladásából befolyó összeggel. Ezek alapján kijelenthetjük, hogy a covid helyzet nem befolyásolta negatívan az eladásokat. Ennek oka, hogy a cég a gasztronómia szegmensében nem erős. A kiskereskedelmi szektorban realizálódik az üzleti tevékenység jelentős része, azonban az exportigazgató által is megerősítést nyert, hogy a tavaszi nagy leállás a logisztikára gyakorolt hatása miatt többletköltségek keletkeztek. A vírushelyzet következtében a meglévő partnerekkel való együttműködések felértékelődtek, kevésbé hangsúlyos az új csatornák felkutatása és a terjeszkedés. Sokkal inkább a meglévő együttműködések stabilizálására helyeződik a hangsúly.

Az exportigazgatóval készített mélyinterjú alapján SWOT analízist készítettem. Elsőként a veszélyeket fogom bemutatni. A legfőbb veszély az, hogy az időjárás határozza meg, vagy legalábbis nagyban befolyásolja a nyereségességet. Mivel az aktuális szőlőterméstől függ a felvásárlási árat és ezzel összefüggésben a késztermék árakat is, így egy rossz termés áremelkedést eredményez Magyarországon, ezalatt a spanyoloknál túltermelés keletkezik, ami pedig árcsökkenést vonz maga után. Mivel a költségek nőnek a rossz szőlőtermés miatt, kevesebb termék lesz, ezért ezeknek az egységre levétített költsége is nagyobb lesz, vagyis ezt be kell építeni az árba, és a termék magasabb árpontra válik értékesíthetővé, míg az olasz és spanyol exportőrök a kedvező éghajlat miatt jóval alacsonyabb árfekvéssel tudják piacra dobni termékeiket.

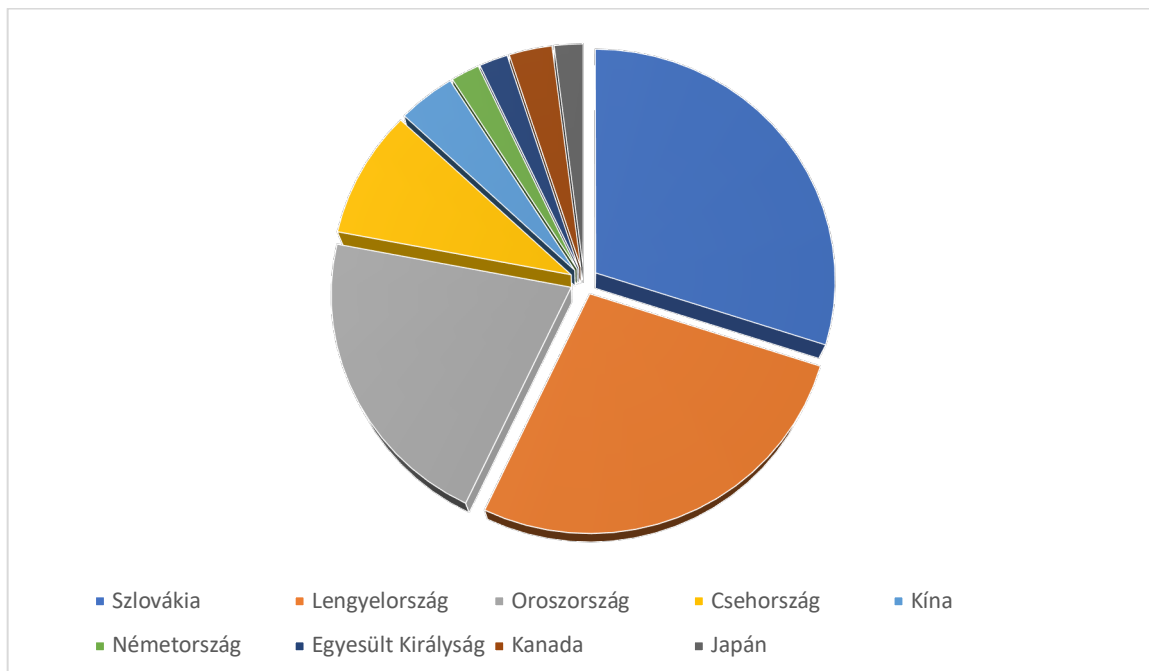
A gyengeségek: nagy investíciót igényel, azaz a szőlőfelvásárlás és a bor előállítását ősszel történik, a bevétel pedig a borfajtától függően akár 1-2 évvel később realizálódik.

Erősségként az exportigazgató egy igen kettős dolgot nevezett meg. Annak ellenére, hogy az idősebb korosztály ismeri a magyar borokat, és ez előnyként könyvelhető el, ez ugyanakkor hátrány is, hiszen a fiatalabb generációk bevonása jóval lassabb, mint a régi fogyasztói kör kikopásának üteme.

A következő ábra az export bevételek megoszlását mutatja a 2020-as évben. A covid helyzet hatására az exportigazgató elmondása szerint nem sikerült akkora ütemben növelni az új exportpartnerek számát, mint az előző években, azonban a 2020-as év exporttal kapcsolatos célkitűzéseit sikerült teljesíteni a cégnek. A 3 legnagyobb exportpiacot a szlovák, orosz, és lengyel piacok jelentették a cég számára. A teljes exportbevétel 30%-a a szlovák, 27%-a a lengyel és 21%-a az orosz piacokon realizálta az Ital Magyarország Kft.

10.ábra

Az exportértékesítés országonkénti megoszlása 2020



Forrás: saját ábra a cég által biztosított források alapján

3.3.4. Az Ital Magyarország Kft. nemzetköziesedési folyamatának célkitűzései

Az exportot érintő célkitűzéseket kéresemre az exportigazgató 3 csoportba sorolta. Az interjú elkészítése során először a rövidtávú célokat ismertette, amely a 2021-es évre a jelenlegi exportbevétel növelése 15%-al, valamint a két legnagyobb importőr országban (Lengyelország, és Oroszország) külképviselőt alapítása. A jelenlegi képviselők nem az Ital Magyarország alkalmazásában tartózkodnak kint, hanem közvetítő szerepben segítik az üzlet létrejöttét, így a cég kiszolgáltatott helyzetbe kényszerül, hiszen a közvetítő saját részesedésétől függően segíti a partnereket kedvező üzleti pozícióba. Tehát a 2021-es célkitűzések a jelenlegi forgalom stabilizációja, valamint a HoReCa szektor erősítése, ugyanis a cég a jelenlegi covid helyzet normalizálódása után a vendéglátó és turisztikai szektor erősödésére számít, ami a fogyasztói szokások felélénkülését eredményezheti.

A középtávú célok a 2022-23-as évre a portfólió tisztulása, valamint egy berraktár létesítése szerepel a célkitűzések között. Jelenleg Krakkó mellett van egy nagykereskedelmi partner, aki készlet szintentartással folyamatosan gondoskodik a környékbeli vendéglátóhelyek

kiszolgáltatásáról, azonban ez egyelőre még nem bérraktári viszony. Valamint a szörp üzletágot tekintve a Naturfarm cégben közel 50%-os felvásárlásról folynak a tárgyalások. A szlovák cég állandó beszállítója az Ital Magyarország, az Ági szörpöt gyártja és palazkozza a partnernek ezúttal Naturfarm néven. Mivel ez a termék jelentős sikereket ér el évről évre, így tervben van a termék bevezetése több más környező országba.

Hosszútávú célok között szerepel egy konzignációs raktár a hatékonyabb kiszállítás érdekében a két fő importőr országban (Lengyelország és Oroszország), legkésőbb 2025-re szeretne a cég ezen raktárakkal rendelkezni. Elmondhatjuk tehát, hogy a nemzetköziesedés elméleti folyamata szerint még az elején tart az Ital Magyarország Kft. A cég különös figyelmet fordít az exportot támogató állami pályázatok elnyerésére, ezért több pályázati lehetőséget is megragadtak az elmúlt időben, hiszen az állam és egyes szervei által kidolgozott KKV stratégiájának célja ahogyan ezt a korábbiakban is leírtam, a kkv-k nemzetközi piacralépésének segítése. A cég által legutóbb elnyert pályázat már a 2030-as stratégia része, amely egy logisztikai és raktározásra fordítható több, mint 50 millió forintos pályázati pénz volt, amelyet Szijjártó Péter személyesen adott volna át a BILK-ben, azonban a betegsége miatt ez elmaradt. A cég a jövőben is számos pályázaton tervez indulni, ezeket azonban általában rövid határidővel írják ki, így gyorsan és hatékonyan kell cselekedni, ezen pályázati támogatások nem tervezhetőek.

Az Ital Magyarország az elmúlt évek alatt kiépítette hazai stabil piacait, valamint több állandó exportőri piaccal rendelkezik, amely tökéletes alapja lehet a nemzetköziesedés következő szakaszának.

4. ÖSSZEFOGLALÁS

Kutatásaimból kiderült, hogy a magyar KKV szektor nagyon elaprózódott, nagy százalékban mikro vállalkozások vannak jelen a piacon, melyek szűkös erőforrásaik miatt nehezen tudnak versenyképesek maradni. A hazai kereslet hiánya miatt kevésbé képesek a nemzetközi piacokon való növekedésre, ennek hátterében a versenyképesség hiánya, valamint az alacsony exportarány áll. Emelett fontosnak tartom kiemelni, hogy a kormány az utóbbi években nagy figyelmet fordított a szektor versenyképességének javítására, melynek már eredménye is van, azonban ez egy hosszadalmas és összetett folyamat. Véleményem szerint a KKV-k igen kis arányban képesek a nemzetközi piacokon való helytállásra, állami és EU-s pályázatok és támogatások bevonásával azonban ezen az arányon javulás érhető el. A vállalkozásfejlesztési pénzügyi eszközök mellett a nem pénzügyi eszközök is felértékelődnek, ugyanis a vállalkozók LLL magatartása, a lehetőségek felismerése és kihasználása, az innovatív szemlélet, a megfelelő információgazdálkodás, a kockázatvállalási hajlam, valamint a tudatos és felelős vállalkozói magatartás nagyban segíti ezt a fejlődést. A belpiaci tapasztalatszerzés és gyakorlat, valamint a stabil piaci pozíció kialakítása versenyképességet fog eredményezni, amely megfelelő alapja lehet a nemzetközi piacralépésnek. A kutatási eredményeim alapján a vizsgált cég nemzetköziesedésében a stabil belpiaci működés mellett a következő 2 fő tényezőre volt szükség: eladható, exportképes, jó minőségű termékportfólió, és pénzügyi stabilitás. Az exportbevételek akár bizonytalanul hosszú idő után realizálhatóak, ezen összegek befolyása a pszichológiai távolságoktól is függhet. Ezen megállapításomat az exportigazgató is megerősítette, hiszen más fizetési szokások és hajlandóság jellemző egy cseh, osztrák, vagy német és más egy kínai, vagy távol-keleti vevőkörre. Fontosnak tartom a kezdeti fázisban az exporttevékenység megtervezéséhez és megvalósításához a megfelelő szintű külpiaci kapcsolathálót, hiszen ez felgyorsíthatja, és nagyban segítheti a sikeres exporttevékenység megkezdését, azonban a belpiaci stabilitás nagyban hozzájárul a sikeres exporttevékenységhez. Az Ital Magyarország esetében a kezdeti ad hoc export ügyletek után kezdődött a tudatos terjeszkedés és az exporttevékenység megtervezése, a rendelkezésre álló kapacitások kihasználása a külpiacok felé is. A cég kitanulta az exportpiacokon való részvétel sajátosságait, és a cégtevékenységet ennek megfelelően próbálták alakítani a külpiacok integrálásának érdekében. Elsődleges cél a bevételek és a nyereségesség növelése volt, ugyanis a belpiacokon már kiépült disztribúciós hálózattal rendelkezett, és a versenytársak megerősödésével nem tudta az előző évek növekedési ütemét produkálni. A modernizációs pályázatoknak köszönhetően a

cég sikeresen fejlesztette gyártását (rozsdamentes acéltartályok telepítése, gyártástechnológiai modernizáció, palackozó gépsorok fejlesztése, raktárkapacitás bővítése) valamint az ezzel párhuzamosan szűkülő belpiaci felvevőképesség csökkenésével gyártási feleslegek alakultak ki. Tehát az exporttevékenység megkezdése ezen kapacitáskihasználtság maximalizálására is irányult.

A következőkben a dolgozatom 2. *elméleti* fejezetében bemutatott különböző elméleti modellekkel keresek összefüggéseket. Az Ital Magyarország Kft.-nél töltött szakmai gyakorlatom, valamint az elkészített mélyinterjúk alatt megszerzett tapasztalásaim alapján jól látszik a szakaszosodás folyamata, amely a legtöbb elméletnek az alapja.

Uppsala modell: leginkább ez az elmélet azonosítható, az Ital Magyarország Kft. exporttevékenységével, a modell szerinti szakaszosság egyértelműen jellemző az adott cégre. Jelenleg az 1. szakasz már lezajlottnak tekinthető, azaz a cég túl van az ad hoc export időszakán és rendszeres exportpozíciókkal és bevételekkel rendelkezik. Jelenleg zajlik a második szakasz előkészítése, amely a kereskedelmi irodák és konszignációs raktárak létrehozását, valamint értékesítési vállalatok külföldi alapítását jelenti. Egyelőre a 3. szakasz szerinti külföldi termelés előkészítése nincsen a cégben napirenden, mivel a magyarországi termelés jól és hatékonyan működik és képes kiszolgálni a cég növekedési céljait. Bilkey és Tesar⁷⁹ elmélete a pszichológiai távolság szempontjából közelíti meg a cégek nemzetköziesedését és azt 6 szakaszra bontja. Az Ital Magyarország Kft. nemzetközi fejlődésével kapcsolatban az elmélet teljesen helytálló, már mind a 6 szakasz lezajlottnak tekinthető. A modellben szereplő fejlődési utat a cég bejárta, egyértelműen látható a területi terjeszkedésben a pszichológiai távolság megjelenése.

A cég különös figyelmet fordít az egyes pályázatokból származó támogatási összegekre. Az Ital Magyarország Kft. működésében is fontos szerepet kap az elérhető pályázati és támogatási rendszereket folyamatos figyelése és az azokban való részvétel. Magyarországon jelenleg az állam egy 2030-ig tartó KKV stratégiát dolgozott ki, melynek legfőbb célja a kkv-k exporttevékenységének, valamint nemzetköziesedésének segítése. Ezen pályázatok már ahogy a korábbiakban is említettem, általában rövid határidővel kerülnek kiírásra, a cégek gyors és hatékony jelentkezését várva. Az ebből befolyó összegekkel a cégek nem tudnak nagy távlatokra előre tervezni, folyamatos figyelmet és rugalmasságot igényel. Az Ital Magyarország által legutóbb elnyert pályázat a logisztikai és disztribúciós rendszerek fejlesztésére fordítható támogatás volt, melynek összege 50 millió Ft. Az elmondottak alapján ezen összeget a BILK-

⁷⁹ Antalóczy-Sass (2010)

ben lévő logisztikai központjuk további fejlesztésére kívánják fordítani. A cég általában a HEPA, azaz a Magyar Exportfejlesztési Ügynökségen keresztül tájékozódik és vesz részt az aktuális pályázatokon.

A kutatásaim, valamint a cégnél elöltött 3 hónapos szakmai gyakorlatom után arra a következtetésre jutottam, hogy nagyon nehéz egy fix fejlődési utat meghatározni az exporttevékenységet, valamint a nemzetköziesedést illetően. Ezen fejlődésgörbe minden cégnél más és más, nagyban függ az adott cég rendelkezésére álló erőforrásaitól, tulajdonosi háttérétől, az ágazati szektorától, gazdasági helyzetétől, stabilitásától, forrásbevonási lehetőségeitől és piacaitól. A külpiaci tevékenység folyamati szakaszokra oszthatóak, amelyeket a dolgozatomban részletesen ismertettem. A sikeres exportőri tevékenység, majd későbbiekben a nemzetköziesedés végbemeneteléhez a KKV-k esetében nem lehet eltekinteni az elméleti modellekben is megjelenő szakaszosodástól. Ezen fejlődési szakaszokat a szektor gazdasági szereplőinek végig kell járnia. Ez egy összetett, és hosszadalmas folyamat, a kis- és középvállalkozások méretüket tekintve alkalmatlanok a korai nemzetköziesedésre, az egyes exporttőri tevékenység szakaszait megtapasztalva tudnak a nemzetközi piacokon is helyálló gazdasági szereplővé válni. A téma sokrétűsége, és aktualitása miatt rendkívül érdekes volt számomra a kutatómunka és a dolgozat elkészítése, az elméleti források, valamint a gyakorlati tapasztalások által megszerzett tudásomat a későbbiekben igyekszem kamatoztatni.

IRODALOMJEGYZÉK

Könyv:

Blahó András-Czakó Erzsébet- Dr. Poór József (2015): Nemzetközi menedzsment, Akadémia Kiadó Zrt., Budapest

Buzás Norbert- Kállay László- Lengyel Imre (2003): Kis- és középvállalkozások a változó gazdaságban JATEPress, Szeged

Csath Magdolna (2004): Stratégiai tervezés és vezetés a 21.században. Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó, Budapest

Dr. Gyulai László (2013): A kis- és középvállalkozások üzleti finanszírozása Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest

Dr. Roóz József- Dr. Heidrich Balázs (2013): Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai Budapesti Gazdasági Főiskola-Budapest, 2010.

Folyóiratcikk:

Antalóczy Katalin-Sass Magdolna (2011): Kis- és közepes méretű vállalatok nemzetköziesedése- elmélet és empiria *Külgazdaság*, LV.évf., 2011. szeptember-október (22.-33.o.)

Antalóczy Katalin – Éltető Andrea (2002): Magyar vállalatok nemzetköziesedése – indítékok, hatások, problémák. *Közgazdasági Szemle*, XLIX. évf., 2. sz., 158–172. o.

Antalóczy Katalin – Mohácsi Kálmán – Voszka Éva (1998): Sok kicsi sokra megy? A magyar tőkeexport jellemzőiről. *Külgazdaság*, XLII. évf., 11. sz., 22–40. o.

Antalóczy Katalin – Vince Péter (2012): Az államtól az államig: a MOL mint nemzeti bajnok. In: *Farkas Beáta* (szerk.): Válság: mérföldkő az európai integrációban? Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar Műhelytanulmányok, 2012/2

Antalóczy Katalin – Sass Magdolna (2014): Tükör által homályosan. A külföldi közvetlentőke-befektetések statisztikai adatainak tartalmáról. *Külgazdaság*, LVIII. évf., 7–8. sz.

Antalóczy Katalin-Éltető Andrea-Sass Magdolna (2014): Hazai cégek határon túli befektetései: feltörekvő magyar multinacionális vállalatok, *Külgazdaság* 58. évf. 11.12.sz. 2014

Kecskés András (2016): A kkv-k előtt álló kihívások Magyarországon és a Nyugat-Dunántúli régióban. *Polgári Szemle*, 14.évf., 1-3.sz, 193-204.o.

Tanulmány:

Antalóczy Katalin-Éltető Andrea-Sass Magdolna (2014): Hazai cégek határon túli befektetései: feltörekvő magyar multinacionális vállalatok

Buzás Norbert- Kállay László- Lengyel Imre (2003) : A kis- és középvállalkozás-fejlesztési politikák alapjai Magyarországon és az Európai Unióban <http://acta.bibl.u-szeged.hu/57619/> Letöltés dátuma: 2020.09.25.

Dr. Inzelt Annamária- Sass Magdolna- Antalóczy Katalin- Csonka László (2010) : A hazai kis- és középvállalkozások esélyei a nemzetköziesedő tudásgazdaságok korában

Farkas Szilveszter-Szerb László (2010): A kis- és középvállalati (kkv) és vállalkozási politika Magyarországon: vonzások és választások https://www.researchgate.net/publication/259503569_A_kis-es_kozepvallalati_kkv_es_vallalkozasi_politika_Magyarorszagon_vonzasok_es_valasztasok Letöltés dátuma: 2020.09.28.

Fónagy-Árva Péter (2006): A tulajdonosi érték mérése az értékközpontú vállalatirányításban. Gödöllő, 2006 https://www.szie.hu/file/tti/archivum/Fonagy-Arva_Peter_tezisek.pdf Letöltés dátuma: 2020.10.27.

Gazdasági és Közlekedési Minisztérium (2007): A kis- és középvállalkozások fejlesztésének stratégiája 2007-2013 http://www.pestmegye.hu/images/2014/agazati_strategiak/A_Kis_es_Kozepvallalkozasok_Fejltesenek_Strategiaja_2007_2013.pdf Letöltés dátuma: 2020.10.24.

Gerendás Gyöngyi (2016): A gazdasági világválság hatása a kintlévőség kezelésére <http://docplayer.hu/20420516-A-gazdasagi-vilagvalsag-hatasa-a-kintlevoseg-kezelesre.html> Letöltve: 2020.09.14.

Halmos Kornél (2003): A külföldi működőtőke hatásai Magyarországon. Általános Vállalkozási Főiskola, 2003 <https://mek.oszk.hu/01400/01421/html/> Letöltés dátuma: 2020.11.12.

Incze Emma (2012): A vállalatok nemzetköziesedésének dinamikája- egy kutatási modell. Vezetéstudomány, XLIII.évf. 2012. 7-8.szám/ ISSN 0133-0179 http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2176/1/vt2012n7_8p32_40.pdf Letöltés dátuma: 2020. 10.12.

Kozma Miklós-Sass Magdolna (2019): Magyar „Nemzetközi új vállalatok”. Piacválasztás és a hálózatok szerepe a korai nemzetköziesedésben <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4023/> Letöltés dátuma: 2020.05.21.

Internetes forrás:

<https://ateceged.reblog.hu/date/2011-06> Könyvvizsgálat és foglalkoztatás A vállalkozók adminisztrációs költségeiről II. Letöltve: 2020.09.24.

audit.labtech (2012) : A mikro-, kis- és középvállalkozás (KKV) definíciója <http://www.audit.labtech.hu/node/107> Letöltve: 2020.09.21

Bács-Kiskun Megyei Kereskedelmi és Iparkamara (2015): A KKV-k szerepe a magyar gazdaságban <https://www.bkmkik.hu/hu/aktualis-hirek/gazdasagi-hirek/1211-a-kkv-k-szerepe-a-magyar-gazdasagban> Letöltés dátuma: 2020.09.25.

Budapesti Vállalkozásfejlesztési Közalapítvány (2015): Mikro-,kis- és középvállalkozások definíciója <https://bvk.hu/mikro-kis-es-kozepvallalkozasok-definicioja/> Letöltve: 2020.09.21.

Dr. Farkas Szilveszter egyetemi docens BGF (2013/14): Vállalkozásfinanszírozás <http://dr.farkasszilveszter.hu/letoltes/599/> Letöltés dátuma: 2020.09.26.

Eurydice (2020): Magyarország: Az egész életen át tartó tanulás stratégiája https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/magyarorszag/lifelong-learning-strategy_hu Letöltés dátuma: 2020.10.23.

European Commission (2020): A KKV-k versenyképessége https://ec.europa.eu/regional_policy/hu/policy/themes/sme-competitiveness/ Letöltés dátuma: 2020.11.03.

Ismertető az Európai Unióról (2020): A kis- és középvállalkozások <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hu/sheet/63/a-kis-es-kozepvallalkozasok> Letöltve: 2020.09.21.

Központi Statisztikai Hivatal (2018): A kis- és középvállalkozások jellemzői, 2018 <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv18.pdf> Letöltés dátuma: 2020.09.24.

Losonczi Miklós és Nagy Gyula (2020): A kis- és középvállalkozások nemzetköziesedésének néhány kérdése Magyarországon <http://publikaciotar.repositorium.uni-bge.hu/1700/> Letöltés dátuma: 2020.09.23.

Magyar Kereskedelmi és Iparkamara, Parragh László (2019) : Az új kkv-stratégia segíti a magyar vállalkozásokat a gazdasági szerkezetváltásuk során <https://mkik.hu/hirek/az-uj-kkv-strategia-segiti-a-magyar-vallalkozasokat-a-gazdasagi-szerkezetvaltasuk-soran> Letöltés dátuma: 2020.09.29.

MKB Consulting (2019): Közzétette a kormány a 2030-ig szóló KKV Stratégiát <https://mkbconsulting.hu/kozzetette-a-kormany-a-2030-ig-szolo-kkv-strategiat/> Letöltés dátuma: 2020.10.13.

Növekedés.hu (2019): Új kkv fejlesztési politikát jelentett be a kormány <https://novekedes.hu/hirek/uj-kkv-fejlesztési-strategiat-jelentett-be-a-kormany> Letöltés dátuma: 2020.10.12.

Wolters Kluwer (2020): 1989. évi XIII. törvény a gazdálkodó szervezetek és a gazdasági társaságok átalakulásáról <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=98900013.TV&txtreferer=99600124.TV> Letöltve: 2020.09.22.

Folyóiratcikk digitalizálva:

Antalóczy Katalin (1998): A multinacionális cégek szerepe a világgazdaságban, Kelet-Közép- Európában és Magyarországon

<https://epa.oszk.hu/00400/00458/00003/oldal1e17.html> Letöltés dátuma: 2020.05.29.

Borbás László (2015): A hazai kkv politika az európai célok tükrében http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/19_BorbásLászló.pdf Letöltés dátuma: 2020. 10.15.

Dr. Kadocsa György (2012): A hazai kis és közepes vállalkozások helyzete és fejlesztési lehetőségei http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/01_Kadocsa_György.pdf Letöltés dátuma: 2020.09.25.

Gazdasági és Közlekedési Minisztérium (2005): A kis- és középvállalkozások fejlesztésének koncepciója

GKI Gazdaságkutató Rt., Kopint-Datorg Rt., Társi Társadalomkutatási Intézet Rt. (2003): Az EU-s csatlakozás középtávú gazdasági- társadalmi hatásai Magyarországon <https://www.tarki.hu/adatbank-h/kutjel/pdf/a569.pdf> Letöltés dátuma: 2020.09.24.

Hágen István Zsombor-Holló Ervin (2017): A hazai KKV-k helyzete, a versenyképesség, innováció és controlling tükrében <http://real.mtak.hu/53762/> Letöltés dátuma: 2020.09.24.

Kállay László (2002): Paradigmaváltás a kisvállalkozás-fejlesztésben Közgazdasági Szemle, XLIX. évf. 2002. július-augusztus (557-573.o.) <https://efolyoirat.oszk.hu/00000/00017/00084/pdf/kallay.pdf> Letöltés dátuma: 2020.09.24.

Lakatos Zsuzsa (2018): KKV fogalom meghatározás

<https://ado.hu/ado/kkv-fogalom-meghatarozas-most-meg-barki-hozzaszolhat/> Letöltve: 2020.09.22.

Magyar joganyagok (2020): 2004.évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról

<https://net.jogtar.hu/getpdf?docid=a0400034.tv&tar> Letöltve: 2020.09.22.

Mester Éva- Tóth Róbert (2015): A magyarországi kkv-k aktuális helyzete és finanszírozási lehetőségei ECONOMICA 2015. 1. szám <https://ojs.lib.unideb.hu/economica/article/view/4554> Letöltve: 2020.09.22.

MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet: A hazai kis- és középvállalkozások adminisztratív terhei egy kérdőíves vállalati adatfelvétel eredményei alapján (2020) <https://gvi.hu/kutatas/617/a-hazai-kis-es-kozepvallalkozasok-adminisztrativ-terhei-egy-kerdoives-vallalati-adatfelvetel-eredmenyei-alapjan> Letöltés dátuma: 2020.11.22.

Neumanné Virág Ildikó (2008): A magyar kis- és középvállalatok exporttevékenysége MEB 2008-6th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking https://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/34a_Neumann.pdf Letöltés dátuma: 2020.10.13.

Rumbold-Molnár Eszter (2003): A kis- és középvállalkozások helyzete az európai és a magyar foglalkoztatásában https://www.europesociety.hu/sites/default/files/muhely_rumbold-molnar_eszter_tanulmánya.pdf Letöltés dátuma: 2020.09.22.

Statisztikai tükör III.évfolyam 109.szám Román Zoltán (2009): A kis- és középvállalatok és a vállalkozás helyzete <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/kkv.pdf> Letöltés dátuma: 2020.09.23.

Szanyi József (1997): Elmélet és gyakorlat a nemzetközi működőtőke-áramlás vizsgálatában. Közgazdasági Szemle, XLIV.évf., 1997.június (488-508.o.) <http://www.epa.hu/00000/00017/00028/pdf/szanyi.pdf> Letöltés dátuma: 2020.10.22.

Társadalmi egyeztetésre készített tervezet (2013) Budapest: Kis- és középvállalkozások stratégiája 2014-2020 (Budapest, 2013, május) http://hirosklaszter.hu/attachments/article/30/Kis-%20és%20középvállalkozások%20stratégiája%202014-2020_2.pdf Letöltés dátuma: 2020.10.23.

Tráser Ferenc (2002): Az EU csatlakozás utáni gazdasági és logisztikai változások várható hatása JATEPress, Szeged <https://eco.u-szeged.hu/download.php?docID=39387> Letöltés dátuma: 2020.09.22.

Vállalkozás Innováció 2.évfolyam, 1.szám , Kállay László, Lengyel Imre (2008): A magyar kis- és középvállalatok nemzetköziesedésének főbb jellemzői az Európai Uniós csatlakozás előtt Letöltés dátuma: 2020.09.22.

Interjú:

Gombás Péter – Molnár Zengő (2020): Gombás Péter, az Itál Magyarország exportigazgatója Budaörs, 2020. 11. 12.

Monostori-Kalovits Márk – Molnár Zengő (2020): Monostori-Kalovits Márk, az Itál Magyarország marketingigazgatója Budaörs, 2020.11.13.

Prezentációk:

1. bognar_export_presentation_2019 Forrás: cég által rendelkezésemre bocsátva Letöltés dátuma: 2020.10.21. Cím: Bognár Winery
2. Cégbemutató Bognár cégcsoport.pptx Forrás: cég által rendelkezésemre bocsátva Letöltés dátuma: 2020.09.28. Cím: Bognár Cégcsoport Cégbemutató

3. CZ,SK,PL palackos export 2017.xls Forrás: cég által rendelkezésemre bocsátva Letöltés dátuma: 2020.09.21.
4. Export Stratégia.doc Forrás: cég által rendelkezésemre bocsátva Letöltés dátuma: 2020.10.24.
5. IMO_compagny_presentation_2020 Forrás: cég által rendelkezésemre bocsátva Letöltés dátuma: 2020.11.12.
6. IMO_PREZI_2014_autumn Forrás: cég által rendelkezésemre bocsátva Letöltés dátuma:2020.10.30.
7. IMO_tfw exportos_plyazat_2020 Forrás: cég által rendelkezésemre bocsátva Letöltés dátuma: 2020.10.15. Cím: Az Itál Magyarország Kft. Exporttevékenysége
8. Itál Magyarország_export Portfólió USA Forrás: cég által rendelkezésemre bocsátva Letöltés: 2020.11.12.

MELLÉKLETEK

NYILATKOZAT

AlulírottMOLNÁR ZENGŐ MARGIT..... 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 diplomaszerezés során.

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

Budapest, 2020. év 12. hónap 11. nap

Molnár Zengő Margit s.k.

hallgató aláírása

Nyilatkozat a szakdolgozat státuszáról (nyilvános, bizalmas)

AlulírottMolnár Zengő Margit..... (Neptun kód
IO5N6L.....) a

.....A MAGYARORSZÁGI KKV-K NEMZETKÖZIESEDÉSE-A FOLYAMAT ELMÉLETI HÁTTERÉNEK
 ÉS GYAKORLATI MEGVALÓSULÁSÁNAK ÁTTEKINTÉSE AZ ITAL MAGYARORSZÁG KFT. PÉLDÁJÁN
 KERESZTÜL.....

című szakdolgozattal/záródolgozattal (továbbiakban mű) kapcsolatban az alábbiakról nyilatkozom:

- Kijelentem, hogy a mű BGE Dolgozattár repozitóriumába való feltöltésével más jogát nem sértem. Tudomással bírok arról, hogy az Egyetem a szerzői jogok meglétét nem ellenőrzi.
- Nyilatkozom, hogy a mű *(a megfelelő rész aláhúzandó)*
 - a bizalmas
 - a nyilvánosság számára hozzáférhető.
- Tudomásul veszem, hogy
 - szerzői jogsértés esetén az Egyetem az érintett dokumentum elérhetőségét a szerzői jogsértés tisztázása idejére átmenetileg korlátozza,
 - szerzői jogsértés esetén az érintett művet a Repozitórium adminisztrátora a Repozitóriumból haladéktalanul eltávolítja,
 - amennyiben a dolgozatomat a nyilvánosság számára hozzáférhetővé teszem, az egyetem a dolgozatomat az interneten a nyilvánosság számára hozzáférhetővé teszi. Hozzájárulásom – szerzői jogaim maradéktalan tiszteletben tartása mellett – nem kizárólagos és időtartamra nem korlátozott felhasználási engedély.

Kelt:..2020.12.11.....

.....Molnár Zengő Margit s.k.....
 hallgató
 s.k.