Japán vállalatok piacra lépési stratégiái az USA-ban

Milyen stratégiát választanak a japán feldolgozóipari vállalatok, amikor meg akarnak jelenni az USA piacain? A vállalatfelvásárlást vagy a vállalatalapítást részesítik inkább előnyben? Milyen érvek szólnak az egyes megoldási módok mellett? Milyen következtetések vonhatók le egy, a közelmúltban ebben a témakörben lezárult felmérés eredményeiből?

Tárgyszavak: nemzetközi nagyvállalat; vállalatalapítás; vállalatfelvásárlás; piacra lépés.

Korábbi nézetek

Melyik a legjobb stratégia az új piacokra lépéshez? Új vállalatot érdemes alapítani, vagy egy már működő céget felvásárolni? A stratégia az új piacra törekvő vállalat versenyképességétől és az adott iparágra érvényes jogi szabályozástól függ. Vállalatalapításra rendszerint akkor kerül sor, ha a terjeszkedő cég technológiai fölényének kiaknázhatóságában bízik. A vállalatfelvásárlás a K+F és a csúcstechnológiai (high tech) iparágakban valószínűbb, a felvásárló cég a technológiai lemaradását kívánja ily módon áthidalni.

Mindkét út alkalmas lehet az új piacokon a saját márka elismertetésére és az ismertség hiányából adódó nehézségek leküzdésére. Elterjedt megoldás, hogy a multinacionális nagyvállalat (mnv) megszerzi egy helyi márka használati jogát. A Bridgestone pl. a Firestone, az Unilever a Pond's megvételével jutott az amerikai piacra, a Colgate-Palmolive egy tajvani fogkrémgyártó céget vásárolt fel, és így tudott betörni az ázsiai piacokra. A tulajdonosváltás tehát az ismert márkák esetében széles körben elterjedt gyakorlat. De hogyan befolyásolja a marketing a külpiaci terjeszkedési stratégiát? Milyen mértékben veszik figyelembe a marketingszempontokat a stratégia elemzése során?

A reklámigényes ágazatokban bevált módszer a már bevezetett, ismert márkájú cég felvásárlása, arra viszont nincs garancia, hogy az mnv képes lesz-e a saját márkáját ily módon a külföldi piacra bevezetni. A külföldi vállalatfelvásárlások során a kutatók a technológiai tényezők vizsgálatának túlsúlya mellett nem veszik kellőképpen figyelembe a marketingszempontokat. A piacra lépő vállalat ismeretlensége korlátozhatja a sikeres működést.

Az ismertség hiánya vállalatfelvásárlásra ösztönöz, viszont az ismertté válás képessége inkább új vállalat alapítására késztet. Ez a két ellentétes hatás adott esetben egymás kioltásához is vezethet.

A vállalatalapításra vagy a felvásárlásra vonatkozó döntést a reklámköltségek nagysága és az ismertség hiányából adódó hátrányok is befolyásolják.

A külpiaci ismertség hiányából fakadó korlátok hatása a piacra lépési stratégiára

A bevezető reklámok célja a bizalom erősítése a márka termékei és minőségi jellemzői iránt. A gyártók különböző minőséget képviselnek, ami a vásárlás előtt nem mindig ellenőrizhető. A másik cél az, hogy a márkanévhez fűződő szimbolikus jelentés a fogyasztók számára egyfajta lelki többletet jelentsen a termék felhasználása során. A vásárlók ezért hajlandóak többet fizetni egy ismert (vagy egy kultikus, számukra szimbolikus jelentőségű) márkáért. Egyúttal megtakaríthatják a termékkereséssel járó idő- és költségráfordítást is.

Sok márkás terméket a külpiacokon egyáltalán nem ismernek, számos nemzetközileg elismert márka a külországok piacain jogi, kulturális vagy nyelvi okok miatt nem eléggé sikeres. Az mnv-k többsége a külpiacon megjelenve az ismertség hiányából adódóan korlátokkal szembesül, ugyanis ismeretlensége miatt a márka sem minőségi garanciát, sem szimbolikus többletértéket nem jelent a fogyasztók számára.

A korlátokat az mnv-k kétféle módon bonthatják le: a saját márka felépítésével, vagy azáltal, hogy a helyi tulajdonosoktól elismert márkanevet vásárolnak. Egyik megoldás sem egyszerű: az első túlságosan időigényes, és a hosszú várakozást nem sok vállalat engedheti meg magának. A márkanév elismertetése a szükséges erőforrásokon kívül a helyi kultúrának megfelelő marketingeszközök alkalmazását is megköveteli. Az országspecifikus marketingismeretek elsajátítása ugyancsak pénz- és időigényes. Előfordulhat, hogy egy márka elismertetése még akkor sem valósítható meg, ha a szükséges erőforrások rendelkezésre állnak; de

ha ez mégis sikerül, akkor a márka „elburjánzásához” – és így értékének csökkenéséhez – vezethet a megjelenés egyszerre több piacon. Ha a helyi márkák kielégítően szolgálják a piacot, akkor egy új márka bevezetése még kockázatosabb, és az erőforrások felesleges igénybevételéhez vezethet.

Ha a márka sikere az új piacon ennyire bizonytalan és kockázatos, akkor marad a másik út: a helyi vállalatok felvásárlása. Ennek is két módszere van: az mnv egy olyan helyi vállalatot vásárol meg, amely az összes szükséges adottsággal (pl. a helyi kultúrának megfelelő marketingismeretekkel) rendelkezik, és saját maga éri el a márka elismertetését, vagy egy elismert helyi márka tulajdonjogának megvétele után annak birtokában lép a piacra.

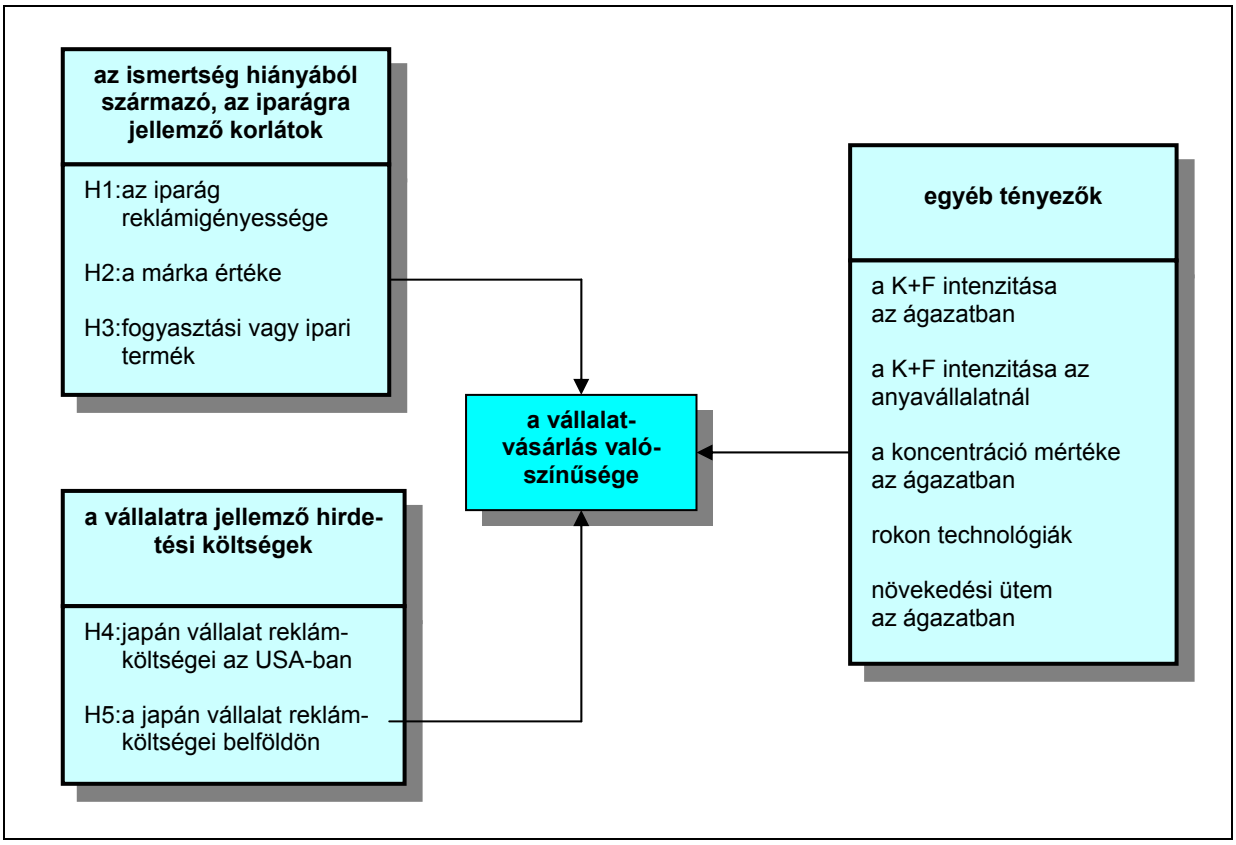
A márka ismertté tételének legbiztosabb módja egy helyi cég felvásárlása, akár saját márka bevezetése, akár a helyi ismert márka használata mellett dönt az mnv. A vállalat felvásárlása meggyorsítja a piacra lépést, sőt a helyi ismert márka alkalmazása a saját márka esetleges leértékelődését is megakadályozza. A márkaátvétel azért is előnyös, mert az mnv több termékét is piacra viheti egy elismert márkanévvel.

A külföldi vállalat felvásárlása ugyanakkor nehézségekkel is jár. Át kell venni a vállalat dolgozóit, és alkalmazkodni kell a vezetési kultúrához. Új vállalat alapításakor ilyen kényszer nem érvényesül, tetszés szerint új munkaerő alkalmazható, és a külföldi tulajdonos által kívánt irányítási rendszer vezethető be. A vállalatfelvásárlás tehát azért kockázatos, mert kevésbé hatékony a menedzsment. A jól működő vállalatokat rendszerint valós értéküknél magasabb áron lehet csak megvenni, ráadásul gyakran csak jelentős többletköltségek árán sikerül a felvásárlásra kiszemelt cég valós pénzügyi és piaci helyzetét felmérni.

A vállalatalapítás az mnv-k számára a piacra lépés egyik lehetősége. Zöldmezős beruházás akkor jöhet szóba, ha nincsenek ismeretlenségből fakadó korlátok, vagy az mnv képes az ebből adódó nehézségeket leküzdeni. A másik lehetőség, a vállalatvásárlás akkor célszerű, ha a nagyvállalatnak a piaci elismertetésével járó költségek meghaladnák a felvásárlás költségeit.

A kutatási modell

A nemzetközi nagyvállalatok külföldi piacra lépési stratégiai döntését két marketingtényező, a szükséges hirdetési költségek nagyságrendje, ill. az ismertség hiányából származó korlátok határozzák meg *(1. ábra).*



1. ábra Japán vállalatok az USA-ban.
A piacra lépési modell elvi vázlata

A kutatók az egyes országokra jellemző tényezők, pl. a kultúrák különbözőségének hatását vizsgálták japán vállalatok USA-beli beruházásai esetében, habár tisztában voltak a levonható következtetések korlátaival.

Az ismertség hiányából fakadó korlátok iparági jellegzetességei

A japán befektetők az amerikai piacon az ismertség hiányából fakadó korlátokkal szembesülnek. Erősebbek a korlátok a hirdetésigényes iparágakban, ill. azokban, amelyek termékeik jelentős hányadát egyedi végfelhasználóknak (azaz nem üzleti partnereknek) értékesítik. Ilyen esetekben célravezetőbb meglevő cégeket felvásárolni, mint újakat alapítani.

Az iparág reklámigényessége

A japán vállalatoknak hiányzik a piaci, ill. a hirdetési múltjuk ahhoz, hogy az amerikai piacon már régóta és sokat hirdető vállalatokkal szem-

ben sikeres versenyre keljenek. Mind az eladott áruk mennyiségében, mind azok árszínvonalában lemaradnak az ismertebb versenytársakhoz képest. A japán vállalkozók tehát több hirdetésre, extra hirdetési költségek viselésére kényszerülnek a vevőkért folytatott harcban, ami gyengíti a versenyképességüket.

A reklámigényesség iparáganként különböző. A reklám csak akkor segíti a piaci versenyt, ha csökkenti a vásárlási bizonytalanságot és növeli a bizalmat egy adott termék iránt. Azokban az iparágakban, amelyek esetében a vevő a hirdetésekből tájékoztatást kap a minőségre vonatkozóan, az ismert márkát hirdető cégek magasabb eladási árakra számíthatnak, éppen ezért az ilyen vállalatok márkáik elismertetése érdekében hajlandók is költeni hirdetésekre. Hasonló a helyzet az imázsteremtő hirdetésekkel. Mindezekből adódik az első kutatási hipotézis.

H1: Az USA-piac hirdetésigényes iparágai esetében a piacra lépő japán befektetőknek érdemesebb meglévő céget vásárolni, mint újat alapítani.

A márkanév piaci értéke

Elismert márkanév birtokában a vállalatok magasabb áron értékesíthetik termékeiket. Ilyen vállalatokkal szemben a piacra lépő ismeretlen vállalatok hátrányban vannak. Mivel a márkanév használatát a törvény szigorúan védi, így a név, az áru vagy a csomagolás utánzásával sem érhető el magasabb értékesítési ár.

A márkanév piaci érékét meg lehet becsülni ugyanazon termék márkával vagy márka nélkül árusított változatának összehasonlításával. A többlet, az árprémium termékféleségenként változó. Magas márkaértékű versenytársak esetében a piacon ismeretlen japán vállalatok hátrányai nagyobbak, ilyen esetekben előnyösebb a piacra lépésnél a vállalatfelvásárlás stratégiáját választani.

H2: A versenytársak piaci márkáinak magas értéke a japán vállalkozókat új vállalatok alapítása helyett meglévő cégek vételére ösztönzi.

Fogyasztási cikk vagy ipari termék?

Egy termék vásárlója lehet egy egyén, a végtermék fogyasztója vagy egy üzletfél, aki továbbfeldolgozásra vagy újbóli eladásra vásárol. A vevők típusmegoszlása iparáganként változó, de a legtöbb árucikk mindkét szektor számára eladható.

Az ismertség hiányából fakadó korlátokkal kell a japán vállalkozóknak azokban az iparágakban számolniuk, ahol a végfelhasználók nagyobb hányada egyedi fogyasztó. Az üzletfél-vásárlókkal szemben az egyedi fogyasztók kevésbé tudatosak a termékminőség megítélésében, ezért inkább a márkanévre támaszkodnak vételi döntéseikben. Ezek a fogyasztók ismert márkák esetében még magasabb árat is hajlandóak fizetni. Az ismeretlen márkákat kínáló japán vállalatoknak tehát nehezebb az amerikai piacon a nagy közönség számára árusítani, mint üzletfeleknek.

H3: A vállalatfelvásárlás akkor előnyösebb, mint az új vállalat alapítása, ha a japán vállalkozó inkább az egyedi fogyasztók kiszolgálását tervezi, mint az üzleti vásárlókét.

A reklámköltségek

Az ismertség hiányából adódó nehézségek kezelése vállalatonként eltérő. Azok a japán vállalatok, amelyek belföldön is sokat költenek hirdetésekre, ill. az amerikai piacon megjelenésüket megelőzően is hirdettek, jobban képesek megküzdeni az ismertség hiányából fakadó nehézségekkel. Ezért kevésbé hajlandók a vállalatfelvásárlás mellett dönteni, inkább új vállalatot alapítanak.

Reklámköltségek a piacra lépést megelőzően

Az export gyakran megelőzi a külföldi leányvállalat alapítását. Számos japán vállalat a termelés beindítása előtt évekig exportál az amerikai piacra, hirdeti termékeit, így a fogyasztók körében márkáik bizonyos ismertségre tesznek szert, és emellett piaci ismereteket is szereznek. Ezek a japán vállalatok nem szívesen vásárolnak fel működő vállalatokat, inkább új vállalatot alapítanak, hiszen az ismertség hiányából származó nehézségeik kisebbek.

H4: Meglévő vállalat megvételével szemben inkább új vállalat alapítását részesítik előnyben azok a japán vállalkozók, amelyek a piacra lépés előtt élénk piaci reklámtevékenységgel hívják fel magukra a figyelmet az USA-ban.

Hirdetési költségek a hazai piacon

A bevezetett márka, a reklámszakmai jártasság stb. többnyire egy ország kultúrájához kötődik, és az előnyök nehezen érvényesíthetőek

más országokban. Ha a kulturális különbségek nagyok – mint pl. Japán és az USA között – akkor a hazai piacon elért marketingsikerek nem segítenek a külpiaci ismeretlenség leküzdésében. Mindazonáltal a japán piacon sokat hirdető vállalatok esetenként az USA-ban is ismertebbek. Ha maga a márka nem is ismert, az intenzív reklám az USA piacain is segít a márka bevezetésében. A belföldön megszerzett hirdetési gyakorlat következtében az USA piacain is könnyebb ismertté válni. A reklámozás területén gyakorlott vállalatok tehát szívesebben alapítanak új vállalatokat, mint vásárolnak már működőket.

H5: A hazai hirdetési költségek mértéke a marketingtudás transzferabilitásának függvényében befolyásolja a japán vállalatokat vállalatalapítási vagy vételi döntéseikben.

Egyéb tényezők

A vállalatfelvásárlás fontos célja a hírnév és az ismertség növelése az idegen piacon, és az ott honos marketingismeretek elsajátítása. A japán vállalatok célja az USA-ban a technológiai ismeretszerzés, a piaci sikerek megszilárdítása, bekerülés a gyorsan fejlődő ipari szektorokba, ill. az érett iparágakban adódó lehetőségek kiaknázása. A japán vállalok piacra lépési stratégiáinak ismeretéhez szükséges megismerni a marketing mellett a többi tényező hatását is.

Az iparág K+F igényessége

A japán vállalatok a K+F igényes iparágak technológiai korlátait leküzdhetik, ha hozzájutnak az amerikai vállalatok fejlett technológiáihoz. Ennek egyik módszere, ha a keresett technológiával működő vállalatot felvásárolják. A K+F igényes iparágakban ezért a japán vállalatok szívesebben vásárolnak már működő vállalatokat új vállalat alapítása helyett.

Szívesebben döntenek viszont vállalatalapítás mellett azok a japán vállalatok, melyek már hazai piacukon is jelentős K+F költségekkel működtek. Az új vállalat ugyanis lehetőséget kínál arra, hogy technológiai előnyeiket az USA piacain kiaknázzák. Az ilyen vállalatok az új piacon kevesebb technológiai problémával szembesülnek, és a jelentkezőkön is könnyebben úrrá tudnak lenni.

Az iparág jellege

Gyakran termékhez kötött és ezért más iparágban nem érvényesül a vállalati versenyképesség. A japán vállalatok, ha számukra idegen iparágban kívánnak működni, leányvállalatot alapítanak, pl. alkatrészek kereskedelmére vagy gyártására felvásárolnak egy működő üzemet. Ez utóbbi a rokon iparágban kevésbé gyakori megoldás.

Az ipari koncentráció mértéke

Az USA kormányzata megakadályozhatja a vállalatfelvásárlást, ha az a külföldi vállalat számára aránytalanul nagy piaci előnyöket jelentene. Így akarja a kormány meggátolni a monopolhelyzet kialakulását. Ezekben az iparágakban a japán vállalatok igen kockázatosnak ítélik a vállalatfelvásárlást, ezért inkább új vállalatot alapítanak.

Iparági növekedés

Egy új vállalat alapítása több időt vesz igénybe, mint egy már működőnek a megvásárlása. Gyorsan növekvő piaci igények mellett a piacra lépés késedelme megnöveli a költségeket; ez a helyzet tehát a vállalatvásárlást helyezi az előtérbe. A lassan fejlődő piaci igények egy új vállalat alapítását indokolhatnák, viszont az új üzemmel létrehozott többletkapacitások a piaci versenyt növelik. A tapasztalatok szerint egy adott iparág növekedése és a felvásárlási stratégia közötti kapcsolatot egy V-alakú diagram írja le. Következésképpen a japán vállalatok mind a gyors, mind a lassú növekedésű ágazatokban inkább a felvásárlás mellett döntenek, az átlagos növekedésű iparágakban viszont szívesebben alapítanak új vállalatot.

A kutatási módszer

A vizsgálati mintában 269 vállalat szerepelt, ezek közül 155 (57,6%) volt újonnan alapított vállalat, és 114 (42,4%) jött létre vállalatfelvásárlás eredményeként. A japán tulajdonhányad mindegyiknél elérte vagy meghaladta az 5%-ot.

Az elvégzett modellszámítások alapján kapott mátrix azt igazolta, hogy szoros a korreláció a japán vállalatok belföldi K+F intenzitása, a belföldi piac hirdetési költségei és az ágazat növekedési üteme között.

Eredmények és következtetések

A regressziós analízis igazolta a hipotéziseket. Eszerint a japán vállalkozók szívesebben vásárolnak fel meglevő vállalatokat újak alapítása helyett a hirdetésigényes iparágakban, továbbá azokban, amelyekben főleg egyedi végfelhasználók vásárolnak. Ezzel szemben a hazai piacaikon jelentős hirdetési költséggel működő vállalatok szívesebben alapítanak új vállalatot az USA-ban. Az elvégezett számítások a nem marketingjellegű tényezők esetében várt hatásokat is igazolták.

Jelen kutatás azoknak a hiányosságoknak a pótlására törekedett, amelyek abból származtak, hogy a korábbi kutatások a nagyvállalatok külpiaci terjeszkedési motívumainak vizsgálatánál elhanyagolták a marketing szerepének elemzését. Nem vették figyelembe az új piacon a márka és a cég ismeretlenségéből adódó korlátokat, sem pedig az új piacon honos marketinggyakorlatot. A kutatók több japán vállalat piacra lépési stratégiáit vizsgálták, és éppen azt kívánták bizonyítani, hogy ezeket a stratégiákat éppen az ismertség hiányából fakadó korlátok határozzák meg, továbbá azt, hogy az adott nagyvállalat az akadályok lebontására milyen lehetőségekkel rendelkezik.

Az eredmények szerint a szigorúbb korlátozás vállalatfelvásárlásra ösztönöz, míg a belföldi piacaikon már erősen hirdető vállalatok rendszerint új vállalat alapítása mellett döntenek. Különbségek mutatkoznak a lassan és a gyorsan növekvő iparágak esetében, valamint koncentrált és szétaprózott iparági tulajdonviszonyok mellett.

A japán vállalatok reklámköltségeit a kutatók belföldi és USA-beli hirdetési költségekre osztották. A felmérés szerint a vállalatalapítás stratégiáját választják az USA-ban már a piacra lépés előtt is sokat hirdető japán vállalatok. A belföldi piacaikon is sokat hirdető vállalatok esetében ez a stratégia kevésbé jellemző. Ez azt bizonyítja, hogy az intenzív hazai hirdetési eszköztár áttelepítése az USA-piacra esetenként nehézségekbe ütközik. Ez a megállapítás összhangban áll azzal az elvvel, mely szerint a marketingtechnikák kultúrafüggőek, és ezért nehezen alkalmazhatók idegen országokban.

Az egyéb, nem marketingjellegű tényezők hatását a vállalatvásárlási döntésekre jelen kutatás is a korábbiakkal összhangban igazolta. A K+F igényes iparágakban a saját technológia előnyeinek kiaknázása érdekében a vállalatalapítás a gyakoribb stratégia. A korábbi elemzések a vállalatvásárlást technológiai tényezőkkel indokolták, míg a jelen kutatásban részt vevők a marketingtényezőkkel, az elismert márkák és a kultúraspecifikus marketingismeretek megszerzésével is.

Az ismeretség hiányából adódó korlátok vizsgálata felveti azt a kérdést, hogy szükséges lenne további marketingtényezőkkel alátámasztani az mnv-k döntéseit. A felvásárlást vagy a vállalatalapítást számos gazdasági, ill. stratégiai ok indokolhatja, amelyek részletes elemzése mindmáig hiányzik. Ilyen vizsgálandó tényező pl. az anyavállalat tőkeerejének befolyása vagy a korábbi külföldi vállalatvételi tapasztalatok hatása a döntésekre. A marketingtényezők bekapcsolása a vizsgálatokba cáfolja azt a korábbi állítást, hogy K+F igényes külföldi iparágak esetében a nemzetközi nagyvállalatok inkább felvásárolnak, mint alapítanak vállalatokat. Minden bizonnyal még további kutatások szükségesek a vállalatalapítás és vállalatfelvásárlás komplex témakörének megértéséhez.

Összeállította: Huszti Vera

Irodalom:

[1] Shih-Fen S. Chen; MIng Zeng: Japanese investors' choice of acquisitions vs. startups in the US: the role of reputation barriers and advertising outlays. = International Journal of Research in Marketing, 21. k. 2. sz. 2004. jún. p. 123–136.

[2] Lauri, E.; Lehto, O.; Lehtoranta, M.: Becoming an acquirer and becoming acquired. = Technological Forecasting and Social Change, 71. k. 6. sz. 2004. júl. p. 635–650.

[3] Chalos, P.; O'Connor, N.: Determinants of the use of various control mechanisms in US–Chinese joint ventures. = Accounting, Organizations and Society, 29. k. 7. sz. 2004. p. 591–608.

[4] Shih-Fen S. Chen.; Hennart, J.: A hostage theory of joint ventures: why do Japanese investors choose partial over full acquisitions to enter the United States? = Journal of Business Research, 57. k. 10. sz. 2004. p. 1126–1134.