

Külügyi Szemle

KÜLÖNSZÁM

MAGYARORSZÁG VERSENYTÁRSELEMZÉSE: ORSZÁG- ÉS VÁLLALATI BRANDING

2018/1.



**MAGYARORSZÁG
VERSENYTÁRSELEMZÉSE:
ORSZÁG- ÉS VÁLLALATI BRANDING**



KÜLGAZDASÁGI ÉS
KÜLÜGYMINISZTERIUM



KÜLÜGYI ÉS KÜLGAZDASÁGI INTÉZET

Készült „A Külgazdasági és Külügyminisztérium humánerőforrás-gazdálkodásának és belső képzési rendszerének fejlesztése” című KÖFOP-2.1.4-VEKOP-16-2016-00001 azonosító jelű kiemelt projekt keretében a „Tudásbázis keretében kidolgozásra kerülő szakmai anyagok tudományos szintű további vizsgálata (publikáció tevékenység támogatása)” eredmény szakmai megvalósításához kapcsolódóan.

TISZTELT OLVASÓ!

A Külügyi Szemle különszámát tartja most a kezében, ami az ország- és vállalati branding témakörét dolgozta fel. A szerzők egységes elemzési módszerrel Magyarországot és tizenegy nemzetközi versenytársát vizsgálták meg. Hazánknak nemcsak a szűk és tágabb értelemben vett térségében (Közép-Európában és az Európai Unióban), hanem a nagyvilágban is meg kell tudnia állnia a helyét, mindezt nemcsak a kézzel fogható (gyártott) termékeit és szolgáltatásait, hanem hírnevét tekintve is.

A magyar gazdaság akkor erősödhet tovább, ha az ország jó híre megelőzi termékei hírét, ha egy külföldi fogyasztó, amikor megáll egy üzletben a borpult vagy a húspult előtt, akkor keresi a magyar márkajelzéseket, ha valaki bemegy egy külföldi gyógyszertárba, akkor a Richter vagy Egis termékeit kéri, vagy éppen magyar szoftvereket és applikációkat használ, illetve tölt le mobiltelefonjára. Ennek eléréseért nem elég a Külgazdasági és Külügyminisztériumnak és háttérintézményeinek, valamint a magyar államigazgatás más szerveinek együtt dolgoznia, szükség van versenyképes hazai termékekre, vagyis a kis- és középvállalati réteg innovációjára, bátorságára és erejére.

A Külügyi és Külgazdasági Intézet által kiadott Külügyi Szemle ezen különszáma reményeink szerint egyaránt hasznára lesz a külgazdasági attasék, az államigazgatás KKV-kat segítő kollégái, az akadémiai szféra és maguk az export iránt érdeklődő vagy már abban aktívan dolgozó vállalkozók számára. Bízunk benne, hogy minden olvasó talál benne Magyarországon használható jó gyakorlatot, mellyel elő tudja segíteni vállalkozása fejlődését és erősíteni tudja Magyarország külgazdasági teljesítményét.

Jó olvasást és hasznos időtöltést kívánok minden Olvasónak!



MENCZER TAMÁS

Tájékoztatásért és Magyarország
nemzetközi megjelenítéséért
felelős államtitkár,
Külgazdasági és Külügyminisztérium

Kiadó:
Külügyi és Külgazdasági Intézet

Felelős kiadó: Ugródsy Márton

Szerkesztő: Nagy Sándor Gyula
Társszerkesztő: Almadi Sejla

Szerzők:
Almadi Sejla
Barabás Réka
Endródi-Kovács Viktória
Goreczky Péter
Hegedűs Krisztina
Kollai István
Kovács Attila
Miklós Gábor
Nagy Sándor Gyula
Ölvedi Tímea
Szabó Krisztina
Szőke Diána
Tanács-Mandák Fanni
Wisniewski Anna

Kiadványterv: Lévárt Tamás

A kiadó elérhetősége:
H-1016 Budapest, Bérc utca 13-15.
Tel.: + 36 1 279-5700
Fax: + 36 1 279-5701
E-mail: info@ifat.hu
<http://kki.hu>

© Külügyi és Külgazdasági Intézet, 2018.
ISSN 1587-9089

TARTALOMJEGYZÉK

ELŐSZÓ	3
ALMADI SEJLA ÉS NAGY SÁNDOR GYULA: A VERSENYTÁRSELEMZÉSEK KUTATÁSMÓDSZERTANA ÉS ÁTTEKINTÉSE.....	7
GORECZKY PÉTER: MAGYARORSZÁG VERSENYTÁRSELEMZÉSE.....	36
WISNIEWSKI ANNA: LENGYELORSZÁG VERSENYTÁRSELEMZÉSE.....	55
KOLLAI ISTVÁN: CSEHORSZÁG ÉS SZLOVÁKIA VERSENYTÁRSELEMZÉSE.....	79
ÖLVEDI TÍMEA ÉS MIKLÓS GÁBOR: ROMÁNIA VERSENYTÁRSELEMZÉSE.....	101
SZABÓ KRISZTINA: AUSZTRIA VERSENYTÁRSELEMZÉSE	124
BARABÁS RÉKA: NÉMETORSZÁG VERSENYTÁRSELEMZÉSE.....	146
ENDRŐDI-KOVÁCS VIKTÓRIA ÉS HEGEDŰS KRISZTINA: FRANCIAORSZÁG VERSENYTÁRSELEMZÉSE.....	169
TANÁCS-MANDÁK FANNI: OLASZORSZÁG VERSENYTÁRSELEMZÉSE.....	191
SZŐKE DIÁNA: SVÉDORSZÁG VERSENYTÁRSELEMZÉSE.....	215
KOVÁCS ATTILA: MEXIKÓ VERSENYTÁRSELEMZÉSE.....	234

A VERSENYTÁRSELEMZÉSEK KUTATÁS- MÓDSZERTANA ÉS ÁTTEKINTÉSE

ALMADI SEJLA* ÉS NAGY SÁNDOR GYULA**

A jelen elemzés kettős célt szolgált, ekképpen egyfelől ismertette a különszám tanulmányainak azon közös módszertani alapjait, amelyekkel az országok külgazdasági helyzete, üzleti és politikai környezetének versenyképessége, ország- és vállalati brandingje megvizsgálható; másfelől pedig áttekintést adott a tanulmányok főbb megállapításairól, az egyes országok Magyarországon is hasznosítható jó gyakorlatiról a márkaépítés területén. Ehhez először felvázolta a versenytárselemzés alapfogalmát és koncepcióját, adatgyűjtésének és -elemzésének módjait, majd tematikus bontásban bemutatta a különszám mintájába válogatott országokra (n=11) vonatkozó adatokat és információkat. A cikk végső következtetései, hogy (1) az egyszerű és összetett mutatók együttes vizsgálata adhat csak teljesebb képet egy ország versenyképességéről; (2) a kutatások hozzáadott értékét minden esetben a viszonyítási rendszerek és az önálló elemzési koncepciók felállítása növeli; (3) az ország- és vállalati márkaépítés meghatározásában kiemelt szerepük van az esettanulmányok feldolgozásának.

The present analysis served a dual purpose, hence on the one hand, it explained the common methodological bases for the studies of the special issue by which the countries' external economic situation, competitiveness in business and political environment, country and company branding might be examined; and on the other hand, it gave an overview on the main conclusions of the studies, on the good branding practices of each country that could be adapted to Hungary. To this end, it first outlined the basic definition and concept of competitor analysis, its data collection and analysis methods, then presented the data and information along a thematic breakdown on the countries which have been selected for the special issue (n = 11). The final conclusions of the article are that (1) the combination of simple and complex indicators can only give a more complete picture of a country's competitiveness; (2) the added value of the research in each case is increased by reference systems and independent analysis concepts; (3) the processing of case studies has a prominent role in determining the country and company branding.

* Almadi Sejla a Külügyi és Külgazdasági Intézet kutatója.

** Nagy Sándor Gyula a Külügyi és Külgazdasági Intézet vezető kutatója.



BEVEZETŐ

A Külügyi Szemle ezen különszáma a Külgazdasági és Külügyminisztérium európai uniós társfinanszírozású KÖFOP-2.1.4-VEKOP-16 „A Külgazdasági és Külügyminisztérium humán erőforrás-gazdálkodásának és belső képzési rendszerének fejlesztése” című kiemelt projekt 4. alprojekt: *Külügyi és Külgazdasági Tudásbázis* keretében írott tanulmányok megjelenését szolgálja.

A Külügyi és Külgazdasági Intézet (illetve elődszervezetei) által évtizedek óta kiadott Külügyi Szemle pár évvel ezelőtt átalakult, és a hagyományos diplomáciai és külpolitikai témákon túl külgazdasági jellegű elemzéseket is rendszeresen publikál. Ezzel követve nem csak a magyar kormányzat 2014 utáni struktúrájának logikáját, hanem azt a nemzetközi trendet is, amelyben nem választhatók szét a nemzetközi kapcsolatok és a nemzetközi közgazdaságtan diszciplínái. Ennek ellenére az csupán a véletlen (vagy az előrelátó projekttervezés?) műve, hogy a projekt keretében elkészült országtanulmányok témája az ország- és vállalati branding, amely a 2018-as kormányátalakítást követően már nevesítve is szerepel a Külgazdasági és Külügyminisztérium államtitkári szinten ellátott feladatköreiben.

A Különszámban az alábbi országokkal foglalkoznak a szerzők: *Magyarország* (Goreczky Péter, vezető elemző, Külügyi és Külgazdasági Intézet), *Lengyelország* (Wisniewski Anna, külgazdasági attasé, Magyarország Krakkói Főkonzulátusa), *Csehország* és *Szlovákia* (Kollai István, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem), *Románia* (Ölvedi Tímea, közgazdász és Miklós Gábor, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem), *Ausztria* (Szabó Krisztina, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem), *Németország* (Barabás Réka, Széchenyi István Egyetem doktorandusz hallgatója), *Franciaország* (Endródi-Kovács Viktória, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem), *Olaszország* (Tanács-Mandák Fanni, egyetemi adjunktus, Nemzeti Közszolgálati Egyetem), *Svédország* (Szőke Diána, vezető elemző, Külügyi és Külgazdasági Intézet), valamint *Mexikó* (Kovács Attila, egyetemi oktató, Instituto Tecnológico de Monterrey).

Jelen elemzésünk célja, hogy megismertesse a Különszám tanulmányainak azon közös módszertani alapjait, amelyekkel az országok külgazdasági helyzete, üzleti és politikai környezetének versenyképessége, ország- és vállalati brandingje megvizsgálható. Ez tartalmazza a versenytárselemzés alapfogalmának, koncepciójának, adatgyűjtési és -elemzési módjainak tömör bemutatását. Továbbá célja, hogy áttekintést adjon a tanulmányok főbb megállapításairól, az egyes országok Magyarországon is hasznosítható jó gyakorlatairól a márkaépítés területén (a teljesség igénye nélkül). Ez pedig a Különszám mintájába válogatott országokra vonatkozó adatok és információk tematikus rendbeli összefoglalását jelenti.

A VERSENYTÁRSELEMZÉSEK KUTATÁSMÓDSZERTANA

A kutatómódszertanon belül a versenytárselemzések egy egészen sajátos helyet foglalnak el. A kifejezés a latin *con-petere* (verseny) szóból ered, amelynek jelentése „együtt kérni vagy keresni” valamit, azaz maga a versenytárs sem a legyőzendő, hanem az együttműködő partnerre utal.¹ Az ilyen versenytársak elemzése pedig a mintába választott egyedek egymáshoz viszonyított versenyképességének a vizsgálatát jelenti, vagyis azt, hogy az egyedek mennyire képesek a közös cél elérése érdekében cselekedni, milyen módon és mértékben tudják törekvéseiket véghez vinni.

Az OECD közgazdaságtani megközelítésében a versenyképesség nemzetközi szinten értelmezett, ahol az egyedek, pontosabban a gazdasági szereplők célja, hogy „viszonylag magas tényezőjövédelmi és tényező-kihasználási szintet érjenek el fenntartható alapon”.² Ezen szereplők hét szintre vonatkoztathatók: (1) részpiacokra (termék, szolgáltatás vagy termelési tényező piacára); (2) vállalatokra; (3) ágazatokra és szektorokra; (4) országon belüli területi egységekre (régiókra, városokra, településekre); (5) nemzetgazdaságokra; (6) világgazdasági makrorégiókra (regionális integrációkra); és (7) a világgazdaságra vagy –piacra.³

Mi itt elsősorban a nemzetek vagy országok, másodsorban pedig azok vállalatai és termékei versenyképességét vizsgáljuk meg Magyarország viszonylatában. Ehhez egyszerű és összetett mutatókat, valamint esettanulmányokat használunk fel. Az adatgyűjtés nemzetközi, nemzeti és vállalati szintű adatbázisokra támaszkodik, onnan statisztikai adatokat, indexeket / ranglistákat, jelentéseket és egyéb dokumentumokat hív le (1. táblázat). A kutatások hozzáadott értékét minden esetben a viszonyítási rendszerek és az önálló elemzési koncepciók felállítása növeli (pl. közép és hosszú távú trendek felrajzolása, országcsoportok értékeinek aggregálása vagy további számítások végzése a lehívott adatokkal).

Az egyszerű mutatók többnyire kvantitatív adatokból épülnek föl, és az országokat egy-egy meghatározott szempont szerint vizsgálják. Ilyenek például a népesség, a bruttó hazai termék, az infláció, a külkereskedelmi mérleg vagy a közvetlen külföldi beruházások áramlása. Ezen mutatók fő forrásait nemzetközi szervezetek (Nemzetközi Valutaalap, OECD, Világbank, UNCTAD, stb.), valamint regionális és nemzeti statisztikai hivatalok (Eurostat, Központi Statisztikai Hivatal, Destatis, stb.) adatbázisai adják. Ezek értelmezése és elemzése az országok *Külgazdasági helyzetértékelésére* ad választ.

Az összetett mutatók kvantitatív és kvalitatív adatokból együttesen épülnek föl, nagyszámú indikátor bevonásával. A mutatók alapján felállított rangsorok az országok *Üzleti és politikai környezetének nemzetközi összehasonlítását* teszik lehetővé. A leggyakrabban használt mutatók a Nemzetközi Menedzsmentfejlesztési Intézet (International Institute for Management Development, IMD) Világ Versenykép-



ességét és Digitális Rangora és a Világgazdasági Fórum Globális Versenyképességi Indexe az üzleti, valamint a Freedom House Freedom House Indexe és a Transparency International Korrupcióérzékelési Indexe a politikai környezet versenyképességének és/vagy stabilitásának a mérésére.

1. TÁBLÁZAT

A VERSENYTÁRSELEMZÉSEK ADATGYŰJTÉSÉNEK FŐBB FORRÁSAI ÉS MUTATÓI

Külgazdasági helyzetértékelés	Üzleti és politikai környezet nemzetközi összehasonlítása	Ország- és vállalati branding meghatározása
<p>Eurostat:⁴</p> <ul style="list-style-type: none">Általános és regionális statisztikák, Gazdaság és pénzügyek, Népesség és társadalmi feltételek, Ipar, kereskedelem és szolgáltatások, Mezőgazdaság, erdészet és halászat, Nemzetközi kereskedelem, szállítás, Környezet és energia, Tudomány, technológia és digitális társadalom. <p>Nemzetközi Valutaalap:⁵</p> <ul style="list-style-type: none">Világgazdasági kitekintő, Fiskális monitor, Nemzetközi pénzügyi statisztikák, Globális Adóssági Adatbázis, Fizetési mérleg statisztika, AFR, ARA, Nemek szerinti költségvetés és egyenlőség mutatója, Történelmi államadósság, Tőkemozgások a fejlődő gazdaságokban, Tőkémérleg Nyitottsági Index, Államháztartás a modern történelemben, Export diverzifikáció és minőség. <p>OECD:⁶</p> <ul style="list-style-type: none">Mezőgazdaság, Fejlődés, Gazdaság, Oktatás, Energia, Környezet, Pénzügyek, Kormány, Egészség, Innováció és technológia, Munkahelyek, Társadalom. <p>Világbank:⁷</p> <ul style="list-style-type: none">Világ Fejléttségi Mutatók: 70 adatbázis, 1580 sorozat, 264 ország, 58 idősor. <p>UNCTAD:⁸</p> <ul style="list-style-type: none">Javak és szolgáltatások nemzetközi kereskedelme, Gazdasági trendek, FDI, Külső pénzügyi források, Népesség, Árucikkek, Információs gazdaság, Kreatív gazdaság, Tengeri szállítás. <p>Nemzeti statisztikai hivatalok:</p> <ul style="list-style-type: none">Pl. Központi Statisztikai Hivatal,⁹ Destatis,¹⁰ stb.	<p>Üzleti környezet versenyképessége:</p> <ul style="list-style-type: none">IMD Világ Versenyképességi és Digitális Rangor;¹¹KOF: Globalizációs Index;¹²Trading Economics: IFO Üzleti Klíma Index (Németország);¹³Világbank: Doing Business Index;¹⁴Világgazdasági Fórum: Globális Versenyképességi Index.¹⁵ <p>Politikai környezet versenyképessége:</p> <ul style="list-style-type: none">Freedom House: Freedom House Index;¹⁶The Global Economy: Politikai stabilitás - országok rangora;¹⁷Transparency International: Korrupcióérzékelési Index.¹⁸	<p>Indexek és rangsorok:</p> <ul style="list-style-type: none">Brand Finance: Nation Brands;¹⁹Financial Times: FT 500;²⁰Forbes: The World's Most Valuable Brands;²¹Future Brand: Country Brand Index;²²Interbrand: Best Global Brands;²³Statista: Made-in Country Index;²⁴UNWTO: Tourism Highlights.²⁵ <p>Jelentések és egyéb dokumentumok:</p> <ul style="list-style-type: none">Kormányzati oldalak;Ipari-technológiai, külügyi és külgazdasági minisztériumok;Kereskedelmi és befektetés-ösztönzési ügynökségek;Turizmus-ösztönzési ügynökségek;Vállalati oldalak.

Az *Ország- és vállalati branding* (márkaépítés) hatékonyságának mérése történhet egyfelől az országokkal kapcsolatos érzékelések és sztereotípiák, másfelől pedig a fentiekhez hasonló, országokat és/vagy vállalatokat tömörítő indexek és rangsorok mentén. Az előbbiben segítséget nyújthatnak az egyes országok vagy régiók idegenforgalmára vonatkozó adatok, információk, fogyasztói vélemények, értékelések és kormányzati akciók, erőfeszítések vagy jövőbeni tervek; ezek fő forrásait az UNWTO Tourism Highlights (Idegenforgalmi szempontok) jelentése vagy a nemzeti turizmusösztönzési ügynökségek dokumentumai adják. Az utóbbit pedig a Brand Finance Nation Brands (Nemzeti Márkák) és a Financial Times FT 500 rangsoraiban; vagy a Future Brand Country Brand Indexben (Országmárka Index) és a Statista Made-in Country Indexben (Országban Készült Index) lehet keresni. A márkaépítés módjának meghatározásakor nagy hangsúlyt kapnak az esettanulmányok, hiszen vizsgálatuk a külgazdasági intézményrendszer szerepére világít rá. Ezek fő forrásait kormányzati és vállalati oldalak, ipari-technológiai vagy külügyi és külgazdasági minisztériumok, valamint kereskedelmi és befektetés-ösztönzési ügynökségek dokumentumai adják.

Az ezekből nyerhető megállapítások mentén javasolhatóak jó gyakorlatok a viszonyító ország, jelen esetben Magyarország számára. A viszonyított országok mintájába közép-kelet-európai, európai és Európán kívüli országok egyaránt kerültek, úgymint Lengyelország, Csehország, Szlovákia, Románia, Ausztria, Németország, Franciaország, Olaszország, Svédország és Mexikó. Ezt az egyre táguló, pontosabban Magyarország fókuszától fokozatosan távolabb eső nézőpontot jeleníti meg a tanulmányok Különszámában elfoglalt sorrendje is (1. ábra).

1. ÁBRA

A KÜLÖNSZÁM FELÉPÍTÉSÉNEK KONCEPCIÓJA²⁶





KÜLGAZDASÁGI HELYZETÉRTÉKELÉS

A külgazdasági helyzetértékelés a viszonyító és a viszonyított országok legfontosabb mutatóit veti össze az előző fejezetben bemutatott források alapján. Fontos, hogy az egyes mutatókhoz tartozó adatok lehívása egységes forrásból történjen a minta egészére vonatkozóan. A jelen minta országokat tartalmaz, köztük egy Európán kívülit is, ezért sem a nemzeti, sem az európai uniós szintű statisztikai hivatalok adatbázisait nem javallott használni. Továbbá, Románia nem tagja az OECD-nek (Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet), vagyis a szervezet adatbázisának hatályaán kívül eső ország. (Ugyanezen okokból nem indokolt EU vagy OECD szintű, össze-sített adatok bevonása az elemzésbe.) A listán szereplő, maradék három nemzetközi szervezettől a vizsgálni kívánt mutatók szerint hívjuk le az adatokat.

Eszerint a Nemzetközi Valutaalapot a Világgazdasági kitekintő, a Világbanknak a Világ Fejlettségi Mutatók, UNCTAD-nak (Egyesült Nemzetek Kereskedelmi és Fejlesztési Konferenciája) az Országok profiljai oldalát tekintjük át; mindig ügyelve arra, hogy melyik szervezet biztosítja a legfrissebb adatokat az egyes mutatók esetében. Továbbá arra, hogy a gazdasági és kereskedelmi mutatók milyen valutában vannak kifejezve, szükséges-e az átváltás a további számításokhoz. Jelen esetben amerikai dollárban (USD) vannak megadva az adatok az összes országra vonatkozóan, amely megfelelő a helyzetértékelés elvégzéséhez.

A 2. táblázatban jól látható, hogy 2012-ben a vizsgált mintában a népességszám 5,4 (Szlovákia) és 120,8 millió fő (Mexikó) közé esett; az átlag 38,9 millió fő volt. 2017-ben a minta népességszámának alsó határa változatlan maradt (5,4 millió fő Szlovákia), míg felső határa kissé kitolódott (129,1 millió fő Mexikó), az átlag is nőtt 40,2 millió főre. Magyarország mindkét vizsgált időpontban a relatíve kisebb népességű országok közé tartozott (9,9 és 9,8 millió fő). Hazánkhoz ennek a mutatónak a tekintetében Svédország (9,5 - 10,1 millió fő) és Ausztria (8,4 – 8,8 millió fő) állt a legközelebb.

A népességnövekedés tekintetében három csoportot lehet meghatározni: a növekvő, a stagnáló és a csökkenő (vagy fogyó) népességű országokét. 2012-ben a legnagyobb népességnövekedést Mexikó produkálta (1,4%), míg 2017-ben már Svédország (1,4%). Teljes stagnálás (0%) mindkét évben egyedül Lengyelország esetében jelentkezett. 2012-ben a legnagyobb csökkenést Magyarország népességszáma mutatta, míg 2017-ben már Romániáé. Az adatokból is látszik, hogy hazánknak sikerült valamelyest visszafognia a népességfogyást, ezzel szemben Olaszország 2012-es népességnövekedése 2017-re csökkenésbe fordult át. A két vizsgált év között Svédországban volt megfigyelhető a legnagyobb eltérés az adatokban, hiszen ott a növekedés mértéke megduplázódott.

A 65 év és feletti aránya a teljes népességben mindkét évben Olaszországban volt a legnagyobb (21,2% - 23,0%), Mexikóban pedig a legkisebb (6,1% – 6,9%). 2012-ben a minta átlaga az európai országok körében 17,28 százalék volt, 2017-ben pedig már

19,12 százalék, vagyis a csoport aránya a népességében nőtt az elmúlt öt évben. Magyarország 2012-ben valamivel az átlag felett (16,6%), 2017-ben viszont az átlag alatt (18,6%) állt. Hazánkéhoz a legközelebb eső értéket mindkét évben Csehország mutatta (16,4%–19,0%).

2. TÁBLÁZAT
DEMOGRÁFIAI ÉS MUNKANÉLKÜLISÉGI MUTATÓK ALAKULÁSA A VIZSGÁLT ORSZÁGOKBAN
2012-BEN ÉS 2016-BAN/2017-BEN^{27 28}

Ország	Népesség (fő)	Népesség-növekedés (évi %)	Népesség 65 év és feletti (teljes népesség %-a)	Munkanélküliségi ráta (teljes munkaerő %-a)	Munkanélküliségi ráta az alap-, közép- és felsőfokú oktatásban részesültek körében (teljes munkaerő %-a az oktatási szintben)
Magyarország	9 920 362	-0,5	16,6	11,0	24,4 – 10,5 – 4,7
	9 781 127	-0,3	18,6	4,3	12,5 – 5,1 – 1,8
Lengyelország	38 063 164	0,0	14,1	10,1	19,4 – 12,9 – 6,2
	37 975 841	0,0	16,8	5,0	14,0 – 7,7 – 3,6
Csehország	10 510 785	0,1	16,4	7,0	25,9 – 7,9 – 3,4
	10 591 323	0,2	19,0	3,1	20,6 – 4,2 – 2,3
Szlovákia	5 407 579	0,2	13,0	14,0	40,8 – 14,5 – 7,6
	5 439 892	0,2	15,1	7,9	32,1 – 10,6 – 6,3
Románia	20 058 035	-0,4	16,1	6,8	4,0 – 7,3 – 5,4
	19 586 539	-0,6	17,9	5,2	5,8 – 5,4 – 3,2
Ausztria	8 429 991	0,5	18,3	4,9	8,7 – 4,2 – 2,8
	8 809 212	0,8	19,2	5,5	10,8 – 5,4 – 3,4
Németország	80 425 823	0,2	20,8	5,4	10,9 – 4,9 – 2,6
	82 695 000	0,4	21,5	3,7	8,7 – 3,3 – 2,3
Franciaország	65 659 789	0,5	17,5	9,4	14,6 – 10,0 – 5,4
	67 118 648	0,4	19,7	9,7	17,0 – 11,0 – 5,8
Olaszország	59 539 717	0,3	21,2	10,6	15,8 – 11,4 – 7,8
	60 551 416	-0,1	23,0	11,3	17,3 – 12,8 – 8,0
Svédország	9 519 374	0,7	18,8	8,0	18,1 – 7,4 – 3,9
	10 067 744	1,4	20,0	6,8	20,0 – 5,6 – 3,5
Mexikó	120 828 307	1,4	6,1	4,9	4,9 – 6,3 – 5,2
	129 163 276	1,3	6,9	3,5	3,5 – 5,0 – 4,9
Átlag ²⁹	38,9	-	17,28*	8,37	17,05 – 8,85 – 5
	40,2	-	19,12*	6	14,75 – 6,92 – 4,1

*Az átlag Mexikó adatait nem tartalmazza, csak az európai országokét.



2012-ben a legalacsonyabb munkanélküliségi ráta (4,9%) egyidejűleg a legnagyobb (Mexikó) és a második legkisebb (Ausztria) népességgel bíró országban jelentkezett; átlagosan 8,37 százalék volt a vizsgált mintában. Ebben az évben Szlovákiában volt az első (14,0%), Magyarországon pedig a második (14,0%) legmagasabb a munkanélküliség. 2017-re a minta átlaga 6 százalékra zuhant, ez nagyban a kelet-közép-európai országokban (elsősorban hazánkban és Szlovákiában) tapasztalható munkanélküliség-csökkenésnek volt köszönhető. Magyarországon így átlag alatti (4,3%), Csehországban pedig a legalacsonyabb (3,1%) munkanélküliségi ráta mutatkozott. A legmagasabb értékek Olaszországban és Franciaországban jelentkeztek.

3. TÁBLÁZAT
GAZDASÁGI MUTATÓK ALAKULÁSA A VIZSGÁLT ORSZÁGOKBAN 2018-BAN

Ország	GDP (folyó áron, milliárd USD) ³⁰	GDP/fő (folyó áron, ezer USD) ³¹	Reál GDP-növekedés (évi %) ³²	Inflációs ráta, átlagos fogyasztói árak (évi %) ³³
Magyarország	163,54	16,72	3,8	2,7
Lengyelország	614,19	16,18	4,1	2,5
Csehország	251,58	23,75	3,5	2,3
Szlovákia	111,48	20,51	4	1,9
Románia	245,59	12,58	5,1	4,7
Ausztria	477,67	53,76	2,6	2,2
Németország	4 210,00	50,84	2,5	1,6
Franciaország	2 930,00	44,93	2,1	1,5
Olaszország	2 180,00	35,91	1,5	1,1
Svédország	600,77	58,35	2,6	1,5
Mexikó	1 210,00	9,72	2,3	4,4
Átlag ³⁴	1 181	31,20	3,1	2,4

2012-ben az alapfokú oktatásban részesültek körében volt a legmagasabb a munkanélküliség valamennyi országban (átlagosan 17,05%), kivéve Romániát és Mexikót, ahol a középfokú oktatásban részesültek között jelentkezett a legmagasabb érték. Ekkor Magyarországon az alapfokú oktatásban részesülteknek jóval az átlag feletti (24,4%), a másik két csoportnak az átlaghoz viszonylag közel eső (10,5%, 4,7%) munkanélküliséggel kellett

szembenéznie. 2017-ben szintén az alapfokú oktatásban részesültek körében volt a legmagasabb a munkanélküliség valamennyi országban (átlagosan 14,75%), kivéve Mexikót. Ekkor hazánkban már mindhárom csoport értéke az vizsgált átlag alá esett (12,5%, 5,1%, 1,8%), sőt, a felsőfokú oktatásban részesültek munkanélküliségi rátája itt volt a legalacsonyabb.

A 3. táblázat a főbb gazdasági mutatók ideji (2018) alakulását mutatja a vizsgált országokban. Eszerint a bruttó hazai termék (Gross Domestic Product, GDP) 111,48 (Szlovákia) és 4 210 milliárd USD (Németország) között alakul, a minta átlaga 1 181 milliárd USD. Magyarország GDP-je jóval az átlag alatti, pontosabban a második legalacsonyabb értéket mutatja (163,54 milliárd USD).

Az egy főre eső bruttó hazai termék 9,72 (Mexikó) és 58,35 ezer USD (Svédország) között mozog, a minta átlaga 31,20 ezer USD. Magyarország egy főre eső GDP-je ezúttal a harmadik legalacsonyabb értéket mutatja (16,72 ezer USD).

A reál GDP-növekedés 1,5 százalékos (Olaszország) és 5,1 százalékos (Románia) közé esik. A minta átlaga 3,1 százalékos, amelyet a magyarországi GDP-növekedés meghalad (3,8%). Az inflációs ráta a reál GDP-növekedés szintje alatt alakul a vizsgált országokban, Magyarországon a minta átlagához (2,4%) közel, pontosabban 2,7 százalékos szinten. Az inflációs ráta szintén Olaszországban mutatja a legalacsonyabb (1,1%), Romániában pedig a legmagasabb (4,7%) értéket.

A 4. táblázat a főbb külkereskedelmi mutatók, valamint az FDI 2016-os alakulását foglalja össze a vizsgált országokban. Az áru- és szolgáltatás export értéke 83 369 (Románia) és 1 607 094 millió USD (Németország) között alakult. A minta magas átlaga (405 688 millió USD) többnyire a német, francia és olasz exportnak tudható be. Nem véletlen, hogy a közép-kelet-európai országok, köztük Magyarország (124 995 millió USD) is jóval az átlag alatt exportáltak.

Az áru- és szolgáltatás import értéke 83 450 (Szlovákia) és 1 367 792 millió USD (Németország) közé esett 2016-ban. Az exporthoz hasonlóan a minta magas átlaga (381 360 millió USD) többnyire a német, francia és olasz, valamint mexikói importnak tudható be, míg Magyarország jóval az átlag alatt importált (110 204 millió USD).

A külkereskedelmi mérleg átlaga a mintában 24 328 millió USD volt, deficitet csak három ország esetében mutatott (Románia, Franciaország, Mexikó). Magyarország az átlag alatti szufficittel (14 791 millió USD), tehát külkereskedelmi többlettel zárt. Hazánkéhoz a legközelebb eső értéket a svéd mérleg mutatta (9 505 millió USD).

A külkereskedelmi nyitottsági mutató értéke 58 (Olaszország) és 189 (Szlovákia) között mozgott a mintában, az átlag 110,8 volt. Magyarország a második (187), Csehország pedig a harmadik (179) legnagyobb értékkel rendelkezett, tehát külkereskedelmi szempontból rendkívül nyitottnak mondhatók a vizsgált országok között. Ezzel szemben Franciaország (63) és Mexikó (77) a legkevésbé nyitott országok sorában jelentek meg. 4. táblázat



KÜLKERESKEDELMI MUTATÓK ÉS FDI ALAKULÁSA
A VIZSGÁLT ORSZÁGOKBAN 2016-BAN

Ország	Export (millió USD) ³⁵	Import (millió USD) ³⁶	Külkere- skedelmi mérleg (millió USD) ³⁷	Külkere- skedelmi nyitottság ³⁸	FDI beáramló (millió USD)	FDI kiáram- ló (millió USD)
Magyarország ³⁹	124 995	110 204	14 791	187	-5 313,59	-8 823,15
Lengyelország ⁴⁰	251 537	231 147	20 390	102	11 357,85	6 435,97
Csehország ⁴¹	186 473	162 864	23 609	179	6 751,87	984,37
Szlovákia ⁴²	85 883	83 450	2 424	189	-295,35	247,86
Románia ⁴³	83 369	85 963	-2 594	91	4 573,02	240,74
Ausztria ⁴⁴	212 119	206 518	5 601	107	-6 088,53	-2 208,25
Németország ⁴⁵	1 607 094	1 367 792	239 302	86	9 528,28	34 557,54
Franciaország ⁴⁶	738 525	807 912	-69 387	63	28 351,62	57 327,53
Olaszország ⁴⁷	563 277	510 915	52 362	58	28 954,82	22 794,13
Svédország ⁴⁸	211 260	201 755	9 505	80	19 583,88	22 851,11
Mexikó ⁴⁹	398 036	429 442	-31 406	77	26 738,61	-787,42
Átlag ⁵⁰	405 688	381 360	24 328	110,8	11 285,68	12 147,31

2016-ban a vizsgált országokba áramló közvetlen külföldi tőkeberuházások (Foreign Direct Investments, FDI) értéke -6 088,53 (Ausztria) és 28 954,82 millió USD (Olaszország) között mozgott, a minta átlaga 11 285,68 millió USD volt. Három ország esetében negatív tartományba esett az érték,⁵¹ Magyarországon -5 313,59 millió USD volt. A vizsgált országokból kiáramló FDI értéke hazánkban volt a legalacsonyabb (-8 823,15 millió USD), Franciaországban pedig a legmagasabb (57 327,53 millió USD), míg az átlag 12 147,31 volt.

ÜZLETI ÉS POLITIKAI KÖRNYEZET NEMZETKÖZI ÖSSZEHASONLÍTÁSA

Alább a mintába választott országok egymáshoz viszonyított versenyképességét vizsgáljuk meg mind az üzleti, mind a politikai környezet szempontjából. Ehhez egyfelől a Nemzetközi Menedzsmentfejlesztési Intézet Világ Versenyképességi Rangsorát; másfelől pedig a Transparency International Korrupcióérzékelési Indexét vesszük alapul. Ez természetesen bővíthető a korábban felsorolt, többi index / rangsor értelmezésével, annál is inkább, mivel az összetett mutatók meghatározására nincsen egy egységesen és nemzetközileg elfogadott módszer. Minden kutatóintézet vagy központ maga alakítja ki a mutatók összetételét a vizsgálat pontos céljával megegyezően. Ekképpen az adatgyűjtés módszere és a nyert adatok típusa (kemény vagy felmérési) is indexenként vagy rangoronként eltérő lehet.

ÜZLETI KÖRNYEZET NEMZETKÖZI ÖSSZEHASONLÍTÁSA

A svájci székhelyű Nemzetközi Menedzsmentfejlesztési Intézet éves kiadványa a Világ Versenyképességi Évkönyv (World Competitiveness Yearbook), amely idén tette közzé 30. kiadványát. Ennek összeállításához 258 mutatót használt 63 országra vonatkozóan.⁵² A mutatókat évente frissíti az intézet a tudományos és gyakorlati élet követelményeinek és újdonságainak megfelelően, sőt, nemrég elindította Világ Digitális Versenyképességi Rangsorát (World Digital Competitiveness Ranking) is.⁵³

Az országok versenyképességének megállapításához kemény és felmérési adatokat egyaránt használ, tehát hivatalos statisztikákból és vállalatvezetői véleményekből is gyűjt adatokat.⁵⁴ Az utóbbi esetében azonban feltétlenül szükséges megjegyezni, hogy a kérdőívek és interjúk készítése, mint kvalitatív adatgyűjtési módszerek nagy veszélye a kutatói elfogultság vagy részrehajlás (researcher bias) megjelenése, ezáltal pedig az kutatási alanyok véleményének a befolyásolása. Nem véletlen, hogy Szentés szerint a felmérési adatok többsége nemcsak szubjektivitást, hanem ideológiai feltételezéseket és előítéleteket is tükrözhet.⁵⁵

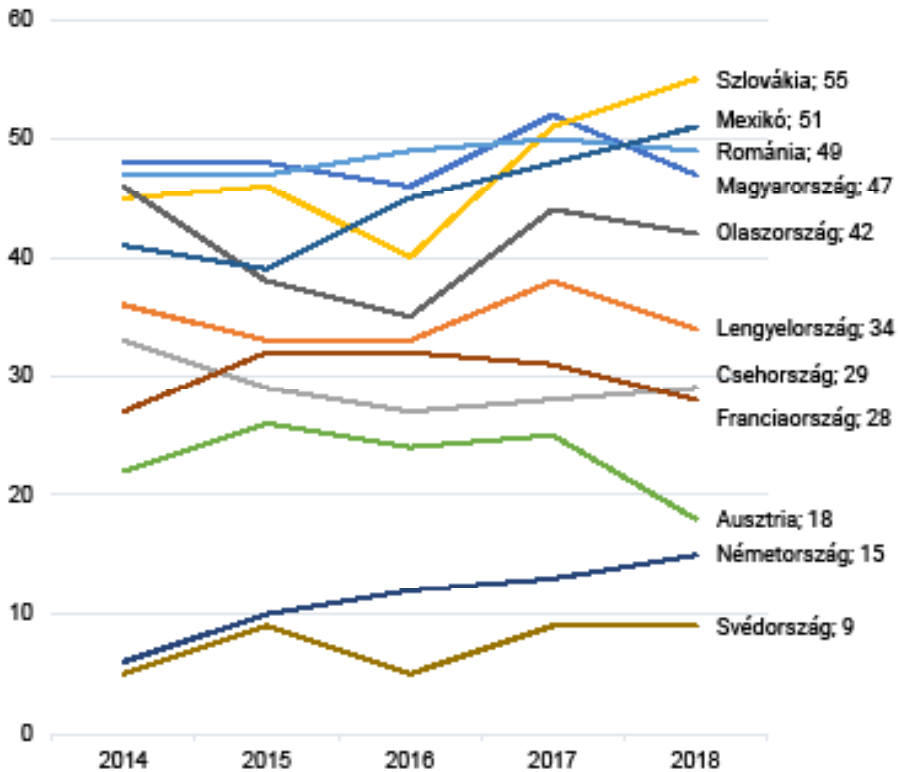
Az évkönyv összeállításának alapját egyes kritériumok jelentik, amelyeket négy fő tényező közé sorol be az intézet: (1) gazdasági teljesítmény, (2) kormányzati hatékonyság, (3) üzleti vagy gazdálkodási hatékonyság, valamint (4) infrastruktúra tényezőihez.^{56 57} A kritériumok standardizált értékét (STD value) a gazdaságokban elérhető adatok alapján számolja ki az intézet. Az ezen értékek súlyozásából szerzett „score”-okból vagy pontszámokból áll össze az Összesített Versenyképességi Ponttábla (Overall Competitiveness Scoreboard).⁵⁸

A 2. ábra a Világ Versenyképességi Rangsor alakulását mutatja 2014 és 2018 között a minta országaira vonatkozóan. Mint az az ábrából is kitűnik, a teljes vizsgált időszakban Svédország bizonyult a rangsor alapján a legversenyképesebbnek, utána Németország, majd Ausztria következett a sorban. 2017-ig Magyarország



és Románia felváltva szerezték meg az utolsó helyet a mintában, 2018-ban azonban Szlovákia (55. hely) és pedig Mexikó szerepelt a legrosszabbul (51. hely). A közép-kelet-európai országok közül Csehország teljesített a legjobban ebben az időszakban.

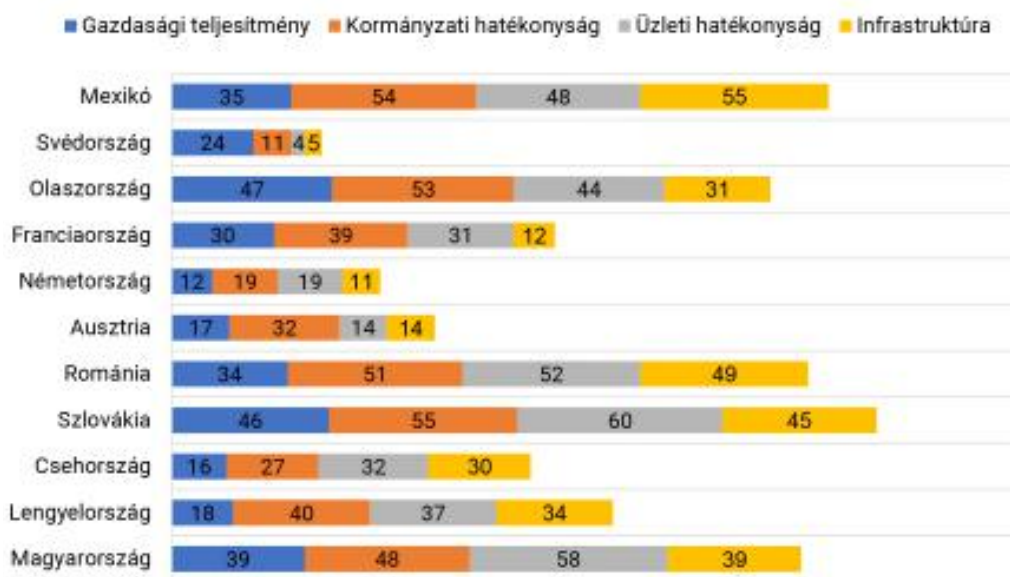
2. ÁBRA
VILÁG VERSENYKÉPESSÉGI RANGSOR ALAKULÁSA A VIZSGÁLT ORSZÁGOKBAN
2014 ÉS 2018 KÖZÖTT⁵⁹



A 3. ábrán jól látszik, hogy a 2018-as rangsorban a gazdasági teljesítmény tényezőjén belül Németország szerepel a legjobban (12. hely), Olaszország pedig a legrosszabbul (47. hely) a mintában; Magyarország a 39. helyen áll. A kormányzati és az üzleti vagy gazdálkodási hatékonyság tényezőin belül Svédország szerepel a legjobban (11. és 4. hely), Szlovákia pedig a legrosszabbul (55. és 60. hely); Magyarország a 48. és 58. helyeket tudhatja a magáénak. Az infrastruktúra tényezőjén belül szintén Svédország szerepel a legjobban (5. hely), Mexikó viszont a legrosszabbul (55. hely); Magyarország a 39. helyen áll. A mintába választott

országokhoz viszonyítva a 2018-as Világ Versenyképességi Rangsor alapján tehát hazánk a sereghajtók között szerepel, leggyengébben az üzleti hatékonyság tényezőjén belül teljesít.

3. ÁBRA
A VILÁG VERSENYKÉPESSÉGI RANGSOR FŐ TÉNYEZŐINEK ALAKULÁSA
A VIZSGÁLT ORSZÁGOKBAN 2018-BAN (HELY)⁶⁰



A vizsgált országok legjobb helyezései a 2. (Svédország: társadalmi keretrendszer) és a 22. (Románia: árak) helyek közé, a legrosszabb helyezései a 45. (Csehország: beállítottságok és értékek) és a 63. (Magyarország: nemzetközi befektetés, Franciaország: adópolitika) helyek közé estek a 2018-as rangsorban. Magyarország a legjobb eredményét (10. hely) a nemzetközi kereskedelemben érte el, tehát abban bizonyult a legversenyképesebbnek.⁶¹

POLITIKAI KÖRNYEZET NEMZETKÖZI ÖSSZEHALONLÍTÁSA

A Transparency International 1995-ben indította útjának a Korrupcióérzékelési Indexét. A szervezet célja, hogy széles körben elkötelezze magát a korrupció mellett (vagy pont ellene), és ennek révén napirendre tűzze a nemzetközi politikai élet színterén e kérdéskört. Ezért minden évben értékelést készít az országokról az alapján, hogy a benne élők vagy tevékenykedők mennyire tekintik korruptnak az állami szektort. A szervezet úgy gondolja, hogy indexével erős üzenetet küld a kormányoknak, amely arra kényszeríti őket, hogy észrevegyék a leglényegesebb problémákat országaikban és aszerint járjanak el.⁶²



A szervezet elemzők, üzletemberek és szakértők segítségével állítja össze az értékelést az országokról.⁶³ Itt kiemeltképp fontos megjegyezni, hogy az indexben szereplő vélemények nem feltétlenül reprezentatívak, mi több, az adatgyűjtés módszerének torzító veszélye a téma érzékenysége okán erősen fennáll. Az index értelmezése tehát nagyfokú körültekintést igényel.

A 2017-es index 180 országot sorol fel a közszféra korrupciójának szakértők és üzletemberek által észlelt szintjei szerint. Ehhez egy 0-tól 100-ig terjedő skálát használ, ahol a 0 jelöli a nagyon korrupt, a 100 pedig nagyon tiszta országot.⁶⁴ A szervezet hangsúlyozza, hogy korrupció nem csak a politikai választások esetében jelentkezhet, hanem a sport, az éghajlatváltozás, az kormányközi testületek, a politika és kormányzás, a védelem és biztonság, az oktatás, az olaj és gáz, az egészségügy, a közbeszerzés, a nemzetközi egyezmények, az információhoz való hozzáférés, a humanitárius segítségnyújtás, a félelem, a magánszektor, az erőforrás, a szegénység és fejlődés területén egyaránt.⁶⁵

Az 5. táblázat mutatja a vizsgált országok helyét a Korrupcióérzékelési Index rangsorában 2012 és 2017 között. Mint látható, nincsenek nagy különbségek a választott időszak rangsoraiban az egyes országok szempontjából. Magyarország esetében egyfajta fokozatosan romló, míg Olaszország és Románia esetében javuló tendencia figyelhető meg, amelynek köszönhetően 2017-re még ez utóbbi is lehalgyta hazánkat, vagyis viszonylag tisztább országnak minősült az index szerint.

A 2017-es rangsorban a legjobb helyezést Svédország (6. hely), a legrosszabbat pedig Mexikó érte el (135. hely). Meglepő módon, ez utóbbi és hazánk pontjai között alig van különbség, bár a rangsorbeli helyezésük távolsága igen nagy. Mexikó helyezései hazánkéhoz hasonlóan, bár nem teljesen lineáris rendben, romlottak az elmúlt öt évben.

5. TÁBLÁZAT

KORRUPCIÓÉRZÉKELÉSI INDEX ALAKULÁSA A VIZSGÁLT ORSZÁGOKBAN 2012 ÉS 2017 KÖZÖTT⁶⁶

Rangsor (hely)	Ország	2017 (pont)	2016 (pont)	2015 (pont)	2014 (pont)	2013 (pont)	2012 (pont)
66	Magyarország	45	48	51	54	54	55
36	Lengyelország	60	62	63	61	60	58
42	Csehország	57	55	56	51	48	49
54	Szlovákia	50	51	51	50	47	46
59	Románia	48	48	46	43	43	44
16	Ausztria	75	75	76	72	69	69
12	Németország	81	81	81	79	78	79
23	Franciaország	70	69	70	69	71	71
54	Olaszország	50	47	44	43	43	42
6	Svédország	84	88	89	87	89	88
135	Mexikó	29	30	31	35	34	34

A szerzett pontszámok jobb megértéséhez érdemes a 100 fokú skála értékeit kategorizálni, amely kellően árnyalttá teszi a tiszta versus korrupt besorolást. Az 5. ábra szerint 2017-ben Svédország (84 pont) és Németország (81 pont) nagyon tiszta, Ausztria (75 pont) és Franciaország (70 pont) tiszta országok voltak. Lengyelország (60 pont), Csehország (57 pont), Szlovákia (50 pont), Olaszország (50 pont), Románia (48 pont) és Magyarország (45 pont) nem voltak kifejezetten tiszták, sem korruptak. Ha a teljes skála felét tekintjük a tiszta-korrupt választóvonalnak, akkor az 50 pont alatti hazánk az inkább korrupt kategóriába esik. Ugyanebben az évben Mexikó (29 pont) pedig korrupt ország volt az index szerint.

4. ÁBRA

A KORRUPCIÓÉRZÉKELÉSI INDEX 100 FOKÚ SKÁLÁJÁNAK KATEGÓRIÁI⁶⁷



ORSZÁG- ÉS VÁLLALATI BRANDING MEGHATÁROZÁSA

Ebben a fejezetben áttekintjük a mintába választott országok és vállalataik egymáshoz viszonyított brandingjének, vagyis márkaépítésének a hatékonyságát. Majd a Különszám tanulmányait feldolgozva megvizsgáljuk a minta meghatározó vállalati és termékmárkáit, illetve azt, hogy egy-egy ország milyen módon segíti ezek építését. A harmadik alfejezetben pedig a Különszám esettanulmányai és jó gyakorlatai közül szemezünk országonként egyet-egyet.

BRANDEK ÉS A BRANDÉPÍTÉS HATÉKONYSÁGÁNAK MEGHATÁROZÁSA

Mint korábban szó volt róla, a brandépítés hatékonyságának meghatározására változatos módok vannak. Mi itt egy ország- és egy vállalati márka értékét mérő rangsor eredményeit vázoljuk fel, elsőként a Brand Finance „Nemzeti Márkáit” (Nation Brands), majd a Financial Times FT 500-at.

A Brand Finance 100 vezető ország erejét és értékét méri egy öt lépéses módszer segítségével, amely három kulcsfontosságú pilléren nyugszik: áruk és szolgáltatások, befektetések, valamint társadalom. Ezeket először alpillérekre (turizmus, piac, kormányzás, emberek és készségek), majd további mutatókra osztja a szervezet. Minden egyes mutató értéke 100 pontból áll, a mutatók együtt alkotják a nemzeti márkánévhez tartozó teljes Brand Strength Indexet (BSI), amely szintén 100 pontból tevődik összes. A pontszám alapján minden nemzeti márkát kategóriákba sorol a szervezet AAA + -tól D-ig, amelyek tehát a márka erejét jelölik, míg a márka értékét milliárd USD-ben határozza meg a szervezet.⁶⁸



A márka értékének amerikai dollárban való meghatározásáig azonban még van három közbeeső lépés: a „brand royalty rate”, azaz a márka jogdíjának, a „brand revenues”, azaz a márka bevételeinek, és a „Weighted Average Cost of Capital (WACC) or Discount Rate”, azaz a tőke súlyozott átlagos költségének (WACC) vagy diszkontrátának a megállapítása.⁶⁹

A 6. táblázat mutatja, hogy a vizsgált országok közül Németország érte el a legjobb (3. hely), Szlovákia pedig a legrosszabb eredményt (55. hely) nemzeti márkájának értéke alapján a rangsorban. Magyarország közvetlenül Szlovákia előtt végzett az 54. helyen, nemzeti márkájának értéke 129 milliárd USD volt 2017-ben. 2016-ról a vizsgált évre Olaszország nemzeti márkájának értéke nőtt a legnagyobb (34%), Németországé pedig a legkisebb mértékben (4%), sőt, két országban az érték még csökkent is (Ausztria: -3%, Svédország: -5%). Hazánkban viszonylag magas növekedést rögzített az index (26%).

A nemzeti márka erejét tekintve Svédország kapta a legmagasabb (AAA), Románia pedig a legalacsonyabb (A) besorolást a mintában. Hazánk közvetlenül ez utóbbi előtt végzett (A+) Szlovákiával, Olaszországgal és Mexikóval egyetemben.

6. TÁBLÁZAT

BRAND FINANCE NEMZETI MÁRKÁK ALAKULÁSA A VIZSGÁLT ORSZÁGOKBAN 2017-BEN⁷⁰

Rangsor	Ország	Nemzeti Márka értéke (milliárd USD)	Változás 2016-hoz képest (%)	Nemzeti Márka ereje (értékelés)
54	Magyarország	129	26	A+
23	Lengyelország	571	11	AA-
38	Csehország	299	26	AA
55	Szlovákia	104	30	A+
49	Románia	175	6	A
28	Ausztria	484	-3	AAA-
3	Németország	4 021	4	AAA-
6	Franciaország	2 969	27	AA+
9	Olaszország	2 034	34	A+
19	Svédország	703	-5	AAA
13	Mexikó	1 049	15	A+

A Financial Times FT 500 rangsora egyfajta éves pillanatfelvételt biztosít a világ legnagyobb vállalatairól. 2015-ben a listán szereplő „Globális 500 vállalatok” teljes piaci kapitalizációja 5,6 százalékos növekedést ért el, 30,696 milliárd dollárról 32,387 milliárd dollárra. A szervezet az összes olyan vállalatot bevette a mintájába, ahol a szabad forgalom - a piaci forgalomban lévő részvények aránya - legalább 15 százalékos volt. A társaságokat ezután a tőzsdén jegyzett részvények sorrendjében értékelték, a nem jegyzett állományokat kizárta.⁷¹

A 2015-ös Globális 500 listán az általunk vizsgált országok közül öt szerepel: Franciaország 24 (pl. Sanofi, L'Oréal, LVMH, BNP Paribas, Airbus, Danone, Hermes, Christian Dior, stb., piaci összértékük: 1 254 229 millió USD), Németország 18 (pl. Volkswagen, Bayer, Siemens, SAP, BMW, Henkel, stb., összértékük: 1 207 584 millió USD), Svédország 10 (pl. Hennes & Mauritz, Ericsson, Volvo, összértékük: 352 943 millió USD), Olaszország 6 (pl. Intesa Sanpaolo, Unicredit, Generali, stb., összértékük: 263 329 millió USD) és Mexikó 3 vállalattal (AMX, Walmex, Femsa, összértékük: 121 694 millió USD). A listából kitűnik, hogy a 18 német vállalat piaci összértéke megközelíti a 24 francia vállalatét.⁷²

A Globális 500 mellett az FT 500 külön rangsorolja az európai, az egyesült államokbeli, az egyesült királyságbeli, a japán és a feltörekvő piacok vállalatait is. Az 2015-ös Európa 500 listán az általunk vizsgált országok közül kilenc szerepel (Mexikó értelemszerűen és Szlovákia nem). Franciaország 75 (piaci összértékük 1 840 272,2 millió USD), Németország 61 (1 646 008,2 millió USD), Svédország 28 (516 019,1 millió USD), Olaszország 25 (467 116,1 millió USD), Lengyelország 10 (85 054,8 millió USD), Ausztria 5 (37 767,5 millió USD), Csehország 2 (21 364,8 millió USD), Magyarország 1 (5 319,4 millió USD) és Románia szintén 1 vállalattal (5 006,9 millió USD).⁷³

A közép-kelet-európai térség országai közül Lengyelország jár az élen, a rangsorban szereplő vállalatai például a Polish Oil and Gas vagy a Bank Polska Kasa Opieki, amelyet Ausztria követ például az Erste Group Bankkal és az OMV-vel. A listában Csehország a CEZ-zel és a Komerčni Bankaval, hazánk az OTP-vel, Románia pedig az Omv Petrommal van jelen.⁷⁴

BRANDEK ÉS A BRANDÉPÍTÉS MÓDJAINAK MEGHATÁROZÁSA

Az egy-egy vállalatról vagy termékről kialakult kép vagy imázs nem csak az export növelésében játszik fontos szerepet, hanem az országimázs kialakításában is. Nem véletlen tehát, hogy az állam külgazdasági intézményrendszerével segíti egyes vállalatok és termékek megjelenését és imázsának erősítését a külpiacon még akkor is, ha nem tulajdonosa azoknak. Ebben a fejezetben áttekintjük a Különszámban tárgyalt országok meghatározó vállalati és termékbrandjeit, azaz márkáit, illetve azt, hogy ezen országok hogyan segítik ezek építését.

Ha Közép-Európára gondolunk, akkor bizonyára mindenkinek felvillan néhány olyan emblemikus termék vagy vállalat, amellyel akár egy egész országot azonosítani tud. Itt persze eltérő korosztályoknak más-más termék vagy emlék juthat eszébe, az idősebb generációk *Magyarországot* Puskás Ferencsel, az Ikarusz buszokkal, a Csepel kerékpárokkal vagy a Ganz vonatokkal azonosítják, a fiataloknak pedig inkább a Sziget Fesztivál, a Prezi, a Graphisoft és a Ustream vagy a BP Clothing/BDPST és a Richter ugranak be elsőként.⁷⁵ Magyarországon az állami intézmények az elmúlt évtizedekben főleg a turizmusra (az ahhoz kapcsolódó szolgáltatásokra) és az élelmiszeriparra fókuszáltak, amikor a termékbrandinget próbálták elősegíteni. Így kerülhetett fel a Forbes magazin 2015-ben közzétett, top 10 magyar vezető márkát tartalmazó listájára a Pöttyös Túró Rudi és a Cserpes is. Ugyanakkor a magyar gyógyszeripar és azon belül elsősorban a Richter szintén egyre nagyobb figyelmet kapott a külgazdasági



döntéshozóknál az elmúlt évtizedben. Ez nem véletlen, hiszen a cég öt világrészre kiterjedő értékesítési tevékenységet folytat, piacainak számát tekintve pedig közel jár a globális lefedettséghez, tehát hazánk exportnövelésének és országimázsának szempontjából is nagyon lényeges szerepet tölt be.

Lengyelország a „polski Fiat” óta nagy utat tett meg, mára Közép-Európa pénzügyi központjává (a Varsói Értéktőzsdével) és gazdasági motorjává vált a több mint két évtizede tartó töretlen gazdasági növekedéssel. Ez tette lehetővé, hogy egyre több lengyel termék és vállalat váljon (legalább régiós szinten) egyre szélesebb körben ismertebbé. Az ország legjelentősebb nemzetközi vállalata a PKN Orlen olajipari óriás, a MASPEX élelmiszeripari konglomerátum, amely birtokolja a Kbus, Tymbarok, a magyar Plusssz és az Olympos, valamint a bolgár Queen's márkákat is.⁷⁶ Ismert lehet továbbá mindenki számára a Żubrówka, a Belvedere italmárkák, a Mlekovita tejtermékek, a Reserved cipő- és ruhamárkát tulajdonló LPP vagy a CCC cipő egyaránt. A lengyel állam kormányzati ciklusokat átívelve, a vállalati érdekképviselőkkel és kamarákkal közösen alakította ki a „Polska” márkát, amelynek célja a Lengyelországgal összefüggő, pozitív asszociációk felerősítése és a lengyel termékek származási helyének könnyebb beazonosíthatósága. A branding során a nemzeti színek (piros és fehér) használatát hangsúlyozzák, a stratégia eredményeként jelenleg a térség legismertebb országmárkája a lengyel.⁷⁷

Csehország esetében korosztálytól függetlenül mindenkinek a Skoda autómárka jut az eszébe. Emellett azonban igen jelentős és világhírű a cseh üveg- és porcelánipar (Bohemia Crystalex, Moser), még ha a 2008-as válság után komoly visszaesést kellett is elkönyvelnie mind a bevételek, mind a munkahelyek terén. Ennek ellenére az üvegipari startupok komoly sikereket értek el - főleg Európában, annak ellenére, hogy a cseh külgazdasági intézményrendszer csökkenteni kívánta az iparág regionális függését (az export 90%-a az Európai Unió felé irányul). Eközben a Skoda, bár a Volkswagen Csoport tagja, továbbra is az ország legfontosabb, leglátványosabb és legjobban pozicionált exportterméke. A cseh nagykövetségek és a helyi Skoda leányvállalatainak együttműködése látványos, amely üzleti rendezvényeken, diplomáciai fogadásokon és autómódel-bemutatókon egyaránt megmutatkozik. Fontos azonban itt megjegyezni, hogy a Skoda globális brandingjét csak követi a cseh külügyminisztérium, és nem irányítja azt.⁷⁸ Kiemelkedő továbbá a cseh sörök (pl. Pilsner Urquell, Staropramen, Budvar, Kozel, Gambrinus) brandingje, Közép-Európa vezető söröződéi ebben az országban működnek, habár páran közülük mára egy-egy multinacionális vállalat leányaivá váltak (ahogyan az a Skoda esetében is történt).

Szlovákia esetében nem találunk annyira emblematikus világszínvonalú exportterméket, mint a Skoda, de a Horalky nápolyi és a Kofola régiós szinten jelentős ismertséggel rendelkeznek. Az élelmiszeriparon kívül azonban az IT-szektorban is ki tudott bontakozni több komolyabb startup cég - elsősorban Pozsonyban, és be tudott lépni a nemzetközi piacokra termékével, ilyen például az ESET nevű cég NOD víruskereső szoftvere is.⁷⁹ A szlovák gazdaság legnagyobb kihívása a főváros és annak környéki koncentráltasága, ami még inkább kettészakítja az országot „Pozsony és a többi” országrészre.

Románia legszimbolikusabb országmárkája a Dacia gépjárműgyártó vállalat, amely a Renault csoport tagja. Emellett azonban van más nemzetközi piacokon jelenlévő román brand is, amely figyelemre érdemes teljesítményt nyújtott az elmúlt évtizedben. Ilyen az eMag online kereskedő vállalat, a DIGI telekommunikációs szolgáltató cég, a Dedeman barkácsáruház-hálózat, valamint a Petrom olajcég, illetve összeomlásáig az Astra pénzügyi csoport. A román esettanulmányok vizsgálata után azt a következtetést lehet levonni, hogy egy száz százalékban hazai tulajdonú vállalkozásnak kicsi az esélye arra, hogy kilépjen a nemzetközi piacra. A külföldi tőke bevonása azonban magában hordozza annak a veszélyét, hogy a későbbiekben a fogyasztók nem Romániához fogják társítani a márkát. A román állami intézmények elsősorban a turisztikai jellegű országbrandingre koncentráltak az elmúlt évtizedekben, kevésbé támogatják aktívan az egyes termékek márkaépítését.⁸⁰

Magyarországhoz hasonlóan, a kapitalizmus útjára a rendszerváltozáskor lépő országok lemaradásban vannak nyugati szomszédaikhoz képest, emiatt Ausztriában sokkal nagyobb és több, legalább régiós ismertséggel rendelkező vállalat és márka található, mint Közép-Kelet-Európa bármelyik országában. A Red Bull, a Swarovski, a Novomatic, a Spar, az ÖBB, a Raiffeisen és az Erste Bankcsoport, valamint az OMV vállalati márkák értéke egyenként euró milliárdokban mérhető. Ausztriában az exportösztönzési és márkaépítési feladatok a Gazdasági Kamarához tartoznak, amely a „niche markets”, azaz a rés piacok feltárását és a „hidden champion”, azaz a rejtett bajnok vállalatok fejlesztését tűzte ki célul, és nem is sikertelenül.⁸¹

Németországnak a második világháború utáni országbrand építése nagymértékben azon alapult, hogy minden német autómódellet a megbízhatóság, a nyugalom és béke „szigeteként” reklámozott. Ezért a mai napig a precizitás és az autóiipari csúcstechnológia szimbolizálja Németországot az átlagember számára. Ez a vállalati márkák rangsorában is visszaköszön: a Mercedes, a BMW, az Audi, a Volkswagen és a Porsche mellé az SAP, az Allianz, a Siemens, az Adidas és a BASF került be a TOP10-be.⁸² A nagy márkanevek mellett azonban Ausztriához és Svájcához hasonlóan Németország is a rés piacok rejtett bajnokainak a hazája. A német branding és formatervezési szolgáltatásoknak egyik legfontosabb szereplője a vállalati összefogással létrehozott Német Formatervezési Tanács, amely önfenntartó módon, többek között marketing és PR szolgáltatásaival (még magyar viszonylatban is megfizethető áron) segíti a vállalatok globális piacra lépését és versenyképességük javítását.⁸³

A luxus márkák egyik nagy hazája Franciaország, melynek legerősebb brandjei a Louis Vuitton, a L'Oréal, az Hermès, a Cartier, a Chanel és a Lancôme, emellett a Danone, a Renault, a PSA Peugeot Citroën, az EDF, az Airbus és az Orange is a világ legnagyobb vállalatai közé tartoznak. A fentebb említett nagy párizsi divatcégek (Chanel, Christian Dior, Hermès, stb.) napjainkban egy klasztert alkotnak, és kihasználják a klaszterek által nyújtott szinergiákat és előnyöket, ezáltal növelve a francia vállalatok versenyképességét és hírnevét. Egy 2013 végén létrehozott innovatív kezdeményezés, a La French Tech is az ország brandjévé vált. Fő célja, hogy minden olyan francia



és nem francia embert, vállalkozást egybefogjon, aki és amely francia startupban vagy startupnak dolgozik. Eddig 13 nagyváros nyerte el a „French Tech” címet, mivel többek között ezeken a helyeken található az induló vállalkozások legjobb sikertörténetei. A francia turizmusfejlesztés egyik legfőbb eszköze a „Goût de France” (Franciaország íze) kezdeményezés, amelynek keretében az eseményre öt kontinensről regisztrált, több mint 3000 séf egyazon napon (március 21-én) egy francia stílusú menüt szolgál fel az éttermében, természetesen, a hozzá illő francia borokkal és aperitifekkel együtt, megfizethető áron.⁸⁴

Olaszországról mindenkinek a pizza (és általában az olasz gasztronómia), a jó minőségű és stílusos ruházat, valamint a Ferrari jut elsőként az eszébe, amely termékek fontosságát a Különszámban mi se tudtunk cáfolni. A tíz leghíresebb és értékeesebb olasz vállalat és márka közül hat luxustermék: a Ferrari, a Gucci, a Lamborghini, a Prada, a MiuMiu, a Bottega Veneta; miközben az ország legértékesebb brandje az energetikai szektorban működő ENI. Ez nem meglepő eredmény, tekintve hogy a világ 100 legértékesebb luxus márkája közül 43 olasz, ezt követi Franciaország 20 luxus márkával.⁸⁵ Az olasz gasztronómia és élelmiszeripari termékek promótálására több globális és régiós programot is indított az olasz kormány, segítve ezzel a feldolgozott mezőgazdasági termékek exportját és az olasz kultúra hírnevének öregbítését. Ezen kívül elindították az amúgy sem elhanyagolható mértékű turizmus fejlesztésére vonatkozó Turizmusfejlesztési Stratégiai Tervet. Az ennek keretében meghirdetett „2017-es olasz falvak tematikus év” elsöprő sikerét mutatja, hogy a vidéki területeken 74 százalékkal nőtt a turisták száma egy év alatt. Emellett a Gazdasági Minisztérium és az Invitalia működteti a FactorYmpresa elnevezésű startup vállalkozások számára meghirdetett kezdeményezést, amelynek Accelerathon versenyén évente 350 startup vesz részt, melyek közül 112 kapott támogatást ötlete megvalósításához 2017-ben.

Svédország, Ausztriához hasonlóan, lakosságához viszonyítva és abszolút tekintetben is kiemelkedő teljesítményt nyújt, számos világhírű márkával büszkélkedhet. Ide sorolhatók a Volvo, az Electrolux, az IKEA, a H+M és az Ericsson, de ezeken kívül az AstraZeneca, a Skype és a Spotify is svéd gyökerekkel rendelkeznek. Az utóbbi években egyre több svéd startup vállalkozói sikerről és „menő” svéd márkáról lehet olvasni. Példaként említhető meg az Acne Jeans és a Filippa K a ruházati iparból, a Koenigsegg és a Husqvarna a gépgyártó szektorból vagy az Absolut Vodka, amely jelenleg a világ egyik legnagyobb alkoholosital-márkája. A svédek felvállalják, hogy az országimázs fontos része a külgazdasági stratégiájuk sikerének is. Ezen a téren három hangsúlyos eszközt, intézményt használnak fel a pozitív országkép építésében: (1) a Svéd Intézet nevű kultúrpolitikai hálózatot; (2) a Sweden Abroad elnevezésű internetes portált, amely egyfajta összefoglaló honlap az ország kulturális, gazdasági és politikai tevékenységéről; (3) a Svédország Promóciójáért Felelős Tanácsot, amely egyfajta koordináló funkciót tölt be, és kommunikációs felületet teremt a különböző országimázst alakító belföldi intézmények között.⁸⁶

Az Európán kívüli térségből egy feltörekvő országot választottunk, *Mexikót*, amely szintén több nemzetközileg ismert branddel rendelkezik. Ilyenek például a PEMEX olajvállalat, a Telcel, az America Móvil kommunikációs holdingok, a Coronita Extra sörmárka, a Group Bimbo élelmiszeripari csoport és a CEMEX építőipari alapanyaggyártó cég. A mexikói export- és befektetésösztönzés intézményi hátterének gerincét a ProMéxico ügynökség látja el. Az ügynökség a belföldi irodahálózatán túlmenően közel ötven külföldi irodát működtet, melyeken keresztül támogatta többek között a Group Bimbo kanadai terjeszkedését is. Ezen kívül jelentős eredményt értek el Mexikóban a turizmus terén, különösen a „Varázslatos Városok” (Pueblos Magicos) címek odaítélésével, és más országimázs-javító programokkal, melyekkel a közbiztonság negatív nemzetközi megítélését próbálják ellensúlyozni.⁸⁷

ESETTANULMÁNYOK ÉS JÓ GYAKORLATOK A BRANDING TERÜLETÉN

A Különszám nagyon változatos jó gyakorlatokat oszt meg az olvasókkal mind ország-, mind vállalati szinten, melyből a hazai döntéshozók és a nemzetköziesedésre vállalkozó hazai cégek egyaránt találhatnak érdekes és magyarországi adaptációs lehetőséggel bíró példákat. Ezek közül szemezünk ebben a fejezetben önkényesen kiemelve országonként egy-egy jó gyakorlatot a vállalati és termékbranding vagy az exportfejlesztő intézményrendszer működésének köréből.

A *Cserpes Sajtműhely* 1992-ben indult útjára, és kisebb kitérő után a prémium minőségű tejkészítmények gyártása felé vette az irányt, hangsúlyozva a kézműves, kisüzemi jellegű és tartósítószer nélküli gyártási folyamatot. A márkanév tartalma sikeresen tette vonzóvá a termékeket azok körében is, akik tudatosan a magyar kistermelők által készített árukat keresik a multinacionális vállalatok termékeivel szemben. Az egészséges étkezés hívei hamar felfedezték a Cserpes Sajtműhely termékeit, a márkanév híre és a beszerzési források elérhetősége pedig szájról szájra terjedtek. A hazai sikerek ellenére a cég külföldi terjeszkedését az alapító legfeljebb egy-két termék esetében tartja elképzelhetőnek.⁸⁸

Lengyelországban tradicionális iparágának számít a bútoripar, így az annak a külpiaci megjelenését támogató ágazati program célja, hogy új és perspektivikus, de a kisebb hazai vállalatok számára nehezebben elérhető piacokra szervezzen bemutatkozást az ágazati képviselők részére. A *lengyel bútoripar* stratégiai ágazatként való meghatározásának egyik jelentős oka volt, hogy mintegy 18 ezer lengyel cég működik benne, és összesen 180 ezer embernek ad munkát. Ezzel pedig Lengyelország negyedik legfontosabb ágazatává lépett elő a foglalkoztatás szempontjából. A bútoripari promóciós program keretében a „Polish Design-Future” logó alatt jelent meg több nemzetközi eseményen a programra kiválasztott cégek köre. (Például az IMM Köln bútoripari szakvásár, a svédországi Furniture and Light Fair és a milánói Isaloni szakkiallítás.) A megjelenés lényege, hogy a cégek a lengyel branding program keretében és az országimázs segítségével a közös standon való megjelenés előnyeit kihasználva mutatkozhatnak be. A Lengyel Befektetési és Kereskedelmi Ügynökség (Polish Investment



and Trade Agency, PAIH) szakértői támogatják az ágazat szempontjából releváns nemzetközi események meghatározását és az azokon való megjelenés biztosítását. Az ágazati tanácsadók emellett segítik minden cég egyéni profiljának elkészítését és a tárgyalási ütemtervek összeállítását.⁸⁹

A *cseh sörök brandje* nem csak az országon belül, hanem jóval a határokon túl is ismert. A cseh sörök brandingjében az az érdekes, ahogyan a termék- és a geo-branding összekapcsolódik, sokszor a Csehországon kívüli multinacionális vállalati háttér ellenére is. Plzen városa például nem csak a Pilsner Urquell sörnek ad helyet, hanem a névadója egy sörfajtának is; ennek köszönhetően Plzen városa világszerte ismertté vált, mint a „sör városa”. Erre egyszerre épít a diplomáciai és a vállalati stratégia is: a Csehországba érkező magas rangú közjogi méltóságok, művészek és más vendég számára gyakran szerveznek látogatást a plzeni sörgyárba. A bejáratott brandeknek köszönhetően a rendszerváltáskor a cseh sörmárkák hamar megtalálták a helyüket a külföldi piacokon.⁹⁰

Románia egyik potenciális külgazdasági kitörési pontja az IT-szektor. A 2000-es évek első felében az ország Gazdasági és Kereskedelmi Minisztériuma elindította a „RomaniaIT” kezdeményezést, amely az ország IT tevékenységének promótálását kívánta elősegíteni. Ennek a kezdeményezésnek, valamint az európai szinten is elismert Babes-Bolyai Tudományegyetem képzéseinek köszönhetően 2012-ben elindult egy úgynevezett külgazdasági befektetéseket támogató klaszterosodás: a *Cluj IT Cluster*. Tagjai között harminc cég, hat egyetem, nyolc startup és tíz nonprofit vagy önkormányzati szervezet található. Kolozsvár 2017-re Románia legnagyobb IT-központjává vált. Több külföldi nagyvállalat is a városba helyezett ki olyan szolgáltató részlegeket (SCC-jelleggel), mint például az IT, a könyvelés vagy az adótanácsadás. Így tehát a németországi Bosch a könyvelési divízióját telepítette Kolozsvárra, a MOL Romania SA, a Softvision, az Alfa Software vagy a Yonder pedig más egyéb tevékenységeket.⁹¹

Az *ausztriai Kapsch Csoport* világszerte kínál úgynevezett intelligens közlekedési rendszereket (intelligent transportation systems, ITS). A vállalat az elektromos díjbeszedő rendszerek gyártására és működtetésére, többsávos forgalomszabályozó eszközök gyártására specializálódott. A csoport építette ki Ausztráliában, Sydneyben a híres Eastern Distributor autópálya operációs management és kontrollrendszerét, valamint tervezte, fejlesztette és gyártotta le az Új-Zélandi Közlekedési Ügynökség (NZTA) megbízására az új-zélandi autópálya egészén használatos Közlekedés Menedzsment Software-t. A vállalat termékei kiválóan illeszkednek a „high-tech Ausztria” országimázsba. A Kapsch Csoport a hidden champion vállalati felfogás egyik tökéletes példája, hiszen jellemzően magas hozzáadott értékű termékeket fejleszt, emellett átlagosan a bevétel 10 százalékát fordítja kutatás és fejlesztésre, ami az innovációs kapacitások bővítése iránti elköteleződését bizonyítja.⁹²

A *Német Formatervezési Tanács* több mint hatvan éve dolgozik azon, hogy a tervezést gazdasági tényezővé emelje, és Németországot a világ egyik legsikeresebb design nemzetévé tegye. A tanácsnak jelenleg 239 tagvállalata van, köztük kis- és

középvállalkozások, valamint nagy- és multinacionális vállalatok egyaránt. A tagok igénybe vehetik a tanács szolgáltatásait és hozzáférhetnek egy jelentős szakértői bázishoz márkamenedzsment, márkatervezés, formatervezés területeken. A vállalatok PR tevékenysége a tanács presztízsével, tapasztalatával és marketing tevékenységével kiegészülve sikeresen veheti fel a versenyt a globális piacokon. A tanács által szervezett versenyeket (pl. a fiatal tehetségek felkutatására szervezett országos „Fedezd fel a dizájnt” iskolai program) és alapított díjakat (pl. Német Formatervezési Díj, Német Márka Díj, Iconic Awards) nagy figyelem és tisztelet övezi a világon mindenütt.⁹³

A francia gasztronómiát az UNESCO 2010-ben a „világ szellemi örökségének részévé” nyilvánította. Ennek a brandjét kívánja felépíteni, megerősíteni és népszerűsíteni a francia Külügyminisztérium és külképviseletei által 2015-ben létrehozott *Gout de France / Good France* kezdeményezés is. Az eseményre regisztrált séfek egy francia stílusú menüt szolgálnak fel az éttermükben, amely hagyományos francia aperitifet, hideg- és meleg előételt, egy hal vagy kagylóételt, egy csirkéből vagy marhából készült fő fogást, egy francia sajtátlat, egy francia csokoládé desszertet és ehhez felszolgált, illő francia borokat és emésztést elősegítő röviditalokat kell, hogy tartalmazzon. A kezdeményezéshez elindították a *goodfrance.com* honlapot, amelyen keresztül az éttermek regisztrálni tudnak, illetve ezek közül a vendégek ki tudják választani a legszimpatikusabbat vagy a hozzájuk legközelebb esőt. A kezdeményezés bármely étterem számára elérhető, a kis helyi bisztrótól kezdve a nagy, híres vendéglőig. Az éttermeknek be kell tartaniuk a menü tartalmára vonatkozó kötelező elemeket, illetve vállalniuk kell, hogy igyekeznek tudásuknak megfelelően a francia konyha hangulatvilágát, kifinomultságát, valamint innovatív jellegét hangsúlyozni.⁹⁴

A Made in Italy márka népszerűsítésére és láthatóságának növelésére az olasz nagykövetségek, külkereskedelmi irodák és az olasz kereskedelmi kamara képviselői egymással együttműködésben különböző tematikus kampányokat szerveztek, melyek célja Olaszország és az olasz termékek kiválóságának és egyedülállóságának bemutatása volt. Ezek közül kiemelendő az észak-amerikai *“The extraordinary Italian Taste”* (A rendkívüli olasz íz) kampány. A kampány részeként kereskedelmi, média és fogyasztói programokat (kóstolókat, főző show-kat, téma- és területspecifikus termékbemutatókat) szerveztek az autentikus olasz termékek kultúrájának népszerűsítésére, kiemelve a termékek származási területét és felhasználási lehetőségeit a konyhában. Hasonló, de speciálisan a célpiacra fókuszáló kampány volt a „Borsa vini italiani” (Bortőzsde) Mexikóban és a „Grandi Degustazioni” (Nagy kóstoló rendezvények) Kanadában.⁹⁵

A ma is svéd többségi tulajdonú H+M nemzetközi ruházati kiskereskedelmi lánc teljes neve hivatalosan *Hennes + Mauritz*, annak alapítóinak nevei nyomán. A vállalatot 1947-ben hozták létre, és az elmúlt hetven év alatt a világ második legnagyobb ruházati láncává lépett elő (a spanyol Zara után). A H+M férfi, női és gyerekruhákat,



cipőket és kiegészítőket árul. A „fast fashion” képviselőjeként a nemzetközi luxusmárkák, designok és trendek olcsón elérhető változatait dobja a piacra. A cég portfóliójában egyre fontosabb szerepet tölt be az online értékesítés is. A H+M ruhái a svéd stílust követve alapvetően modernnek, letisztultak, és egyszerű szabásvonallal készülnek. A cég emellett nagy hangsúlyt fektet a fenntartható fejlődésre és a környezetvédelemre, amelyek szintén a svéd értékek közé sorolhatók. Arculatának fontos eleme a társadalmi igazságosság és az etikus működés: sok jótékonyági programot valósít meg (pl. az UNICEF-fel karöltve). A cégcsoport rendkívül határozottan lépett fel néhány éve is, amikor egy sajtókampány felfedte, hogy ruhái egy részét gyermekmunkások varrták Délkelet-Ázsiában.⁹⁶

A legnagyobb spanyolnyelvű ország befektetési és kereskedelem ösztönzési ügynöksége, a *ProMéxico* kiváló példája lehet a hasonló tevékenységet folytató más állami szervezetek számára. A Metlife, a világ egyik vezető biztosítótársasága és pénzügyi szolgáltatója, a mexikói Querétaróban nyitotta meg a latin-amerikai piacokért felelős szolgáltató központját. A 8 millió dollár értékű beruházás 600 munkahelyet teremtett a térségben, amelynek előkészítésében a *ProMéxico* munkatársai nyújtottak támogatást. Ehhez hasonló támogatásban részesült a Safran Group vállalatcsoport querétarói új gyáregysége (74 millió dollár értékű beruházás, amely 500 munkahelyet teremtett); a mexikói Modelo Csoport és az amerikai Constellation Brands közös projektje, a „Crown Imports” (2 milliárd dollár értékű zöldmezős beruházás); vagy a Nippon Paint vállalat santa fe-i befektetése (13 millió dolláros értékű beruházás, amely 70 munkahelyet teremtett). A *ProMéxico* ezeken túl több exportösztönző és komplex projektet is támogatott.⁹⁷

KONKLÚZIÓ

Elemzésünkben megismertettük a Különszám tanulmányainak közös módszertani alapjait, bemutattuk a versenytárselemzés alapfogalmát, koncepcióját, adatgyűjtési és -elemzési módjait. Majd ezek alapján a Különszám mintájába válogatott országokra vonatkozó adatokat és információkat dolgoztunk fel a külgazdasági helyzetértékelés, az üzleti és politikai környezet versenyképessége, valamint az ország- és vállalati branding meghatározása céljából. Végül pedig áttekintettük a tanulmányok főbb megállapításait, az egyes országok Magyarországon is hasznosítható jó gyakorlatait márkaépítés területén.

A Különszám mintájába tizenegy országot válogattunk, köztük Magyarországot. Az elemzések sorrendje a hazánk fókuszától fokozatosan távolabb eső nézőpontot jelenítette meg, ekképpen Lengyelország, Csehország, Szlovákia, Románia, Ausztria, Németország, Franciaország, Olaszország, Svédország, Mexikó.

Cikkünk végső következtetései, hogy (1) az egyszerű és összetett mutatók együttes vizsgálata adhat csak teljesebb képet egy ország versenyképességéről; (2) a kutatások hozzáadott értékét minden esetben a viszonyítási rendszerek és az önálló elemzési koncepciók felállítása növeli; (3) az ország- és vállalati márkaépítés meghatározásában kiemelt szerepük van az esettanulmányok feldolgozásának.

Ezekkel a tanulságokkal kívánunk jó olvasást a Külügyi Szemle jelen Különszámához és jó munkát további versenytárselemzések elkészítéséhez.

*A Különszám szerkesztői,
Almadi Sejla és Nagy Sándor Gyula*

A kézirat lezárásának ideje: 2018.július 16.

JEGYZETEK

- 1 Szentes Tamás, Bató Márk, Blahó András, Dorner Anikó, Döbrönte Katalin, Kutasi Gábor, Magas István, Miszlivetz Ferenc, Surányi Sándor, Szajp Szabolcs, Török Ádám (2005) *Fejlődés, versenyképesség, globalizáció I.*, Budapest: Akadémia Kiadó, 105. o.
- 2 OECD (1994) *Globalisation and Competitiveness: Relevant Indicators*. OECD, Paris.
- 3 Szentes Tamás et al. (2005) *i.m.*, 109. o.
- 4 Eurostat. *Database by themes*. [Online] Elérhető: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]
- 5 IMF. *Data Mapper. DataSets*. [Online] Elérhető: <http://www.imf.org/external/datamapper/datasets>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]
- 6 OECD. *Data*. [Online] Elérhető: <https://data.oecd.org/>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]
- 7 The World Bank. *DataBank. World Development Indicators*. [Online] Elérhető: <http://databank.worldbank.org/data/source/world-development-indicators>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]
- 8 UNCTADSTAT. *Data Center*. [Online] Elérhető: http://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx?sCS_ChosenLang=en. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]
- 9 Központi Statisztikai Hivatal. Nyitólap. [Online] Elérhető: <https://www.ksh.hu/terstat>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]
- 10 Destatis. *Nyitólap*. [Online] Elérhető: <https://www.destatis.de/DE/Startseite.html>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]
- 11 IMD. *Nyitólap*. [Online] Elérhető: <https://worldcompetitiveness.imd.org/>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]
- 12 KOF Swiss Economic Institute. *KOF Globalisation Index*. [Online] Elérhető: <https://www.kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]
- 13 CES IFO. *ifo Business Climate Index*. [Online] Elérhető: <https://www.cesifo-group.de/ifoHome/facts/Survey-Results/Business-Climate.html>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]
- 14 The World Bank. *Doing Business*. [Online] Elérhető: <http://www.doingbusiness.org/>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]
- 15 World Economic Forum (2017) *The Global Competitiveness Report 2017–2018*. [Online] Szeptember 26. Elérhető: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]
- 16 Freedom House. *Reports*. [Online] Elérhető: <https://freedomhouse.org/reports>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]



- 17 *The Global Economy* (2016) Political Stability – Country Rankings. [Online] Elérhető: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_political_stability/. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]
- 18 *Transparency International. Corruption Perceptions Index. Overview.* [Online] Elérhető: <https://www.transparency.org/research/cpi/overview>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]
- 19 *Brand Finance (2017) Nation Brands 2017.* [Online] Október 9. Elérhető: <http://brandfinance.com/knowledge-centre/reports/brand-finance-nation-brands-2017/>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]
- 20 *Financial Times (2015a) FT 500 2015.* [Online] Június 19. Elérhető: <https://www.ft.com/ft500>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]
- 21 *Forbes (2018) The World's Most Valuable Brands 2018.* [Online] Május 23. Elérhető: <https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2018/05/23/the-worlds-most-valuable-brands-2018-by-the-numbers/#2adf0752eed3>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]
- 22 *Future Brand. Country Brand Index.* [Online] Elérhető: <https://www.futurebrand.com/country-brand-index>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]
- 23 *Interbrand. Best Global Brands.* [Online] Elérhető: <https://www.interbrand.com/best-brands/>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]
- 24 *Statista. Made-in Country Index.* [Online] Elérhető: <https://www.statista.com/page/Made-In-Country-Index>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]
- 25 *UNWTO (2017) Tourism Highlights.* [Online] Elérhető: <http://mkt.unwto.org/publication/unwto-tourism-highlights>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]
- 26 Saját munka, 2018.
- 27 *The World Bank. DataBank. World Development Indicators.* [Online] Elérhető: <http://databank.worldbank.org/data/source/world-development-indicators>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]
- 28 A 2. táblázat a 2012-es és a 2017-es év adatait tartalmazza a 2-5 oszlop, és a 2012-es és a 2016-os év adatait az utolsó oszlop mutatóihoz (az országok két sorából a felső vonatkozik a 2012-es évre).
- 29 Saját számítás, 2018.
- 30 *IMF (2018a) Data Mapper. World Economic Outlook. GDP, current prices.* [Online] Április. Elérhető: <http://www.imf.org/external/datamapper/NGDPD@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOORLD/GMB/MYS/ESP/SVN/SDN>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]
- 31 *IMF (2018b) Data Mapper. World Economic Outlook. GDP per capita, current prices.* [Online] Április. Elérhető: <http://www.imf.org/external/datamapper/NGDPDPC@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOORLD/GMB/MYS/ESP/SVN/SDN>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]
- 32 *IMF (2018c) Data Mapper. World Economic Outlook. Real GDP growth.* [Online] Április. Elérhető: http://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOORLD/GMB/MYS/ESP/SVN/SDN. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]
- 33 *IMF (2018d) Data Mapper. World Economic Outlook. Inflation rate, average consumer prices.* [Online] Április. Elérhető: <http://www.imf.org/external/datamapper/PCPIPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOORLD/GMB/MYS/ESP/SVN/SDN>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]
- 34 Saját számítás, 2018.
- 35 Saját számítás, 2018 az UNCTADSTAT egyes országokra vonatkoztatott International Merchandise Trade és International Trade in Services mutatói alapján: áru export + szolgáltatás export.
- 36 Saját számítás, 2018 az UNCTADSTAT egyes országokra vonatkoztatott International Merchandise Trade és International Trade in Services mutatói alapján: áru import + szolgáltatás import.
- 37 Saját számítás, 2018: export - import.
- 38 Saját számítás, 2018: (export + import)/GDP*100. A GDP értéke az UNCTADSTAT egyes országokra vonatkoztatott General Information for 2016 mutatói között szerepel.
- 39 *UNCTADSTAT (2018) Data Center. Magyarország.* [Online] Április 18. Elérhető: <http://unctadstat.unctad.org/CountryProfile/GeneralProfile/en-GB/348/index.html>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]
- 40 *UNCTADSTAT (2018) Data Center. Lengyelország.* [Online] Április 18. Elérhető: <http://unctadstat.unctad.org/CountryProfile/GeneralProfile/en-GB/616/index.html>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]

- 41 UNCTADSTAT (2018) Data Center. Csehország. [Online] Április 18. Elérhető: <http://unctadstat.unctad.org/CountryProfile/GeneralProfile/en-GB/203/index.html>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]
- 42 UNCTADSTAT (2018) Data Center. Szlovákia. [Online] Április 18. Elérhető: <http://unctadstat.unctad.org/CountryProfile/GeneralProfile/en-GB/703/index.html>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]
- 43 UNCTADSTAT (2018) Data Center. Románia. [Online] Április 18. Elérhető: <http://unctadstat.unctad.org/CountryProfile/GeneralProfile/en-GB/642/index.html>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]
- 44 UNCTADSTAT (2018) Data Center. Ausztria. [Online] Április 18. Elérhető: <http://unctadstat.unctad.org/CountryProfile/GeneralProfile/en-GB/040/index.htm>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]
- 45 UNCTADSTAT (2018) Data Center. Németország. [Online] Április 18. Elérhető: <http://unctadstat.unctad.org/CountryProfile/GeneralProfile/en-GB/276/index.html>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]
- 46 UNCTADSTAT (2018) Data Center. Franciaország. [Online] Április 18. Elérhető: <http://unctadstat.unctad.org/CountryProfile/GeneralProfile/en-GB/251/index.html>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]
- 47 UNCTADSTAT (2018) Data Center. Olaszország. [Online] Április 18. Elérhető: <http://unctadstat.unctad.org/CountryProfile/GeneralProfile/en-GB/380/index.html>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]
- 48 UNCTADSTAT (2018) Data Center. Svédország. [Online] Április 18. Elérhető: <http://unctadstat.unctad.org/CountryProfile/GeneralProfile/en-GB/752/index.html>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]
- 49 UNCTADSTAT (2018) Data Center. Mexikó. [Online] Április 18. Elérhető: <http://unctadstat.unctad.org/CountryProfile/GeneralProfile/en-GB/484/index.html>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]
- 50 Saját számítás, 2018.
- 51 A negatív FDI azt jelenti, hogy a befektetések kiáramlása meghaladja azok beáramlását. Ez utalhat például a külföldi befektetésekre vagy az országon kívüli újbóli befektetésekre, a kötelezettségek kibocsátásaira, a vállalaton belüli kölcsönök előlegeire és visszaváltására, a rövid lejáratú hitelmozgásokra, a tárgyidőszakban a nyilvántartásból származó bevételeket meghaladó társasági osztalékra vagy a veszteséges üzleti tevékenységre. Eurostat. *Glossary: Negative foreign investment (FDI) values*. [Online] Elérhető: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Negative_foreign_directive_investment_\(FDI\)_values](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Negative_foreign_directive_investment_(FDI)_values). [A letöltés ideje: 2018. július 14.]
- 52 IMD World Competitiveness Center (2018) Competitiveness Ranking. [Online] Elérhető: <https://worldcompetitiveness.imd.org/rankings/WCY>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]
- 53 IMD World Competitiveness Center (2017) *i.m.*
- 54 IMD World Competitiveness Center (2017) *Methodology and Principles of Analysis*, 3.o. [Online] Elérhető: <https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/methodology-and-principles-wcc-2017.pdf>. [A letöltés ideje: 2017. december 11.]
- 55 Szentés, Tamás (2011) Concept, measurement, and ideology of „national competitiveness”. *Közgazdaság*, 6(4), 9-59. o.
- 56 Szentés Tamás et al. (2005) *i.m.*, 149-157. o.
- 57 IMD World Competitiveness Center (2017) *i.m.*
- 58 Szentés Tamás et al. (2005) *i.m.*, 149-157. o.
- 59 Saját ábra a következő források alapján, 2018:
IMD World Competitiveness Center (2018a) Austria. Download country ranking. Overall performance, 2. o. [Online] Elérhető: <https://worldcompetitiveness.imd.org/countryprofile/overview/AT>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]
IMD World Competitiveness Center (2018b) Czech Republic. Download country ranking. Overall performance, 2. o. [Online] Elérhető: <https://worldcompetitiveness.imd.org/countryprofile/overview/CZ>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]
IMD World Competitiveness Center (2018c) France. Download country ranking. Overall performance, 2. o. [Online] Elérhető: <https://worldcompetitiveness.imd.org/countryprofile/overview/FR>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]
IMD World Competitiveness Center (2018d) Germany. Download country ranking. Overall performance, 2. o. [Online] Elérhető: <https://worldcompetitiveness.imd.org/countryprofile/overview/DE>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]



IMD World Competitiveness Center (2018e) Hungary. Download country ranking. Overall performance, 2. o. [Online] Elérhető: <https://worldcompetitiveness.imd.org/countryprofile/overview/HU>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]

IMD World Competitiveness Center (2018f) Italy. Download country ranking. Overall performance, 2. o. [Online] Elérhető: <https://worldcompetitiveness.imd.org/countryprofile/overview/IT>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]

IMD World Competitiveness Center (2018g) Mexico. Download country ranking. Overall performance, 2. o. [Online] Elérhető: <https://worldcompetitiveness.imd.org/countryprofile/overview/MX>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]

IMD World Competitiveness Center (2018h) Poland. Download country ranking. Overall performance, 2. o. [Online] Elérhető: <https://worldcompetitiveness.imd.org/countryprofile/overview/PL>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]

IMD World Competitiveness Center (2018i) Romania. Download country ranking. Overall performance, 2. o. [Online] Elérhető: <https://worldcompetitiveness.imd.org/countryprofile/overview/RO>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]

IMD World Competitiveness Center (2018j) Slovak Republic. Download country ranking. Overall performance, 2. o. [Online] Elérhető: <https://worldcompetitiveness.imd.org/countryprofile/overview/SK>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]

IMD World Competitiveness Center (2018k) Sweden. Download country ranking. Overall performance, 2. o. [Online] Elérhető: <https://worldcompetitiveness.imd.org/countryprofile/overview/SE>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]

60 Saját ábra a következő források alapján, 2018:

IMD World Competitiveness Center (2018a) *i.m.* 3. o.

IMD World Competitiveness Center (2018b) *i.m.* 3. o.

IMD World Competitiveness Center (2018c) *i.m.* 3. o.

IMD World Competitiveness Center (2018d) *i.m.* 3. o.

IMD World Competitiveness Center (2018e) *i.m.* 3. o.

IMD World Competitiveness Center (2018f) *i.m.* 3. o.

IMD World Competitiveness Center (2018g) *i.m.* 3. o.

IMD World Competitiveness Center (2018h) *i.m.* 3. o.

IMD World Competitiveness Center (2018i) *i.m.* 3. o.

IMD World Competitiveness Center (2018j) *i.m.* 3. o.

IMD World Competitiveness Center (2018k) *i.m.* 3. o.

61 Saját ábra a következő források alapján, 2018:

IMD World Competitiveness Center (2018a) *i.m.* 2. o.

IMD World Competitiveness Center (2018b) *i.m.* 2. o.

IMD World Competitiveness Center (2018c) *i.m.* 2. o.

IMD World Competitiveness Center (2018d) *i.m.* 2. o.

IMD World Competitiveness Center (2018e) *i.m.* 2. o.

IMD World Competitiveness Center (2018f) *i.m.* 2. o.

IMD World Competitiveness Center (2018g) *i.m.* 2. o.

IMD World Competitiveness Center (2018h) *i.m.* 2. o.

IMD World Competitiveness Center (2018i) *i.m.* 2. o.

IMD World Competitiveness Center (2018j) *i.m.* 2. o.

IMD World Competitiveness Center (2018k) *i.m.* 2. o.

62 *Transparency International. Corruption Perceptions Index. Overview.* [Online] Elérhető: <https://www.transparency.org/research/cpi/overview>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]

63 Uo.

64 *Transparency International* (2018) Corruption Perceptions Index 2017. [Online] Február 21. Elérhető: https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]

65 *Transparency International. Corruption by topic. Overview.* [Online] Elérhető: <https://www.transparency.org/topic>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]

66 Saját szerkesztés a következő forrás alapján, 2018: *Transparency International* (2018) *i.m.*

67 Saját ábra, 2018.

68 *Brand Finance* (2017) *i.m.* 18-19. o.

69 Uo.

70 Saját szerkesztés a következő forrás alapján, 2018: *Brand Finance* (2017) *i.m.* 16-17. o.

71 *Financial Times* (2015b) FT 500 2015 Introduction and Methodology. [Online] Június 19. Elérhető: <https://www.ft.com/content/1fda5794-169f-11e5-b07f-00144feabdc0>. [A letöltés ideje: 2018. július 14.]

72 *Financial Times* (2015a) *i.m.* Global 500 és Global 500 market value by country.

73 *Financial Times* (2015a) *i.m.* Europe 500 market value by country.

74 *Financial Times* (2015a) *i.m.* Europe 500.

75 Goreczky Péter (2018) Magyarország versenytárselemzése. *Külügyi Szemle – Különszám.* Külügyi és Külgazdasági Intézet.

76 Wisniewski Anna (2018) Lengyelország versenytárselemzése. *Külügyi Szemle – Különszám.* Külügyi és Külgazdasági Intézet.

77 Wisniewski Anna (2018) *i.m.*

78 Kollai István (2018) Csehország és Szlovákia versenytárselemzése. *Külügyi Szemle – Különszám.* Külügyi és Külgazdasági Intézet.

79 Kollai István (2018) *i.m.*

80 Ölvedi Tímea és Miklós Gábor (2018) Románia versenytárselemzése. *Külügyi Szemle – Különszám.* Külügyi és Külgazdasági Intézet.

81 Szabó Krisztina (2018) Ausztria versenytárselemzése. *Külügyi Szemle – Különszám.* Külügyi és Külgazdasági Intézet.

82 Barabás Réka (2018) Németország versenytárselemzése. *Külügyi Szemle – Különszám.* Külügyi és Külgazdasági Intézet.

83 Barabás Réka (2018) *i.m.*

84 Endrődi-Kovács Viktória (2018) Franciaország versenytárselemzése. *Külügyi Szemle – Különszám.* Külügyi és Külgazdasági Intézet.

85 Tanács-Mandák Fanni (2018) Olaszország versenytárselemzése. *Külügyi Szemle – Különszám.* Külügyi és Külgazdasági Intézet.

86 Szőke Diána (2018) Svédország versenytárselemzése. *Külügyi Szemle – Különszám.* Külügyi és Külgazdasági Intézet.

87 Kovács Attila (2018) Mexikó versenytárselemzése. *Külügyi Szemle – Különszám.* Külügyi és Külgazdasági Intézet.

88 Goreczky Péter (2018) *i.m.*

89 Wisniewski Anna (2018) *i.m.*

90 Kollai István (2018) *i.m.*

91 Ölvedi Tímea és Miklós Gábor (2018) *i.m.*

92 Szabó Krisztina (2018) *i.m.*

93 Barabás Réka (2018) *i.m.*

94 Endrődi-Kovács Viktória (2018) *i.m.*



MAGYARORSZÁG VERSENYTÁRSELEMZÉSE

GORECZKY PÉTER*

Nyitott gazdaság révén Magyarország számára a külgazdasági kapcsolatok nagy jelentőséggel bírnak. A külföldi közvetlen tőkeberuházások és a kivitel ösztönzése ezen belül kiemelten fontos területek, amelyek meghatározzák az ország pozícióját ezekben a kapcsolatokban. A tanulmány elkészítésének célja hazánk külgazdasági eredményeinek és helyzetének értékelése, valamint a magyarországi üzleti környezet és a jelentősebb brandek bemutatása volt. Emellett a tanulmány arra is kitért, hogy szolgáltatásaik révén a hazai külgazdasági intézmények milyen szerepet játszanak a márkaépítésben. A konklúziók között a legfontosabb megállapításként szerepelt, hogy a külgazdasági teljesítményt javíthatja a helyesen alkalmazott ország- és vállalati branding, amely új lehetőségeket teremthet a kivitelben és a befektetés-ösztönzésben.

Being an open economy, external economic relations play a significant role in case of Hungary. Promotion of foreign direct investments and export are of key importance that determine the country's position in these relations. The purpose of the study was to evaluate Hungary's external economic performance and situation, and to introduce the business environment and the most significant brands. Furthermore, the study also described the role of national trade and investment promotion agencies in brand building. The most important conclusion was that properly implemented country and corporate branding might create new opportunities in export and investment promotion, and improve the external economic performance.

1. MAGYARORSZÁG KÜLGAZDASÁGI HELYZETÉRTÉKELÉSE

Magyarország külkereskedelmi termékforgalma 2017-ben 193 milliárd eurót tett ki, ami 9,6 százalékos növekedést jelent az előző évhez képest (1. ábra). A kivitel 8,2 százalékkal 100,6 milliárd euróra emelkedett 2016-hoz képest. Ezzel szemben a behozatal 2017-ben 11,1 százalékos éves növekedés mellett 92,5 milliárd eurót tett ki.

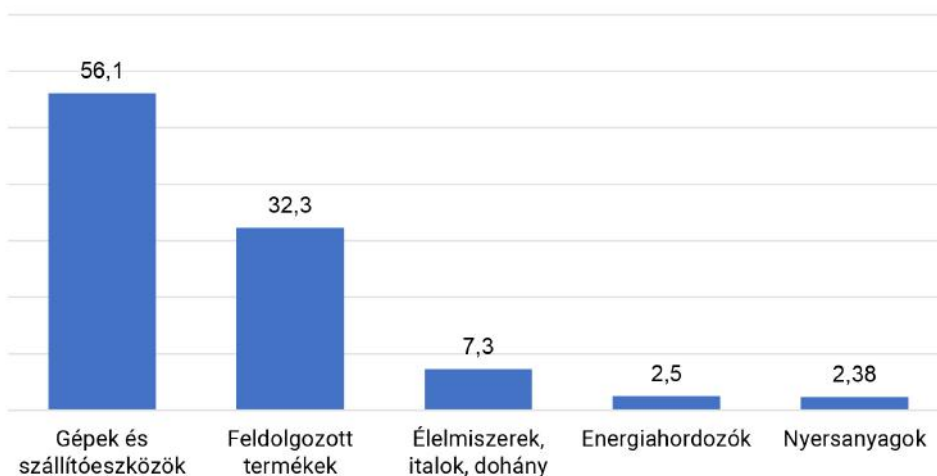
Érték tekintetében Magyarország elsődleges exportcikkei 2017-ben elsősorban a gépek és szállítóeszközök árucsoportból kerültek ki, azon belül pedig a közúti járművek, villamos gépek, készülékek és műszerek, valamint az energiafejlesztő gépek és be-

* Goreczky Péter a Külügyi és Külgazdasági Intézet vezető elemzője.

rendezések jelentették a vezető termékeket. Említést érdemel a feldolgozott termékek árucsoport is, amely kategóriában a gyógyszerek és gyógyszerészeti termékek kivitele volt értékben a legmagasabb. Az energiafejlesztő gépeket és berendezéseket leszámítva valamennyi említett termékkategóriában nőtt az export értéke az előző évhez képest.

1. ÁBRA¹

A MAGYAR TERMÉKKIVITEL ÁRUSZERKEZETE 2017-BEN (MILLIÁRD EURÓ)



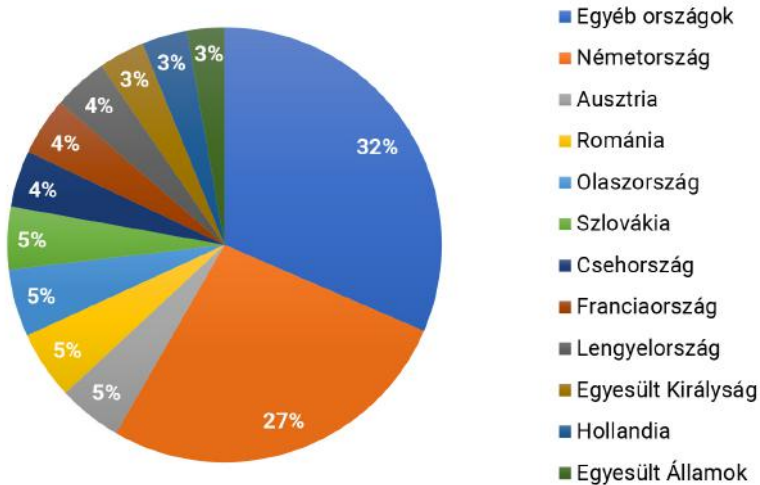
A magyar termékexport keresleti és kínálati oldalról rendkívül koncentrált (2. ábra). A 2017-es évben a kivitel 88,4 százaléka irányult európai piacokra, 79,5 százaléka pedig az Európai Unió országaiba. Németország szerepe változatlanul kiemelkedőnek mondható mind az export, mind az import esetében. A kivitel tekintetében Románia, Olaszország, Ausztria és Szlovákia, a behozatal terén pedig Ausztria, Lengyelország, Szlovákia és Hollandia található még az első öt partnerország között. Az Európán kívüli országokba irányuló export tekintetében az Egyesült Államok és Kína, behozatal terén pedig szintén ez a két ország, valamint Japán és Dél-Korea szerepét kell kiemelni.²

Ami a kínálati oldalt illeti, a külkereskedelmi termékforgalom a közepes és nagy foglalkoztatotti létszámmal rendelkező vállalkozásokra koncentrálódik. A Központi Statisztikai Hivatal (KSH) 2016-os, külkereskedelemre vonatkozó átfogó jelentése alapján a behozatalnak közel 70 százalékát, a kivitelnek pedig több mint 65 százalékát a közepes és nagy forgalmazók bonyolították le. A nagyvállalati dominancia mindkét forgalmi irányban azonos mértékű volt, a részesedésük a behozatalban és a kivitelben egyaránt 51 százalékos. A mikro- és kisvállalkozások szerepe



2. ÁBRA³

HAZÁNK LEGFONTOSABB EXPORTPIACAI 2017-BEN (SZÁZALÉK)



2016-ban erősebb lett a korábbi években tapasztaltakhoz képest, részesedésük mindkét forgalmi irányból mintegy egyharmadot tesz ki. Ugyanakkor az iparban a külkereskedelmi tevékenységet (export és import egyaránt) döntő mértékben a nagyvállalatok végzik, a forgalomnak a 80 százalékát bonyolítják le.⁴

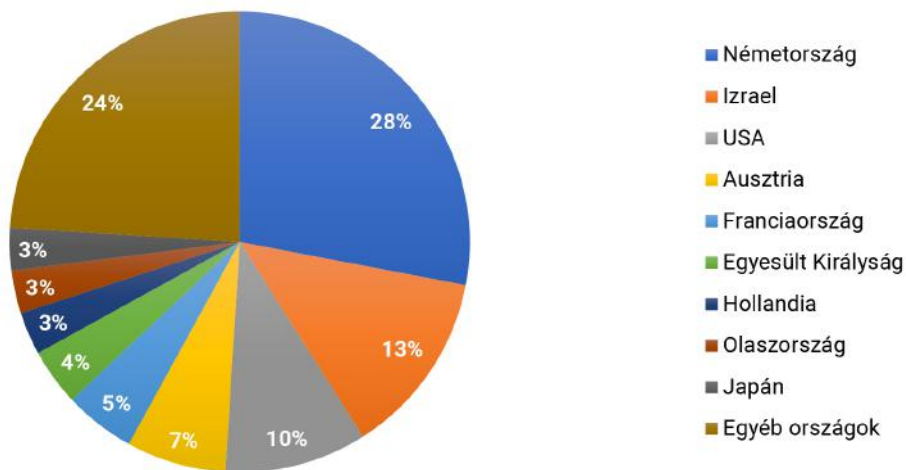
A külföldi közvetlen tőkeberuházások állománya az ENSZ Kereskedelmi és Fejlesztési Konferenciája (United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD) adatai alapján 2016-ban a bruttó hazai terméknek a 61,8 százalékát tették ki Magyarországon.⁵

A Magyar Nemzeti Bank (MNB) által közzétett legfrissebb, 2015-re vonatkozó adatok alapján a magyarországi közvetlen tőkebefektetés állományt tekintve Németország az első számú külföldi forrás, majd Izrael, az Egyesült Államok és Ausztria következnek a sorban (3. ábra). Az MNB statisztikája a nettó közvetlen tőkebefektetés állományát mutatja az úgynevezett speciális célú vállalatok nélkül. Ez alatt olyan rezidens cégeket értünk, amelyek tevékenységüket alapvetően külföldön folytatják, a hazai gazdasághoz való kapcsolódásuk minimális. Az MNB adatai a végső befektető szerinti bontást mutatják, vagyis a cégcsoport tulajdonosi struktúrájának csúcsán elhelyezkedő vállalat országát veszik figyelembe.⁶

2017-ben a kormányzati beruházás-ösztönzési rendszer bevonásával 96 beruházási projekt esetében született döntés Magyarország javára, összesen 3,5 milliárd euró értékben. A beruházási projektek összesen több mint 17 000 új munkahelyet teremtenek a tervek szerint. A 96 projektből 36 befektetés az autóipart, 10 a szolgáltatóközpontok ágazatát, 7-7 az elektronikát és az élelmiszeripart, 5 pedig az

3. ÁBRA⁷

KÖZVETLEN TŐKEBEFEKTETÉSEK MAGYARORSZÁGI ÁLLOMÁNYÁNAK MEGOSZTLÁSA A VÉGSŐ BEFEKTETŐ ORSZÁGA SZERINT 2015-BEN (SZÁZALÉK)



informatikai szektort érinti. A befektető országok sorát 29 beruházási döntéssel Németország vezette 2017-ben, a második helyen ugyanakkor 18 befektetési projekttel magyar cégek állnak. Az Egyesült Államokból tíz beruházás érkezett, emellett négy indiai, három-három kínai, dél-koreai és japán, valamint két török beruházás is szerepel a 2017-es év eredményei között.⁸

A 2017-es év pozitív beruházási döntései között is legnagyobb arányban szereplő autóiipari projektek közül érdemes megemlíteni az Audi Hungária fejlesztését. A tervek szerint a cég több mint 100 milliárd forintos beruházás keretében egy 80 000 négyzetméteres karosszériaüzemet alakít ki, ahol a vállalat 2018-tól az Audi Q3, illetve 2019-től az Audi Q4 gépjárműmodellek számára készít karosszériákat.⁹

A szolgáltatóközpontok ágazatán belül a new yorki székhelyű BlackRock vállalat projektje érdemel külön említést a 2017-es évből. A világ legnagyobb pénzügyi alapkezelője januárban jelentette be, hogy Budapesten hozza létre legújabb egységét, amely innovációs és technológiai központként fog működni. A cég elsősorban azzal indokolta döntését, hogy a magyar fővárosban megtalálható világszínvonalú felsőoktatási intézmények biztosítják a vállalat számára a természettudományi, műszaki és informatikai területen kimagaslóan képzett szakembereket. A cég magyarországi szolgáltatóközpontjának létrehozása ötszáz új munkahelyet teremt.¹⁰

Ami a kormányzati részvétel mellett zajló exportfejlesztést illeti, 2015 és 2017 között mintegy 10 milliárd forint értékben, több mint hatszáz ügyletet bonyolítottak le külföldön a magyar kis- és középvállalkozások a Magyar Nemzeti Kereskedőház



szolgáltatásainak igénybevételeivel.¹¹ A kereskedőház huszonekét közép-európai irodája révén pedig a kárpát-medencei térségbe exportáló partnerek 2017-ben több mint 2,1 milliárd forint értékű konkrét üzleti lehetőséget realizáltak.¹²

2. MAGYARORSZÁG ÜZLETI KÖRNYEZETE NEMZETKÖZI ÖSSZEHAONLÍTÁSBAN

Számos nemzetközi felmérés és jelentés készül, amelyek az üzleti környezetet meghatározó tényezők alapján hasonlítják össze az egyes országok versenyképességét. Ilyen többek között a Világbank által közzétett „Doing Business Report”, amely az „Ease of doing business” rangsor révén helyezi el az egyes országokat az üzleti környezet minősége szempontjából. A 2018-as jelentés szerint hazánk a 48. a világrangsorban,¹³ ami hét helyezéssel rosszabb a 2017-es eredménynél.

Ezen belül nagy különbségek mutatkoznak egyes, a vállalkozások életét meghatározó tényezők tekintetében (1. táblázat). Az üzleti tevékenység elindításának körülményei nem mondhatók ideálisnak, bár a hét napos időtartam, ami egy új vállalkozás alapításához szükséges, kifejezetten jónak mondható. Az építkezéshez szükséges engedélyek beszerzése terén sem kapott jó értékelést Magyarország (90. hely), az egy évvel korábbi eredményhez képest ezen a téren sokat romlott az ország megítélése. A tulajdon bejegyzése, a hitelhez jutás feltételei, valamint a szerződések érvényesítése ugyanakkor olyan területek, amelyeken az ország jobb eredményt ért el, mint az összesített 48. helyezés.

1. TÁBLÁZAT¹⁴

MAGYARORSZÁG HELYEZÉSEI A „DOING BUSINESS” RANGSORBAN 2017-BEN ÉS 2018-BAN

Kategória	2018	2017	Változás
Összesített helyezés	48	41	↓ 7
Vállalkozás beindítása	79	75	↓ 4
Építési engedélyezés	90	69	↓ 21
Elektromos hálózat	110	121	↑ 11
Tulajdon bejegyzés	29	28	↓ 1
Hitelhez jutás	29	20	↓ 9
Kisebbségi befektetők védelme	108	81	↓ 27
Adózás	93	77	↓ 16
Szerződések érvényesítése	13	8	↓ 5
Fizetésektől mentesség kezelése	62	63	↑ 1

A politikai és gazdasági vezetőket tömörítő World Economic Forum 2004 óta évente teszi közzé a „Global Competitiveness Report” jelentést,¹⁵ amelyben a „Globális Versenyképességi Index” (Global Competitiveness Index) révén rangsorolja az egyes országokat versenyképesség szempontjából. Az indexben meghatározott súllyal, tizenkét csoportba sorolva szerepelnek a versenyképességet befolyásoló tényezők: intézmények, infrastruktúra, makroökonómiai környezet, egészség és alapszintű oktatás, felsőoktatás és szakképzés, piac működése, munkaerőpiac hatékonysága, pénzügyi szektor fejlettsége, technológiai háttér, piac mérete, üzleti folyamatok és innováció. Az alacsonyabb érték jobb helyezést jelent az egyes kategóriák, illetve a Globális Versenyképességi Index esetében egyaránt.

2. TÁBLÁZAT¹⁶

MAGYARORSZÁG HELYEZÉSEI A GLOBAL COMPETITIVENESS REPORT 2016-2017-ES ÉS 2017-2018-AS RANGSORÁBAN

Kategória	2017-2018	2016-2017	Változás
Összesített helyezés	60	69	↑ 9
Szellemi tulajdonjog védelme	73	85	↑ 12
Kormányzati szabályozás okozta nehézségek	106	123	↑ 17
Biztonság hiányából fakadó üzleti költségek	16	17	↑ 1
Általános infrastruktúra színvonala	48	49	↑ 1
Munkabér meghatározásának rugalmassága	68	78	↑ 10
K+F vonatkozású kategóriák			
Oktatási rendszer színvonala	111	114	↑ 3
Innovációs kapacitás	96	101	↑ 5
Az ország tehetségmegtartó képessége	126	130	↑ 4
Az ország tehességvonzó képessége	112	122	↑ 10
Tudományos kutatóintézetek színvonala	34	39	↑ 5
Tudósok és mérnökök rendelkezésre állása	91	83	↓ 8
Egyetemek és vállalkozások együttműködése K+F terén	68	109	↑ 41

A kiválasztott tényezők közül az infrastruktúra általános színvonala és a biztonság olyan területek, amelyeken Magyarország az összesített helyezésénél jobb eredményt ért el (2. táblázat). Hazánk javuló helyezései ellenére ki kell emelni, hogy a kutatás-fejlesztéshez kapcsolódó tényezők tekintetében Magyarország az összesített eredményénél jellemzően rosszabb értékelést kapott. Különösen gyengének mondható a



rangsor alapján az ország tehetségvonzó és –megtartó képessége, ami komoly versenyhátrányt jelent. Az egyetemek és vállalkozások együttműködése terén látványos a javulás, ám ez is csak a rangsor 68. helyéhez elegendő jelenleg. Fontos kiemelni, hogy a tudósok és mérnökök rendelkezésre állása az egyedüli a táblázatban szereplő versenyképességi tényezők közül, amelyben hazánk rontott helyezését a legutóbbi rangsorhoz képest. Mindez hűen tükrözi a közép-európai munkaerő-piaci helyzetet, a munkaerőhiány a magasan képzett szakemberekre is kiterjed. Egyedül a tudományos kutatóintézetek színvonala az, amit erősségként lehet értékelni az innovációt meghatározó tényezők között.¹⁷

Szintén az egyes országok versenyképességének, üzleti környezetének felmérését szolgálja az IMD World Competitiveness Center által közzétett „Világ Versenyképességi Évkönyv” (World Competitiveness Yearbook),¹⁸ és az az alapján készülő rangsor. 2017-ben Magyarország a vizsgált 63 országból az 52. helyezést érte el. A jelentés több tényezőt is felsorol, ami hazánk számára kihívást jelent versenyképességi szempontból. Ilyenek az európai uniós forrásoktól való nagymértékű függés, a romló innovációs teljesítmény vagy az Európai Unió átlagát meghaladó adminisztrációs terhek. A vizsgált versenyképességi tényezők terén Magyarország az összesített helyezésétől kedvezőbb eredményt ért el például az infrastruktúrához, oktatáshoz, kereskedelemhez és árszínvonalhoz kapcsolódó kategóriákban, míg rosszabbul szerepelt az üzleti hatékonyság, adózás és külföldi befektetések terén. A jelentés szerint az ország versenyképessége szempontjából legfontosabb előny a képzett munkaerő, a hatékony munkakapcsolatok, a költségszint, valamint a megbízható infrastruktúra.

A Freedom House által 2017-ben közzétett „Freedom in the World” jelentés a világ 195 országában vizsgálta a szabadságjogok érvényesülését, elsősorban az egyének szintjén. A jelentés országonként 25 tényezőt vizsgált, mindegyik kategóriában 0-tól 4-ig terjedő pontszámmal értékelve az adott ország teljesítményét. Az összesített pontszám alapján pedig 1-től 7-ig terjedő osztályzatot kapnak az országok a politikai és a civil szabadságjogok érvényesülését illetően, ahol az 1-es értékelés jelenti a szabadság legmagasabb fokát. Ez alapján pedig az országok „szabad”, „részben szabad” és „szabadnak nem minősülő” besorolást kapnak. A jelentés alapján Magyarország összesen 76 pontot kapott a maximális 100-ból, a politikai jogok érvényesülése 3-as, a civil szabadságjogok pedig 2-es osztályzatot kaptak. Ezek alapján hazánk „szabad” ország besorolást kapott a jelentés készítőitől.¹⁹

Az üzleti környezet minőségére hatással van az adott országban tapasztalható korrupció szintje is. A Transparency International által közzétett „Korrupcióérzelési Index” (Corruption Perceptions Index) 176 országot rangsorolt 2017-ben a közsférában érzékelhető korrupció mértéke alapján.²⁰ A mutató az egyes országok üzleti környezetének vizsgálatára szakosodott intézetek által készített felmérésekre épül. Az index 0-tól 100-ig terjedő skálán helyezi el az egyes országokat, ahol a 0-ás értékelés jelenti

a korrupció legmagasabb fokát. Magyarország 2016-ban 48 pontot kapott, akárcsak Románia, ami 57. helyezést jelent a listán. Az átlagos pontszám globális szinten 43 volt, vagyis hazánk ennél jobban teljesített.

A különböző rangsorok és mutatók elemzése mellett érdemes kitérni arra, hogy a magyarországi vállalatvezetők hogyan értékelik a hazai üzleti környezetet. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a munkaerő rendelkezésre állása az a tényező, amely jelenleg a hazai üzleti környezet legnagyobb kihívását jelenti. Ezt támasztja alá a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézetének (GVI) 2017-es reprezentatív felmérése,²¹ melyet a hazai kis- és középvállalkozások körében végeztek. A megkérdezett 400 cégvezetőtől kapott válaszok alapján a vállalkozások 86 százalékának a tapasztalt munkavállalók, míg 71 százalékának a kezdő munkavállalók felvétele okozott gondot, 60 százalékuknak pedig a dolgozók megtartása jelentett nehézséget.

3. MAGYARORSZÁG ORSZÁG- ÉS VÁLLALATI BRANDINGJE

A külföldi cégek beruházásaiért és az exportpiacokon való érvényesülésért folytatott éles verseny egyre inkább ráirányítja a figyelmet az ország- vagy nemzeti branding szerepére, amelynek alapjai nem különböznek sokban a vállalati márkanevek esetében érvényesülő elvektől. Beruházás-ösztönzési szempontból az országbrand pozicionálása, tartalmának kialakítása döntően a befektetői döntések motivációinak ismeretén kell, hogy alapuljon. A beruházási döntéseket meghatározó számos tényező (pl. politikai és gazdasági stabilitás, földrajzi elhelyezkedés, piacméret, munkaerő, üzleti környezet, stb.) közül kell kiválasztani azokat, amelyekre az országbrand befektetőknek szóló tartalmát építeni lehet.²² Az erős országbrand emellett a gazdasági és politikai változásokkal, bizonytalansággal járó időszakokban segíthet leginkább megőrizni az üzleti partnerek részéről a bizalmat.

Az országbrand értéke, mint fogalom, nehezen megfogható, mégis vannak szervezetek, amelyek különféle számításokkal próbálják meghatározni és az eredmény alapján rangsorolni az egyes országokat. Ilyen az üzleti márkanev értékeléssel és stratégiai tanácsadással foglalkozó Brand Finance nevű szervezet, amely évente teszi közzé „Nemzeti Márkák” (Nation Brands) című jelentését, amelyben az egyes nemzeteket vagy országokat rangsorolja a márkájuk értéke alapján. A márka „erejének” becsléshez 1-100-ig terjedően pontszámokat rendelnek az egyes országokhoz, olyan tulajdonságok alapján, amelyek a turizmussal, a piac és a kormányzat működésével, valamint a humán tőkével kapcsolatosak. Az összesített pontszám alapján az egyes országokat „AAA+”-tól „D”-ig terjedő kategóriákba sorolják, ahol az „AAA+” jelenti a kivételesen erős országbrandet. A márkanev értékének számításánál pedig az adott ország összes brandjének öt éves értékesítési kilátásait veszik alapul, amelyet



kockázati és egyéb rátákkal korrigálnak. A legfrissebb, 2017 októberében közzétett rangsorban Magyarország az 54. helyre került a vizsgált 100 ország között, az országbrand ereje szempontjából pedig „A+” kategóriába, ami „erős” besorolást jelent. A 2016-ban közzétett rangsorban hazánk szintén az 54. helyet és „A+” besorolást ért el, az országbrand értéke pedig 26 százalékkal nőtt 2017-re az előző évhez képest.²³

3.1 MAGYAR VÁLLALATOK ÉS A MÁRKANÉV

A magyar vállalati márkák jellemzően nem tartoznak a világ legismertebb brandjei közé. Ezt tükrözi az Interbrandnek a „Legjobb Globális Márkák 2017-ben” (Best Global Brands 2017) című jelentése, amely alapján az első 100 helyezett között nincsen magyar márkanev.²⁴ A jelentés készítése során alkalmazott módszertan alapján az eredmény nem meglepő, hiszen a listára csak valóban globális márkanevek kerülhetnek fel, amelyek komoly jelenléttel bírnak Európában, Ázsiában, Észak-Amerikában és a fejlődő piacokon egyaránt. Szintén követelmény, hogy a márkanev közismert legyen a világgazdaságban vezető szerepet betöltő országokban. A márkanev értékének meghatározásánál figyelembe veszik a vállalat jövedelmezőségét, a brand szerepét a fogyasztói döntésekben, illetve a márkanev képességét a fogyasztói lojalitás kialakítására. Szintén nem található magyar vállalat a már említett Brand Finance által 2018-ra vonatkozóan összeállított „Global 500” listán, amely a márkanevekhez kapcsolható jövőbeni bevételek becslésére épülő értékelési módszeren alapul.²⁵

A Forbes magazin 2015-ben tett közzé listát a vezető magyar márkákról.²⁶ Az első tíz hely többségét vállalati márkanevek foglalják el, úgymint a Prezi (2.), a BP Clothing/BDPST (3.), a Ustream (4.), a Cserpes Sajtműhely (5.), a WizzAir (6.), a Pöttyös Túró Rudi (9.), valamint a Csepel Royal (10.). A nemzetközi ismertség hiánya nyilvánvalóan nem volt kizáró ok a rangsor készítésénél, így kerülhetett be az első tízbe a Pöttyös Túró Rudi vagy a Cserpes Sajtműhely. Bár ez utóbbi márkanev egyelőre inkább a hazai piacon vívott ki magának elismerést, érdemes röviden összefoglalni, hogyan alakult ki a márka jelenlegi tartalma a cég története során.

ESETTANULMÁNY: A CSERPES SAJTMŰHELY

Az 1992-ben indult termelőüzem kezdetben különböző tejipari készítmények gyártásával foglalkozott. Az 1990-es évek közepén úgy tűnt, a vállalkozás megtalálta a kitörési pontot, a rikotta készítése meghozta a piaci sikert a cég számára. Az uniós csatlakozás és a versenytársak érkezése azonban más irányba terelték a céget.

A 2000-es évek közepén fordult a Cserpes Sajtműhely a hagyományos tömegtermékek felől a prémium minőségű készítmények felé. Ezzel párhuzamosan alakult ki a márkanev tartalma, amit az alapító úgy foglalt össze, hogy „A Cserpes egy olyan márka, ami nincs a multiban”. Mindez arra utal, hogy a márkanev alatt forgalmazott termékek kézműves, tartósítószer nélküli élelmiszerek, amelyek manufaktúrális jellegű, kisüzemi körülmények között készülnek. Az egészséges étkezés

hívei hamar felfedezték a sajtóműhely termékeit, a márkanév híre és a beszerzési források elérhetősége pedig szájról szájra terjedtek. A márkanév tartalma sikeresen tette vonzóvá a termékeket azok körében is, akik tudatosan a magyar kistermelők által készített árukat keresik a multinacionális vállalatok termékeivel szemben.

A rövid szavatossági idő miatt ugyanakkor az árut feszített időrendben kell a fogyasztókhoz eljuttatni, így az elosztási rendszer is ennek megfelelően épül fel. A Cserpes Sajtóműhely jellemzően kisboltoknak szállít, korábban pedig szintén a kézműves termékeket kereső vásárlókat megszólító Lipóti Pékségek polcain voltak elérhetőek az áru, ami tovább erősítette a két, hasonló tartalmú márkanév ismertségét. A cég külföldi terjeszkedését az alapító legfeljebb egy-két termék esetében tartja elképzelhetőnek.²⁷

3.2 MÁRKANÉVÉPÍTÉS AZ ÉLELMISZERIPARBAN

A hazai borokkal kapcsolatos, állami marketing erőfeszítések elsősorban turisztikai célokot szolgálnak, ugyanakkor a nemzetgazdasági export szempontjából is jelentőséggel bír a gasztronómiai márkaépítés. A legnagyobb feladat ezen a téren jelenleg egy egységes, magyar bor márkastílus létrehozása. Az állami bormarketing feladatokat ellátó Magyar Turisztikai Ügynökség ennek érdekében együttműködést folytat a Hegyközségek Nemzeti Tanácsával. A két szervezet a tervek szerint létrehozza a magyar bor egységes digitális felületét, a bor.hu információs portál a tervek szerint 2018 folyamán indul el.

A márkaépítési célokot szolgálja az egységes magyar borarculat kialakítása, illetve a magyar bor kommunikációs értékpiramisának megalkotása is. A piramis négy szintből áll: a regionális, a települési és a dűlőselektált borok hierarchiájának csúcán a Tokaji Aszú található, a világ egyik legegységesebb édes bora, amelyet a magyar borok közül világszerte a legtöbben ismernek és elismernek. Emellett a Tokaj-hegyaljai történelmi borvidék kultúrtáj az UNESCO világörökség részét képezi, amely tovább erősíti a termék különlegességét. A tervek szerint tehát a Tokaji Aszú segítségével fog megtörténni a magyar bor pozícionálása világszerte.²⁸

A gasztronómiai márkaépítésnek másik sarkalatos pontja az organikus élelmiszertermelés, amely iránt és a magas tápanyagtartalmú élelmiszerek iránt megmutató kereslet a fejlett élelmiszeripari piacokon exponenciális ütemben növekszik. A magyar élelmiszeriparra jellemző szigorú minőségi követelmények, a GMO-mentes mezőgazdasági termelés, a modern eljárások és technológiák, a lokális, egyedi igényekre szabott megoldások és a hagyományos szakértelem fontos versenyelőnyt jelentenek a külpiacokon a magyar vállalkozások számára.²⁹

ESETTANULMÁNY: AZ ÁLDOMÁS MÁRKA

A külpiaci trendekre, valamint a hazai élelmiszeripari sajátosságokra építve, széleskörű szakmai, állami és termelői összefogás eredményeképpen jött létre az Áldomás névre keresztelt ernyőmárka, amelynek célja, hogy a legjobb hazai



termelők által előállított, kiváló minőségű és magas hozzáadott értékű, fogyasztóbarát élelmiszeripari termékek egységes arculattal juthassanak el a magyar és a nemzetközi fogyasztókhöz. A márka saját honlapján olvasható meghatározás szerint az Áldomás egy közösségi márka, amely azoknak a termelőknek a termékeit fogja össze, akik közös értékek mentén, természetes és gazdag tápanyagtartalmú élelmiszereket állítanak elő.³⁰

Az Áldomás márkanév fejlesztését és finanszírozását kezdetben a Funkcionális Élelmiszerlánc Termék Tanács Egyesület és egy magántulajdonban lévő vállalkozás végezte, velük kötött megállapodást a márkanév felhasználásáról a Magyar Nemzeti Kereskedőház. Mindennek célja, hogy az Áldomás márkanév révén a Kereskedőház egységes arculatot és nemzetközi értékesítési csatornát biztosítson a különböző hazai termelők prémium kategóriás élelmiszereinek.³¹

A márka kifejezetten a fejlett piacokat célozza, amelyeken nő a vásárlói tudatoság és az igény az egészséges és magas tápanyagtartalmú, prémium kategóriás élelmiszerek iránt. Magyarországon számos termelő állít elő nemzetközi összehasonlításban is versenyképes élelmiszereket, azonban integrált értékesítési és marketing eszközök híján csak korlátozottan képesek elérni az exportpiacokat. Erre a kihívásra keres megoldást az Áldomás márka, amely egységes arculattal, marketing támogatással, valamint irányított értékesítési csatornákkal segíti a hazai élelmiszerek kilépését a nemzetközi piacokra. A márkanév alatt többek között libamájjal, mangalicakolbásszal, mangalicaszírral, bio akácmézzel, csicsókás ketchuppal, konyakmeggyel, lenmagolajjal és lekvárral találkozhatnak a fogyasztók.³²

Az Áldomás termékek magas minőségét a kapcsolódó védjegy biztosítja. A „Fogyasztóbarát Védjegy” a teljes élelmiszerláncban nyomon követhető élelmiszerek azonosítására alkalmas megjelölés. A tanúsítás során alapfeltétel, hogy a termék minél inkább természetes, hagyományos és fenntartható módon készüljön. A márkanév használatához a terméknek meg kell felelnie a védjegy követelményeinek, emellett a forgalmazó cégnek vállalnia kell a védjegy termékcsomagoláson történő feltüntetését is. Ezen felül, az Áldomás márkanév alatt kizárólag olyan termék kerülhet forgalomba, amelynek arculati megjelenése, csomagolása eleget tesz az Áldomás védjegy tulajdonosa által meghatározott Arculati Kódexben rögzített követelményeknek, amelyek érvényesülését az Arculati Bizottság a termék zsűrizése során állapítja meg. A márkanév használati jogának elnyerése egy több lépcsős folyamat. A kérelem benyújtását követően a fogyasztóbarát tulajdonságok ellenőrzése következik, amely alapján döntés születik a védjegy megszerzéséről. Ezt követi az arculattervezés, majd a Bizottság értékelését követően van lehetőség elnyerni az Áldomás márkanév használati jogát, amely licenccij köteles.³³

Első lépcsőben 17 termelőnek összesen 30 terméke kapta meg a márkanév és a hozzá kapcsolódó védjegy használati jogát. 2016-ban a fogyasztói igények feltérképezése, a portfólió kialakítása és a termékek pozicionálása zajlott. A márka

piacfelmérő jelleggel történő nemzetközi bevezetésére a 2016. november 17. és 20. között megrendezett „London Íze” (Taste of London) gasztronómiai fesztiválon került sor. A termékeket a Kereskedőház pavilonjában vásárolhatták meg az érdeklődők. Az előzetes felmérések eredményei alapján az Egyesült Királyság mellett Skandináviában és Japánban kerültek a márkanévvel ellátott termékek az üzletekbe. A magyarországi tesztértékesítés kóstoltatással egybekötve 2016 decemberében kezdődött meg nyolc budapesti Príma üzletben.³⁴

Újabb mérföldkövet jelentett a márkanév történetében, amikor 2017 augusztusától megkezdődött az online értékesítés. Emellett elérhetővé vált a márka közösségi oldala is, amelyen recepteket, egészséges életmódhoz kapcsolódó cikkeket és tanácsokat olvashatnak az érdeklődők. Az online értékesítést a tervek szerint a jövőben a külpiaconra is kiterjesztik a helyi disztribútorok által üzemeltetett webáruházak segítségével.³⁵ 2018. február 26-i állapot szerint 55 magyar termelő 168 terméke rendelkezik a szükséges tanúsítvánnyal, 70 termék esetében pedig az elvárt egységes arculat kialakítása is megtörtént.³⁶ A márkához üzemmérettől függetlenül bármely termelő csatlakozhat, akár a határon túli magyar közösségekből is.

A márka szorosan összefügg az országbrand kialakításával kapcsolatos célkitűzésekkel. A termékek csomagolásán egységesen megtalálható az „Áldomás – Made in Hungary” felirat. Az Áldomás márka bevezetésének stratégiai célja, hogy felépítse a minőségi, prémium kategóriás magyar élelmiszerek imázsát a fókuszpiacokon, egyúttal utat nyisson további hazai élelmiszer márkáknak is a sikeres exportpiaci megjelenéshez. Ezekon túlmenően pedig hozzájárul a magyar gasztrokultúra nemzetközi hírnevének javításához.

Ducsai-Oláh Zsanett, a Magyar Nemzeti Kereskedőház vezérigazgatója szerint a francia bor, a holland sajt, a dán húskészítmények hosszú évtizedek alatt váltak fogalomná a nemzetközi fogyasztók körében. A magyar élelmiszereknek azonban egyelőre nincsen hasonlóan kiforrott, erős pozitív imázsa a külpiacon. Az Áldomás célja ezért, hogy szigorú minőségbiztosítás és a professzionális arculat révén tegye ismertté a legjobb minőségű magyar élelmiszereket külföldön.³⁷

3.3 A „MAGYAR GYÓGYSZER” MINT MÁRKANÉV

Bár nem külpiacon értékesítési célokat szolgál, a gyógyszeripar kapcsán érdemes megemlíteni egy iparági kezdeményezést is, amelyben felfedezhetők a márkaépítés jegyei is. A Magyarországi Gyógyszergyártók Szövetségének (MAGYOSZ) tulajdonaként jött létre a „Magyar Gyógyszer” védjegy, amelynek használatára a Magyarországon kifejlesztett és/vagy gyártott gyógyszerkészítmények jogosultak.

A védjegy kimondottan az iparág tradícióira épít, arra a hírnévre, amit a Magyarországon előállított gyógyszerek már az 1920-as években kivívtak maguknak a betegek és orvosok közt világszerte. A „Magyar Gyógyszer” védjegy tartalma olyan



üzenetekben ragadható meg, mint „biztonságot jelentő, kiváló minőségű készítmények generációk óta” vagy „bizalom a hazai orvostudományban és gyógyszergyártásban”. A védjegy megismertetése érdekében a MAGYOSZ 2014-ben televíziós kampányt indított.

A kampánnyal elsősorban azoknak a betegeknek a figyelmét kívánták felhívni a magyar gyógyszerek előnyeire, akik a szabad gyógyszerválasztásnak köszönhetően egy adott betegség esetében több készítmény közül is választhatnak a patikában. A cél annak elősegítése volt, hogy ha létezik egy betegségre magyar cég által előállított gyógyszer is, akkor a betegek azt válasszák. A védjegy használatára jelenleg tizenkét vállalat jogosult.³⁸ Egy adott gyógyszer tekintetében a védjegyhasználatra vonatkozó jogosultságról a kérelem benyújtását követően a MAGYOSZ igazgatója dönt, a MAGYOSZ Iparjogvédelmi Bizottságának javaslatára.³⁹

ESETTANULMÁNY: A RICHTER GEDEON GYÓGYSZERGYÁR

A magyar márkanevek jellemzően nem teljesítik azokat a feltételeket, amelyek a korábban említett globális brand- vagy márkanevlistákon való szerepléshez szükségesek. Ezzel együtt van egy olyan magyar vállalat, amely piacainak számát tekintve közel jár a globális lefedettséghez. Érdekes röviden megvizsgálni, hogyis történik a márkanev építése ennél a vállalatnál.

A Richter Gedeon Nyrt. Magyarország legpatinásabb gyógyszergyártó vállalata, amely öt világrészre kiterjedő értékesítési tevékenységet folytat, termékeit pedig több mint száz országban forgalmazzák. A Richter hét leány- és közös vállalattal rendelkezik a gyártás és fejlesztés területén, továbbá 29 képviseleti irodával és 27 kereskedelmi és nagykereskedelmi vállalattal van jelen a nemzetközi kereskedelemben.⁴⁰

A cég egy olyan iparágban működik, amelyben új üzleti modell terjedt el az elmúlt időszakban. Az új megközelítés szerint a hangsúly egyre inkább az erős vállalati márkára tevődik át a specifikus termékmárka kommunikációja helyett. Mindez összhangban van azzal, hogy a gyógyszer talán a leginkább bizalmi termék, s ennek megfelelően ebben az iparágban a vállalati márka és hírnév a versenyelőnynek az egyik forrása, a hosszú távú profitnak az egyik feltétele. Az erős brand hozzájárul a bizalom erősítéséhez a betegek részéről, illetve befolyásolja az orvosok receptfelírási szokásait is.

A Richter egységes nemzetközi vállalati márkájának felépítése olyan pillérekre támaszkodik, mint a cégnél alkalmazott kommunikációs szabályrendszer, az egységes arculat és márkatartalom, illetve a nemzetközi kampányok. Emellett világosan elhatárolódik, hogy milyen kommunikációs hatáskörrel rendelkeznek a helyi szervezeti egységek, leányvállalatok vagy a cégek központ. A Richternél több olyan belső kommunikációs szabályrendszer van életben, amelyek kifejezetten a leányvállalatok kommunikációját szabályozzák.

Az egységes arculatot az arculati kézikönyv, illetve olyan imázskommunikációs eszközök hivatottak biztosítani, mint a cégismertető broszúrák, nőgyógyászati szórólapok vagy a cégtörténeti kiadvány. A Richter márka elsősorban azt a tartalmat kívánja közvetíteni, miszerint a vállalat egy európai, innovációra épülő, specializált multinacionális gyógyszercég. Célkitűzése, hogy a márka nevéhez olyan társítások kapcsolódjanak, mint „a Richter vezető szereplője a nőgyógyászati termékek piacának világszerte”, illetve „a Richter egy transzparens és etikus vállalat, amely jelentős társadalmi felelősségvállalási tevékenységet folytat”.⁴¹

Ugyanakkor a vállalat tradíciói, amelyek a Richter márkanévhez kapcsolódnak, nemzetközi szinten sokkal kevésbé ismertek, mint Magyarországon. Az egyes célpiacokon bevezetett termékportfóliók különbözősége eltérő márkatartalmat és üzeneteket jelentett korábban. A probléma megoldására a vállalat komoly erőfeszítéseket tett márkanévépítés terén nemzetközi szinten. Oroszországban például kifejezetten nőgyógyászati fókuszú márkaépítést valósított meg.

A vállalat 2016 és 2017 áprilisában egyaránt Női Egészségvetet hirdetett meg Oroszországban, amelynek célja a Richter női egészség iránti elkötelezettségének és nőgyógyászati szakértelmének bemutatása volt. A társadalmi felelősségvállalási program elindításával egybekötött integrált kampány célcsoportját a reprodukív életkorban lévő nők és a nőgyógyász szakorvosok alkották. A cég a márka építését és megismertetését szolgáló eszközök széles skáláját alkalmazta: nőket érintő fotókiállítás, online nőgyógyászati konzultáció, női egészség témájú közvélemény-kutatás, közösségi médiakampány hírességekkel vagy televíziós hirdetések öt országos csatornán.⁴²

4. A MAGYAR KÜLGAZDASÁGI INTÉZMÉNYRENDSZER TÁMOGATÓ SZEREPE

A külgazdasági intézményrendszer szereplői közül a Nemzeti Befektetési Ügynökség (HIPA) országmárka-építő tevékenysége részeként Magyarországot beruházási helyszínként mutatja be és népszerűsíti. Mivel a szervezet javarészt külföldi vállalatokkal és partnerekkel tart kapcsolatot, így szolgáltatásainak minősége és tartalma egyaránt befolyásolja az ország megítélését, illetve az országmárka pozitív hatásának érvényesülését.

A HIPA többek között testre szabott információt nyújt a hazai befektetési, jogi, adózási és pénzügyi környezetről, látogatásokat szervez ügyfelei részére potenciális telephelyekhez és referencia cégekhez, találkozókat szervez munkaerő-közvetítőkkel, ingatlanügynökségekkel és más tanácsadó szervezetekkel, illetve működteti és koordinálja az egyedi kormánydöntéssel nyújtott támogatás rendszerét. Beruházási projektenként változik, hogy a szervezet által kínált szolgáltatások közül az adott



ügyfél melyeket veszi igénybe. A Ghraoui Csokoládé Manufaktúra (GCM) Zrt. 2016 decemberében bejelentett hatvani, zöldmezős beruházását például átfogó szakmai tanácsadással, valamint a telephely-kiválasztásban és a beszállító-keresésben való közreműködéssel segítette a szervezet.⁴³

A HIPA nem kizárólag beruházási projektek kapcsán végzi az ország bemutatását és promócióját célzó tevékenységét. A szervezet rendszeresen jelen van külföldi szakmai fórumokon, kiállításokon, ahol Magyarországot potenciális beruházási helyszíneként mutatja be. Bizonyos rendezvényeken emellett hazai beszállító cégek számára is lehetőséget biztosít a külföldi megjelenéshez. Ilyen alkalom volt például a 2017 januárjában kilencedik alkalommal megrendezett „Automotive World Tokyo”, Japán legnagyobb autóipari kiállítása. A rendezvényen a „Magyarország” standon négy hazai járműipari beszállító cégnek nyílt lehetősége a személyes bemutatkozásra és nemzetközi partnerkapcsolatok építésére.⁴⁴

A hazai külgazdasági intézményrendszer másik kiemelt szereplője, a Magyar Nemzeti Kereskedőház elsődleges feladata, hogy fejlessze a magas hozzáadott értékű, nemzetközileg is versenyképes termékeket és szolgáltatásokat előállító gazdasági szereplők exportképességét, s egyúttal lehetőséget teremtsen számukra a különböző exportsikerek eléréséhez. Ennek keretében egyfelől felméri az adott piac igényeit, illetve feltérképezi a magyar cégek szempontjából releváns üzleti lehetőségeket. Az így megszerzett piaci információk birtokában a nemzetközi összehasonlításban is versenyképes iparágak vállalkozásainak keres üzleti lehetőségeket a külpiacokon. Másfelől, kapcsolatrendszere révén felkutatja azokat a magyar vállalkozásokat, amelyek az ország exportpiacain is sikeressé válhatnak.⁴⁵

A kereskedőház kínálatába többek között olyan szolgáltatások tartoznak, mint az országspecifikus üzleti és gazdasági információk, exportfejlesztési képzések, nemzetközi partnerkeresés és -közvetítés, üzleti tárgyalások szervezése, cégre szabott exportpiaci tanácsadás, szakkiallításokon való részvétel biztosítása, cégképviselet, üzletember találkozók és üzleti fórumok szervezése. Mindez a gyakorlatban számos különböző formát ölthet. A szervezet 2017 novemberében például a hazai MySpirit Szolgáltató Kft. és a „Health China 2030” fejlesztési program megvalósításáért felelős Loncin Holdig közti együttműködési megállapodás létrejöttét segítette elő. Ennek keretében a Kereskedőház szervezte meg a kínai fél delegációjának Magyarországra érkezését, továbbá közreműködött az üzleti tárgyalások lebonyolításában is.⁴⁶ Üzleti fórumok szervezése kapcsán példaként említhető a „Masters of Business Budapest” elnevezésű szakmai rendezvény, amelyet 2018 elején szervezett a Kereskedőház. Az esemény keretében a résztvevő mintegy 150 partnercég képviselője több száz célzott személyes tárgyalást folytatott le a meghívott közel ötven kereskedőház vezetőjével.⁴⁷

Ahogy korábban szó volt róla, a Magyar Nemzeti Kereskedőház közvetlenül vesz részt az Áldomás márkanév építésében és promóciójában. A kereskedőház szervezésében az Áldomás termékei – a releváns piacok feltérképezését követően

– a célszágok legjelentősebb élelmiszeripari szakkiállításain (pl. „Gulfood Dubai”, „Internationale Grüne Woche”) szerepeltek a márka nemzetközi fogyasztókkal történő megismertetése érdekében, összesen több mint ötven alkalommal.

A kereskedőház ezen túlmenően a „Taste of Hungary” elnevezésű rendezvény-sorozat keretében oroszországi, észak-amerikai és kubai helyszíneken az Áldomás alapanyagok felhasználásával készített ételek bemutatását tette lehetővé, amely segítette a márka és a magyar gasztronómia nemzetközi népszerűsítését. Nemzetközi kapcsolatrendszere segítségével a kereskedőház igyekszik megnyitni olyan csatornákat az Áldomáshoz csatlakozott termelők és termékeik előtt, amelyek csökkentik a piacra jutáshoz szükséges időt, illetve anyagi ráfordítást. Ami a jövőt illeti, a kereskedőház célja, hogy minél szélesebb körű felvevőpiacot teremtsen az Áldomás márkanev alatt forgalmazott termékeknek.⁴⁸

5. KONKLÚZIÓK ÉS JÓ GYAKORLATOK

Nemzetközi viszonylatban hazánk kisméretű, nyitott gazdaság, amelynek következtében meghatározó jelentőségű az ország szempontjából a külgazdasági kapcsolatok és a versenyképesség alakulása, az üzleti környezet minősége, valamint az ország és vállalatok mint márkanévek megítélése.

Magyarország külgazdasági teljesítménye 2017-ben mind az export, mind pedig a külföldi tőkeberuházási projektek terén erősödött a korábbi évhez képest. Az eredményekhez a kedvező külső környezet, az Európai Unió meghatározó gazdaságainak növekedése, valamint a világkereskedelem általános bővülése is hozzájárultak. Az országnak ugyanakkor mind az export, mind pedig a külföldi közvetlen tőkeberuházások terén kihívásokkal kell szembenéznie a jövőben. Az export földrajzi megoszlásában alapvetően nem történt változás, az Európai Unió részesedése az exportból továbbra is messze túlszámalyja az összes többi célpiacét együttvéve. Ez azt jelenti, hogy a diverzifikáció ezen a téren továbbra is célkitűzés marad, az ország kivitele nagyjából egy tucat, földrajzilag azonos régióba tartozó célpiacon elért eredménytől függ. A fejlődő, keleti piacokon való érvényesülést ugyanakkor nehezíti a rendkívül erős nemzetközi verseny, amelyben a magyar cégeknek helyt kell állniuk. A külföldi közvetlen tőkeberuházások terén pedig az értékláncban felfelé történő elmozdulás jelenti jelenleg a legnagyobb kihívást, a magas hozzáadott értékű projektekért komoly verseny zajlik a régióban és a kontinensen egyaránt.

Az ország tőkevonzó képességét alapvetően meghatározza az üzleti környezet minősége, amelynek mérésére különböző rangsorokat készítenek és tesznek közzé külföldi szervezetek. Ezek a rangsorok és jelentések természetesen nem tekinthetők megkérdőjelezhetetlen bizonyítéknak egy adott ország üzleti környezetét illetően, mégis egyfajta támpontot jelentenek, amelynek révén felmérhetők az erősségek és a gyengeségek. A magyarországi üzleti környezet ezek alapján



sem kimagaslóan jónak, sem pedig kedvezőtlennek nem nevezhető. A jövőre nézve a legnagyobb feladat egyértelműen a gazdaság számára szükséges munkaerőnek a biztosítása, a képzett szakember utánpótlásnak a megteremtése.

Az országbranding a külgazdasági eszköztárban viszonylag újdonságnak számító elem hazánkban, amelynek tudatos alkalmazása új lehetőségeket teremthet a kivitelben és a befektetés-ösztönzésben egyaránt. A jól felépített és megalapozott országmárka erősíti a bizalmat a külföldi üzleti partnerekben, ami hozzájárulhat a hosszú távú stabil külgazdasági teljesítményhez, az esetleges negatív külső és belső hatások mérsékléséhez. A márkanev erejét és hatását tekintve a magyar vállalatok várhatóan sosem játszanak majd nemzetközi szinten meghatározó szerepet saját piaci szegmensükben. Ezzel együtt a magyar exportőrök nem mondhatnak le a márkanev-építésről mint a piaci érvényesülést elősegítő eszközzel, különösen azokban az iparágakban nem, ahol ennek kiemelt jelentősége van. Az állam szerepvállalása ezen a téren érdekes kezdeményezés, az Áldomás ernyőmárka létrehozása egy olyan kísérlet, amelynek eredményeit mindenképpen érdemes figyelemmel kísérni.

Az Áldomás kitűnő példa arra, hogy a hazai külgazdasági intézményrendszer szereplői miként vehetnek részt egy termékkör promóciójában, s így egy teljes iparági márkanev felépítésében. A külgazdasági intézményrendszer az exportfejlesztési és befektetés-ösztönzési szolgáltatások révén közvetlenül befolyásolja, hogy milyen kép alakul ki az országról a külföldi partnerekben, ezért az országmárka alakításának aktív szereplőjévé válhat a jövőben.

A kézirat lezárásának ideje: 2018. július 9.

JEGYZETEK

- 1 *Központi Statisztikai Hivatal* (2018) [Online] Március 3. Elérhető: https://www.ksh.hu/stadat_eves_3_5. [A letöltés ideje: 2018. március 5.]
- 2 Uo.
- 3 Uo.
- 4 *Központi Statisztikai Hivatal* (2017) Jelentés a külkereskedelem 2016. évi teljesítményéről. [Online] Elérhető: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/kulker/kulker16.pdf>. [A letöltés ideje: 2018. március 5.]
- 5 *UNCTAD* (2017) World Investment Report: Annex Tables. [Online] Elérhető: <http://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/Annex-Tables.aspx>. [A letöltés ideje: 2018. március 5.]
- 6 *Magyar Nemzeti Bank*. BPM6 módszertan szerinti adatok. [Online] Elérhető: <https://www.mnb.hu/statisztika/statisztikai-adatok-informaciok/adatok-idosorok/viii-fizetes-merleg-kozvetlen-tokebefektetesek-kulfolddel-szembeni-allomanyok/kozvetlentoke-befektetesek/bpm6-modszertan-szerinti-adatok>. [A letöltés ideje: 2018. február 1.]
- 7 Uo.
- 8 *Külgazdasági és Külügyminisztérium* (2018) Rekordot döntöttek a beruházások tavaly. [Online] Február 7. Elérhető: <http://www.kormany.hu/hu/kulgzdasagi-es-kulugyminisztarium/hirek/rekordot-dontotek-a-beruhazasok-tavaly>. [A letöltés ideje: 2018. február 8.]

- 9 *Nemzeti Befektetési Ügynökség* (2017a) Mérföldkő az elektromobilitás terén az Audi új győri beruházása. [Online] Május 23. Elérhető: <https://beszallito.hipa.hu/merfoldko-az-elektromobilitas-teren-az-audi-uj-gyori-beruhazasa>. [A letöltés ideje: 2018. február 8]
- 10 *Nemzeti Befektetési Ügynökség* (2017b) Budapesten létesít innovációs központot a világ legnagyobb pénzügyi alapkezelője. [Online] Január 25. Elérhető: <https://hipa.hu/budapesten-letesit-innovacios-es-technologiai-kozpontot-a-vilag-legnagyobb-penzugyi-alapkezeloje>. [A letöltés ideje: 2018. február 5.]
- 11 *Üzletrész* (2018) Az MNKH segítségével 10 milliárdnyit üzleteltek a kkv-k külföldön. [Online] Február 1. Elérhető: <http://www.uzletrész.hu/sikerek/20180201-az-mnkh-segitsegevel-10-milliardnyit-uzleteltek-a-hazai-kkv-k-kulfoldon.html>. [A letöltés ideje: 2018. február 3.]
- 12 *Magyar Nemzeti Kereskedőház* (2018a) Több mint 5 milliárd forint értékű üzletkötések a Kárpát-medencei térségben a Magyar Nemzeti Kereskedőház szakmai közreműködésével. [Online] Január 4. Elérhető: <http://kereskedohaz.hu/hu/hirek/tobb-mint-5-milliard-forint-erteku-uzletkotesek-a-karpat-medencei-tersegben-a-magyar-nemzeti-kereskedohaz-szakmai-kozremukodesevel>. [A letöltés ideje: 2018. február 6.]
- 13 *The World Bank* (2017) Doing Business 2018. [Online] Október 31. Elérhető: <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2018>. [A letöltés ideje: 2018. március 5.]
- 14 *Uo.*
- 15 *World Economic Forum* (2017) The Global Competitiveness Report 2017-2018. [Online] Szeptember 26. Elérhető: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>. [A letöltés ideje: 2018. március 5.]
- 16 *Uo.*
- 17 *Uo.*
- 18 *IMD World Competitiveness Center* (2017) Competitiveness Ranking, Hungary. [Online] Elérhető: <https://worldcompetitiveness.imd.org/countryprofile/HU/wcy>. [A letöltés ideje: 2018. március 5.]
- 19 *Freedom House* (2017) Freedom in the world 2017. [Online] <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/freedom-world-2017>. [A letöltés ideje: 2018. január 12.]
- 20 *Transparency International* (2018) Corruption Perception Index 2017. [Online] Február 21. Elérhető: https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017. [A letöltés ideje: 2018. március 6.]
- 21 Nyíró Zsanna (2017) A munkaerőhiányra adott vállalati reakciók. *MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet*. [Online] Szeptember. Elérhető: http://gvi.hu/files/researches/525/mhianny_2017_elemzes_171006.pdf. [A letöltés ideje: 2018. február 10.]
- 22 Newell, Laurence (2017) Attracting Green Field Investment. *Nation Brands 2017*. [Online] Október 9. Elérhető: http://brandfinance.com/images/upload/bf_nation_brands_2017.pdf. [A letöltés ideje: 2018. március 1.]
- 23 *Brand Finance* (2017) Nation Brands 2017. [Online] Október. Elérhető: http://brandfinance.com/images/upload/bf_nation_brands_2017.pdf. [A letöltés ideje: 2018. január 30.]
- 24 *Interbrand* (2017) Best Global Brands 2017. [Online] Elérhető: http://interbrand.com/wp-content/uploads/2017/10/BGB_2017_Report.pdf. [A letöltés ideje: 2018. március 2.]
- 25 *Brand Finance*: (2018) „Global 500 2018”. [Online] Február. Elérhető: http://brandfinance.com/images/upload/bf_global2018_500_website_locked_final_spread_03042018.pdf. [A letöltés ideje: 2018. március 2.]
- 26 *Üzletrész* (2015) Ezek a legmenőbb magyar márkák. [Online] Szeptember 29. Elérhető: <http://www.uzletrész.hu/sikerek/20150929-a-legmenobb-magyar-markak.html>. [A letöltés ideje: 2018. március 2.]
- 27 *Magyar Brands*. Magyar Sikertörténetek. [Online] Elérhető: http://magyarbrands.hu/magyar-siker/_cwzd/. [A letöltés ideje: 2018. március 1.]
- 28 *Magyar Turisztikai Ügynökség*. Bor- és gasztromarketing. [Online] Elérhető: <https://mtu.gov.hu/cikkek/bor-es-gasztromarketing>. [A letöltés ideje: 2018. március 2.]
- 29 A Magyar Nemzeti Kereskedőháztól kapott írásbeli tájékoztatás alapján.
- 30 *Áldomás*. Bemutakozás. [Online] Elérhető: <http://www.aldomas.hu/hu/bemutakozas>. [A letöltés ideje: 2018. március 1.]



- 31 Szakonyi Péter (2015) Beszáll a márkaépítésbe a magyar állam - milliárdosok vitáznak. *Napi.hu*. [Online] Október 8. Elérhető: https://www.napi.hu/magyar_vallalatok/beszall_a_markaepitesbe_a_magyar_allam_milliardosok_vitaznak.604209.html. [A letöltés ideje: 2018. március 4.]
- 32 *Élelmiszer Online* (2016a) Áldomás néven hoz létre ernyőmárkát egy civil és állami közös kezdeményezés. [Online] Elérhető: http://elelmiszer.hu/cikk/aldomas_neven_hozhat_letre_ernyomarkat_egy_kozos_civil_es_allami_kezdemenyezes. [A letöltés ideje: 2018. február 22.]
- 33 *Áldomás*. Védjegy. [Online] Elérhető: <http://aldomas.hu/hu/vedjegy>. [A letöltés ideje: 2018. január 30.]
- 34 *Élelmiszer Online* (2016b) Elindult az Áldomás élelmiszerek hazai tesztértékesítése. [Online] Elérhető: http://elelmiszer.hu/kereskedelem/cikk/elindult_az_aldomas_elelmiszerek_hazai_tesztertesitesere. [A letöltés ideje: 2018. március 1.]
- 35 *Origo* (2017) Már online is rendelhető az Áldomás termékcsalád. [Online] Augusztus 18. Elérhető: <http://www.origo.hu/gazdasag/20170818-mar-online-is-rendelhetőek-az-aldomas-termékek.html>. [A letöltés ideje: 2018. március 10.]
- 36 A Magyar Nemzeti Kereskedőháztól kapott tájékoztatás alapján.
- 37 *Élelmiszer Online* (2016c) Még idén elindul a prémium kategóriás Áldomás élelmiszerek exportja. [Online] Július 1. Elérhető: http://elelmiszer.hu/cikk/meg_iden_elindul_a_premium_kategorias_aldomas_elelmiszerek_exportja. [A letöltés ideje: 2018. február 17.]
- 38 *Magyar Gyógyszer* [Online] Elérhető: <http://www.magyargyogyszer.org/>. [A letöltés ideje: 2018. január 30.]
- 39 *Magyarország Gyógyszergyártók Országos Szövetsége*. A Magyar Gyógyszer védjegy szabályzata. [Online] Elérhető: <http://magyosz.org/uploads/files/magyar-gyogyszer-vedjegy-szabalyzat.pdf>. [A letöltés ideje: 2018. március 1.]
- 40 *Richter Gedeon*. Kereskedelmi képviselők. [Online] Elérhető: https://www.richter.hu/hu-HU/richter-csoport/Pages/kereskedelmi_kepviseletek.aspx. [A letöltés ideje: 2018. február 20.]
- 41 A Richter Gedeon Nyrt.-től kapott tájékoztatás alapján.
- 42 *Uo.*
- 43 *Nemzeti Befektetési Ügynökség* (2016) Prémium csokoládégyár épül Hatvanban. [Online] December 19. Elérhető: <https://beszallito.hipa.hu/premiumcsokolade-gyar-epul-hatvanban> [A letöltés ideje: 2018. február 8.]
- 44 *Nemzeti Befektetési Ügynökség* (2017c) Magyar kkv-k az Automotive World Tokyo kiállításán Japánban. [Online] Január 19. Elérhető: <https://hipa.hu/magyar-kkv-k-a-tokio-automotive-world-kiallitason-japanban>. [A letöltés ideje: 2018. február 8.]
- 45 *Magyar Nemzeti Kereskedőház*. Szolgáltatások. [Online] Elérhető: <http://www.tradehouse.hu/hu>. [A letöltés ideje: 2018. március 3.]
- 46 *Magyar Nemzeti Kereskedőház* (2017) Magyar cég is részt vesz a Healthy China 2030 program megvalósításában. [Online] November 29. Elérhető: <http://kereskedohaz.hu/hu/hirek/magyar-ceg-is-reszt-vesz-a-healthy-china-2030-program-megvalositasaban>. [A letöltés ideje: 2018. február 15.]
- 47 *Magyar Nemzeti Kereskedőház* (2018b) Nemzetközi exportsikerek kapujában a magyar vállalkozások. [Online] Február 2. Elérhető: <http://kereskedohaz.hu/hu/hirek/nemzetkozi-exportsikerek-kapujaban-a-magyar-vallalkozasok>. [A letöltés ideje: 2018. február 15.]
- 48 A Magyar Nemzeti Kereskedőháztól kapott tájékoztatás alapján.

LENGYELORSZÁG VERSENYTÁRSELEMZÉSE

WISNIEWSKI ANNA*

Lengyelország stabil gazdasági növekedésével, folyamatos jövedelmi és intézményi felzárkózásával tudott kitűnni a közép- és kelet-európai országok között. A tanulmány célja az volt, hogy megvizsgálja a lengyel gazdaság versenyképességi és külgazdasági helyzetét a rendelkezésre álló európai és lengyel statisztikák, valamint intézményi források tükrében. Az elemzés alapján elmondható, hogy a lengyel fejlesztéspolitika elsődlegesen a perspektivikus ágazatok versenyképességi pozíciójának javítására, valamint a lengyel gazdasági szereplők külpiazi pozíciójának erősítésére törekszik. A lengyel intézményi reform célja egy a közszolgáltatások hatékonyságát növelő, egyben az országbranding erősítésével a külpiazi megjelenést segítő komplex rendszer kialakítása volt. A tanulmány emellett esettanulmányok felhasználásával törekedett jó gyakorlatok bemutatására Magyarország számára. Ezek közül a legfontosabbak a külgazdasági intézményrendszer lengyel reformja és a Lengyel Gazdaság Márkája (Marka Polskiej Gospodarki) branding program.

The stable economic growth and the continuous income and institutional catching-up distinguished Poland among the Central and Eastern European countries. The purpose of the study was to examine the Polish economy's state of competitiveness and external economic situation, based on available European and Polish statistics and institutional sources. According to the analysis, Poland's development policy primarily seeks to improve the competitiveness position of the prospective sectors and to strengthen the position of the business entities on the external markets. The goal of the Polish institutional reform was to create a complex system in order to increase the efficiency of public services and strengthen the country's branding. The study also presented good practices for Hungary by using case studies. The most important of these is the Polish reform of the institutional system and the Polish Economy (Marka Polskiej Gospodarki) Branding Programme.

1. BEVEZETÉS

A tanulmány célja az volt, hogy megvizsgálja a lengyel gazdaság versenyképességi és külgazdasági helyzetét a rendelkezésre álló európai és lengyel statisztikák, valamint intézményi források tükrében. Az elemzés alapján elmondható, hogy Lengyelország

* Wisniewski Anna, PhD, külgazdasági attasé Magyarország Főkonzulátusán Krakkóban.



kiegyensúlyozott, stabil gazdasági növekedése, jövedelmi és intézményi felzárkózása figyelemreméltó a közép- és kelet-európai országok között. Az európai uniós tagság nyújtotta keretek, valamint a tudatos fejlesztéspolitika együtt számos területen kedvezően hatottak a lengyel üzleti környezetre. A javuló versenyképességi pozíció, vagyis az üzleti, vállalatalapítási és adózási környezet kedvező vállalati és nemzetközi megítélése elősegítette a hazai és külföldi beruházások dinamizálódását, s egyben az ország külgazdasági lehetőségeinek, valamint külpiaci pozíciójának javulását eredményezte.

A rendszerváltás idején elmaradott gazdasági szerkezettel rendelkező Lengyelország jövedelmi felzárkózása a térségben példaértékű volt. A gyors gazdasági fejlődés alapja a gazdasági modernizáció, a vállalati szektor megerősödése, ennek köszönhetően pedig a lengyel vállalatok versenyképességének és külpiaci pozíciójának javulása volt. A lengyel fejlesztéspolitika céljai között hangsúlyosan szerepelt egy olyan külpiaci megjelenést támogató komplex rendszer létrehozása, amely a külgazdasági szolgáltatások hatékonyságát növelni, az országbrandinget pedig erősíteni volt hivatott.

A lengyel példa legfontosabb tanulsága Magyarország számára az üzleti szemlélet erősítése a külpiaci rendszerben is. Ennek részeként a tanulmány jó gyakorlatként fogalmazta meg az értékesítést és a külpiaci megjelenést segítő marketing eszközök alkalmazását a külgazdaságban. Ilyen eszköz a tanulmányban részletesen kifejttet lengyel branding program.

2. LENGYELORSZÁG KÜLGAZDASÁGI HELYZETÉRTÉKELÉSE

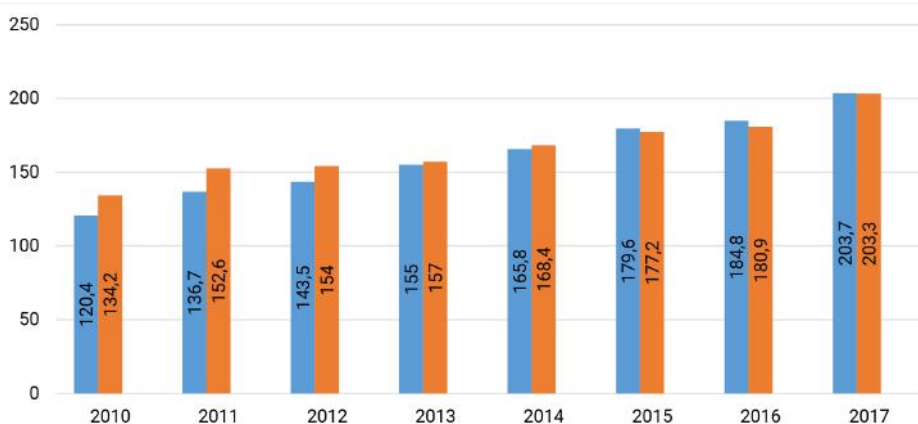
2.1. KÜLKERESKEDELEMI TERMÉKFORGALOM

Lengyelország a dinamikus gazdasági növekedésnek és a hazai piac felzárkózásának köszönhetően versenyképesebbé vált a külpiacokon is, a külkereskedelmi termékforgalom a kedvező külső és belső konjunktúra révén évek óta gyors ütemben bővül. Regionális összehasonlításban Lengyelország nagy belső piaca mellett továbbra is kevésbé nyitott ország (a külkereskedelmi nyitottsági mutató értéke 2016-ban: 101), a külkereskedelmi mérleg egyenlege azonban 2015-ben az ország történetében először pozitív, tehát szufficités volt, amely azóta is fennáll.¹

A Lengyel Statisztikai Hivatal adatai alapján készített minisztériumi elemzés szerint² Lengyelország külkereskedelmi forgalma 2017-ben rekordmértékben nőtt az előző évhez képest (11,2%-os bővülés), a külkereskedelmi forgalom értéke 406,9 milliárd eurót tett ki. A lengyel kivitel 203,7 milliárd euró volt 10,2 százalékos növekedés mellett, míg a behozatal 203,3 milliárd euró volt 12,3 százalékos növekedés mellett. Az elmúlt évi export- és importnövekedés 2011 óta a legdinamikusabb külkereskedelmi évnek számít, hiszen az import növekedésének üteme meghaladta az exportnövekedést, amely részben a kedvező nemzetközi konjunktúrával, illetve az energiahordozók világpiaci árának regionálisan is

tapasztalható emelkedésével magyarázható. Emellett a lengyel gazdaságban is élenkülés volt tapasztalható a belső fogyasztás és a beruházások terén, valamint a zloty árfolyamának felértékelődése is közrejátszott a külkereskedelmi folyamatok alakulásában. A lengyel áru-külkereskedelmi aktívum továbbra is pozitív maradt, annak értéke azonban a tavalyi évben tapasztalt 3,9 milliárd eurónál jelentősen alacsonyabb szinten maradt (437 millió euró).

1. ÁBRA³
 LENGYELORSZÁG KÜLKERESKEDELMI TERMÉKFORGALMA 2010 ÉS 2017 KÖZÖTT
 (MILLIÁRD EURÓ)



Az Európai Unió egységes belső piaca adta külkereskedelmi impulzusoknak, valamint a válság idején is töretlen gazdasági növekedés adta lendületnek köszönhetően a lengyel export töretlenül bővült az elmúlt évtizedben. 2010 óta a lengyel export csaknem duplájára nőtt, volumenét tekintve a közép-kelet-európai régió legnagyobb exportőr országává tette Lengyelországot (1. ábra).

2.2 EXPORT- ÉS IMPORTSZERKEZET ORSZÁGCSOPORTOK SZERINT

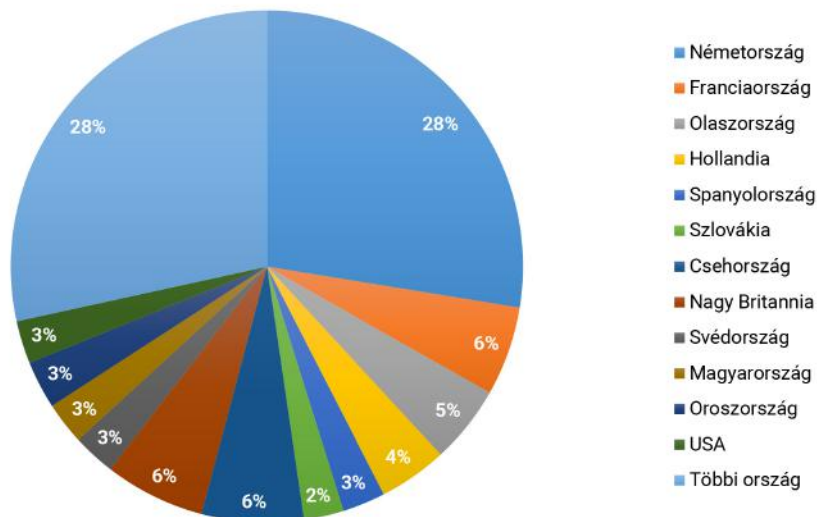
A kedvező nemzetközi konjunktúra valamennyi főbb országcsoporttal folytatott külkereskedelmi folyamatra kihatással volt. Lengyelország legfontosabb hagyományos külkereskedelmi partnerei mindemellett továbbra is az Európai Unió tagállamai voltak (kb. 80%-os részarány) 2017-ben. A kereskedelmi kapcsolatok részaránya az unión kívüli kereskedelmi partnerekkel azonban fokozatosan növekszik. Lengyelország kereskedelmi forgalmának 66 százalékát a tíz legfontosabb kereskedelmi partnerével bonyolította le 2017-ben.⁴

Az ország legfontosabb exportpartnerei tavaly Németország (27,4%), Csehország (6,4%), Nagy-Britannia (6,3%), Franciaország (5,6%), Olaszország (4,9%), Hollandia (4,3%), Oroszország (3%), Spanyolország (2,7%), Magyarország (2,65%), az Amerikai Egyesült Államok (2,69%) és Szlovákia (2,5%) voltak (2. ábra).⁵



2. ÁBRA⁶

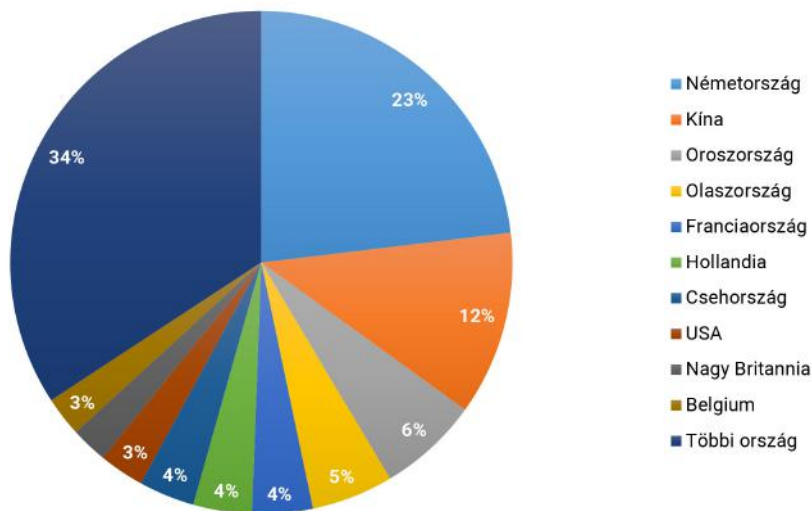
LENGYELORSZÁG LEGFONTOSABB EXPORTPARTNEREI 2017-BEN (SZÁZALÉK)



Legfontosabb importpartnerei tavaly Németország (23,1%), Kína (11,85%), Oroszország (6,49%), Olaszország (5,25%), Franciaország (3,9%), Hollandia (3,78%), Csehország (3,6%), az Amerikai Egyesült Államok (2,88%), Nagy-Britannia (2,38%) és Belgium (2,55%) voltak (3. ábra).⁷

3. ÁBRA⁸

LENGYELORSZÁG LEGFONTOSABB IMPORTPARTNEREI 2017-BEN (SZÁZALÉK)



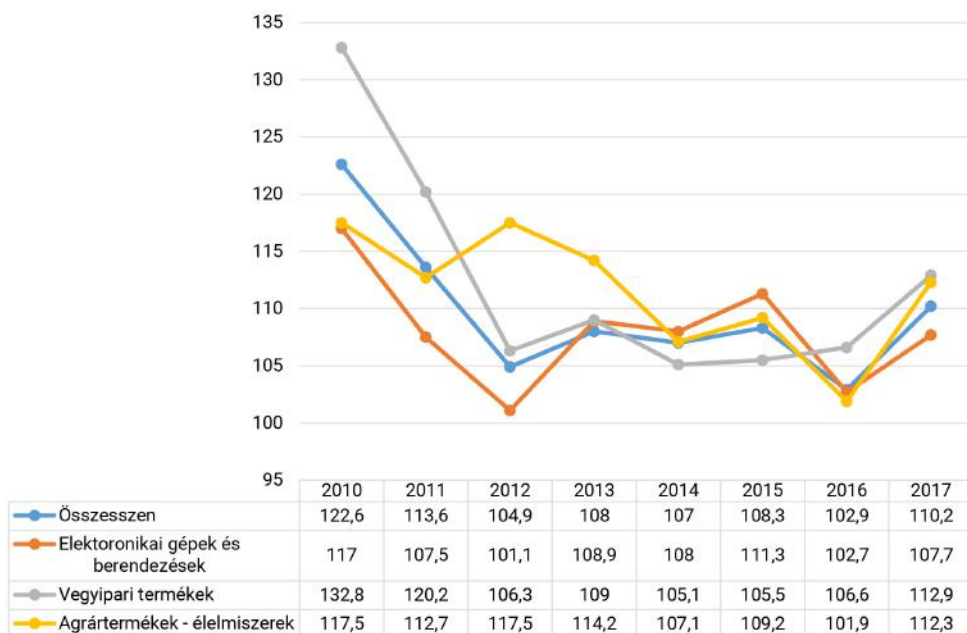
2.3 LENGYELORSZÁG KÜLKERESKEDELMÉNEK ÁRUSZERKEZETE

A lengyel exportnak mintegy kétharmadát – a régió más országaihoz hasonlóan - nemzetközi cégek bonyolítják le. Áruszerkezetét tekintve pedig közel egynegyedét a gépek és berendezések termékcsoport adja (24%), ezt követik a járművek és járműalkatrészek (12%), a bútorok (4,8%), a műanyagok és műanyagszármazékok (4,8%), valamint a vas és acél termékek (3,2%). A technológiaintenzív termékek aránya a teljes lengyel exportnak mintegy 8,6 százalékát tette ki 2017-ben. A lengyel külkereskedelem áruszerkezete alapvetően ágazaton belüli kereskedelem jellegű, ahol az import áruszerkezete nagyon hasonlít az exportéhoz. Nem véletlen tehát, hogy a tavalyi évben az import oldal legfontosabb árucsoportjai a gépek és berendezések (24%), a járművek és járműalkatrészek (9,7%), az üzemanyagok (7%), a műanyagok és műanyagszármazékok (6%), valamint a vas és acél termékek (4%) voltak.⁹

A 4. ábra mutatja a lengyel export növekedési ütemét és azon belül a főbb árucsoportokat 2010 és 2017 között. Látható, hogy a lengyel áruexport stabil növekedési pályán mozgott az elmúlt években. A legdinamikusabb exportbővülés az agrártermékek exportjában következett be, ugyanakkor az exportszerkezetben továbbra is domináns szerepet tölt be a vegyipari termékek kivitele. Meghatározó és folyamatos bővülés következett be az elektronikai gépek és berendezések kivitelében.

4. ÁBRA¹⁰

A LENGYEL EXPORT NÖVEKEDÉSI ÜTEME ÉS FŐBB ÁRUCSOPORTJAI 2010 ÉS 2017 KÖZÖTT





2.4 TŐKE- ÉS BEFEKTETÉSI KAPCSOLATOK

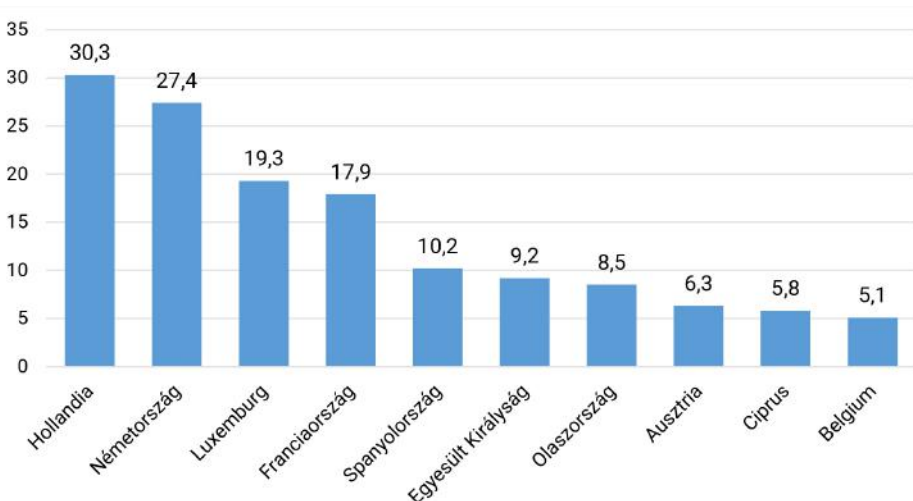
Regionális összehasonlításban Lengyelország a rendszerváltás óta Kelet-Közép-Európa legfontosabb befektetési célpontjává vált. Nemzetközi összehasonlításban pedig továbbra is Európa egyik legvonzóbb befektetési célpontjának számít, hiszen az UNCTAD adatai szerint Európán belül jelenleg az ötödik helyen áll a kedvelt befektetési célpontok listáján.¹¹ Ez a kiemelkedő eredmény az ország hosszú távú teljesítményének köszönhető, amelynek elemei a stabil és folyamatos növekedési ütem, valamint a bizalom és a kiszámítható gazdaságpolitika voltak az elmúlt években.

A 2015-2016-os évek több szempontból is a kihívások időszakát jelentették Lengyelország számára, hiszen a tervezettnél lassabban nőtt a gazdaság, ami államháztartási korrekciót vont maga után, miközben a külföldi befektetések üteme egyaránt visszaesett. Mindezek ellenére ugyanakkor az ország iránti érdeklődés fennmaradt a befektetők részéről. Az UNCTAD adatai szerint 2015-ben Lengyelországba 6,7 milliárd eurónyi működőtőke érkezett, ami 28,5 százalékos csökkenést (2,7 milliárd euró) jelentett az előző évhez képest (2014-ben 9,4 milliárd euró volt). 2015-ben Lengyelországból 2,6 milliárd eurónyi működőtőke áramlott más országokba, ami 75,9 százalékos bővülést (1,1 milliárd euró) jelentett az előző évhez képest (2014-ben 1,5 milliárd euró volt).

Földrajzi megoszlásuk szerint a legfontosabb befektetők Hollandiából (30,3 milliárd euró), Németországból (27,3 milliárd euró), Luxemburgból (19,34 milliárd euró) és Franciaországból (17,9 milliárd euró) érkeztek (5. ábra).¹²

5. ÁBRA¹³

KÜLFÖLDI KÖZVETLEN BEFEKTETÉSEK ÁLLOMÁNYA LENGYELORSZÁGBAN 2015 ÉV VÉGÉN
(MILLIÁRD EURÓ)



Az ország hosszú távú, stabil felzárkózási folyamata mellett az infrastruktúra fejlesztése, vagyis a telekommunikáció és a digitális felzárkózás is elengedhetetlen feltételei voltak a fejlődésnek. A jelenlegi európai és globális környezetben azonban minden korábbinál nagyobb előnynek számít a ma már mindenhol csak szűkösen rendelkezésre álló, képzett munkaerő megléte. Lengyelország nagyon sokat tett és tesz a szakképzés, valamint a felsőfokú üzleti és szakmai képzés fejlesztéséért, együttműködésben a regionális üzleti élet képviselőivel, amely további impulzusokat ad a fejlődésnek.

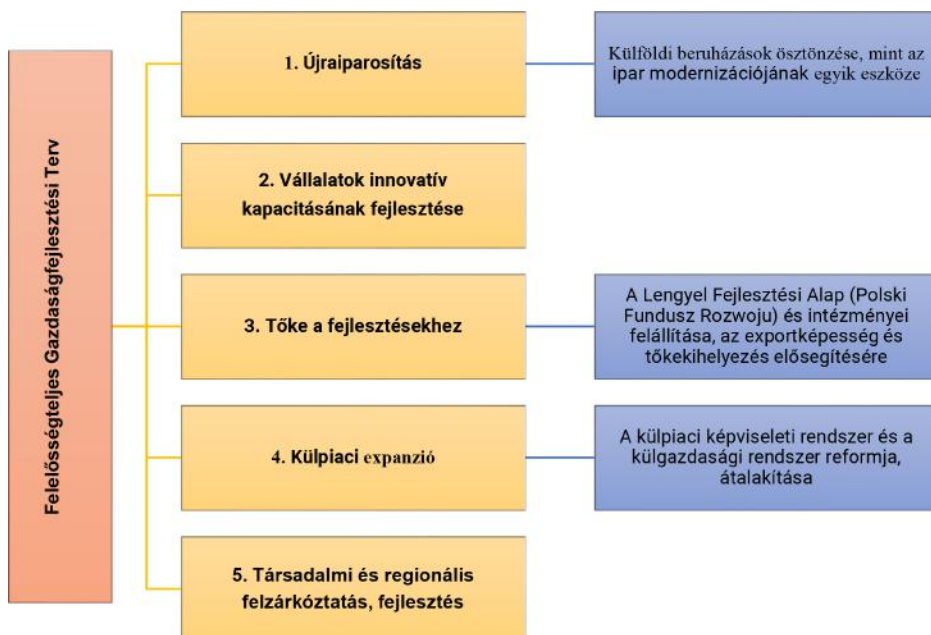
A lengyel befektetés-ösztönzés központi elemét sokáig a különleges gazdasági övezetekben nyújtott adó- és egyéb kedvezmények rendszere jelentette, amely azonban 2026-ig a jelenlegi formájában kivezetésre kerül. A kedvezmények rendszerét 2018 második félévében egy, az ország teljes területére kiterjedő, egységes befektetési kedvezményt nyújtó rendszer bevezetése váltja majd fel, amelytől a külföldi befektetések dinamizálását és további új munkahelyek teremtését várják.¹⁴

2.5 A LENGYEL GAZDASÁGFEJLESZTÉS PRIORITÁSAI, KIEMELT STRATÉGIAI CÉLKITŰZÉSEI

A lengyel gazdaságfejlesztési rendszer komplex átalakítását kezdte meg a 2015 végén hivatalba lépett kormány. A „Felelősségteljes Gazdaságfejlesztési Terv” fejlesztési programot a lengyel kormány 2016. február 16-án fogadta el.¹⁵ A Mateusz

6. ÁBRA¹⁶

A LENGYEL GAZDASÁGFEJLESZTÉSI STRATÉGIA TERÜLETEI





Morawiecki jelenlegi miniszterelnök, korábbi fejlesztési miniszter után elnevezett „Morawiecki-terv” öt fejlesztési területet határoz meg: (1) újraparosítás, (2) cégek innovációs kapacitásának fejlesztése, (3) tőke a fejlesztésekhez, (4) külpiazi expanzió, (5) társadalmi és regionális felzárkóztatás, fejlesztés (6. ábra).

A lengyel kormányzat a globális trendeket figyelembe véve a Felelősségteljes Gazdaságfejlesztési Stratégia keretében számos szakterületen kezdett hozzá stratégiai jelentőségű projektbe a versenyképesség erősítése, a gazdasági modernizáció, valamint a társadalmi jövedelmi felzárkózás érdekében. Ezek közül a legfontosabb gazdaságfejlesztési témákat emeljük itt ki.

2.5.1 DIGITALIZÁCIÓ ÉS STARTUP FEJLESZTÉSI PROGRAM

A Felelősségteljes Gazdaságfejlesztési Terv fejlesztési program prioritásként kezeli a digitalizáció és a startup vállalatok fejlesztését. A „Start in Poland” program célja az állami tulajdonú társaságok szerepvállalásának erősítése a fiatal és innovatív lengyel cégek (startupok) innovatív projektjeinek finanszírozásában, a Lengyel Fejlesztési Alap (Polski Fundusz Rozwoju) ernyője alatt. A program kutatás-fejlesztést ösztönző eszközöket és adókedvezményeket is tartalmaz, valamint egy állami startup inkubátor létrehozásán dolgozik (7. ábra).¹⁷

7. ÁBRA¹⁸

A LENGYEL GAZDASÁGFEJLESZTÉS PRIORITÁSI TERÜLETEI



2.5.2 ELEKTROMOBILITÁS

Kiemelt fejlesztési projekt az elektromobilitás program. Ennek keretében Lengyelország saját elektromos autó gyártását tervezi, és villanyautó kölcsönzési programot indít el. A program keretében előre láthatólag elektromos autó prototípus elkészítése és tesztelése folyik majd a következő évben (2019). Az Energiaügyi Minisztérium egy kisebbségi állami tulajdonban lévő vállalat létrehozását is tervezi, amely éves szinten 100 ezer elektromos autó előállítását tenné lehetővé. A program célja, hogy egymillió elektromos autó kerüljön forgalomba 2025-ig, amelynek 30 százalékát az országban gyártják. 2016 és 2018 között kísérleti programokat futtatnak le az elektromos autók működésének városi közlekedésben való bevezetésére.¹⁹

2.5.3 INFRASTRUKTÚRA FEJLESZTÉSE

Az infrastruktúra fejlesztésének az egyik kiemelt projektje a közlekedési hub szerepet betölteni hivatott „Központi Repülőtér” (Centralny Port Komunikacyjny) létrehozása. A tervek szerint a főváros közelében felépített repülőtér 2027-re készülhet el, fő szállítómányozója a LOT lengyel légitársaság lesz, amely a kikötő első működési szakaszában a forgalomnak nagyjából 45 százalékát fogja kiszolgálni. A Központi Repülőtér emellett a legnagyobb lengyelországi városokkal összeköttetésben lévő vasúti csomópont szerepét is betölti majd a tervek szerint.²⁰

2.5.4 ÉSZAK-DÉL KÖZLEKEDÉSI FOLYOSÓ – VIA CARPATIA

Lengyelország kiemelten fontosnak tartja az észak-dél irányú közlekedési kapcsolatok kiépítését, megerősítését és folytatását, amelyek a kelet-nyugat irányú közlekedési folyosók közötti összeköttetést is biztosíthatják. Ennek érdekében Lengyelország kezdeményezésére a régió nyolc országa megállapodott a Via Carpatia útvonal létrehozásának tervéről.²¹

„A Via Carpatia elnevezést viselő útvonal a litván kikötővárosból, Klaipedából indul Kaunas érintésével, majd Bialystok, Lublin és Rzeszów városánál áthalad Lengyelországon. Érinti Kassa városát, majd Miskolc és Debrecen városokon keresztül áthalad Magyarországon. Az útvonal Romániában érinti Nagyvárad, Lugos, Konstanca és Calafat városokat, áthalad a bolgár fővároson, Szófián, majd Svilengradon, végül pedig a görögországi Szolunban ér véget.”²²

2.5.5 KÜLPIACI NYITÁS

A lengyel kormány gazdaságfejlesztési stratégiája (vagy Morawiecki-terv) tulajdonképpen a stratégiai tervezésnek egy olyan kormányzati dokumentuma, amely meghatározza a külgazdaság-támogatási rendszer nevesített fejlesztési céljait is. Az új struktúra kidolgozásánál az integrált intézményi rendszer koncepciója meghatározó szerepet játszik. Ennek megfelelően felállították a „Lengyel Fejlesztési Alapot” (Polski Fundusz Rozwoju, PFR), mint integráló szervezetet, amely valamennyi intézményt



és külpiaci feladatot tömörít. Ezen intézményi kereten belül érhetőek el a vállalatok számára rendelkezésre álló pénzügyi források és finanszírozási lehetőségek a célszisztemnek alárendelve (pl. innováció fejlesztés, külpiaci expanzió, stb.).²³

A külpiaci intézményi reform keretében Lengyelországban az elmúlt két évben egy komplett finanszírozási eszközsiztemet dolgoztak ki a lengyel vállalatok számára, amely segíti exportpiaci versenyképességüket mind a fejlesztési programok, mind a külpiacra lépés támogatásán keresztül. A reform a különböző lehetőségeket a cégek igényeihez igazítja, így a már exportáló és az exportálni készülő vállalatoknak egyaránt eszközöket teremt.²⁴

3. LENGYELORSZÁG ÜZLETI KÖRNYEZETE NEMZETKÖZI ÖSSZEHASONLÍTÁSBAN

3.1 ÜZLETI KÖRNYEZET NEMZETKÖZI ÖSSZEHASONLÍTÁSBAN

Lengyelország az Európai Unió nyolcadik legnagyobb gazdasága.²⁵ A rendszerváltás és az ország 2004-es uniós csatlakozását követő jogszabályi harmonizációnak köszönhetően a vállalati működési feltételek liberalizált piacgazdasági keretet kaptak. A gazdaságszabályozás rendszerének átalakítása és a bevezetett reformok a pénzügyi, a verseny- és a szellemi jogok szabályozása terén kedvezőbbé, szabadabbá tették a vállalatok működési feltételeit a lengyel piacon. A Világbank 2017-es „Doing Business” (befektetési környezettel kapcsolatos) rangsorában²⁶ Lengyelország (az értékelt 190 ország között) a 24. helyet foglalta el. Ez a korábbi évek eredményeihez (2014-ben 30. hely, 2015-ben 32. hely) képest jelentős javulást jelent a lengyel üzleti környezet megítélésében.

Az üzleti tevékenység végzésének feltételrendszere szabadpiaci és liberalizált kereteket biztosít a vállalatok számára Lengyelországban. A vállalatok működését nehezítő tényezőként az infrastruktúra még mindig kevésbé fejlett és területenként változó minőségét emelték ki. A 2007 és 2013 közötti pénzügyi tervezés időszakában ugyan komoly fejlesztések zajlottak a közúti infrastruktúra fejlesztése érdekében, a kereskedelem további bővüléséhez azonban további átfogó modernizációra lenne szükség (különösen a vasúti és légi infrastruktúra fejlesztése terén). Lengyelországi működésüket megnehezítő tényezőként a vállalatok a túlzottan bürokratikus hivatali eljárásokat, a munkajog rigiditását, az adórendszer megterhelő hivatali eljárásait emelték ki.²⁷

A gazdasági tevékenység elindítását és folytatását szabályozó törvény értelmében az Európai Gazdasági Térség országaiból származó vállalkozások/vállalkozók azonos elbírálás alá esnek a hazai entitásokkal. A külföldi természetes vagy jogi személy a Lengyelországban megengedett valamennyi formában létrehozhat gazdasági társaságot. A lengyel adórendszer központi és regionális (helyi) adókat foglal magába. A legjelentősebb bevételi forrás az árukat és szolgáltatásokat terhelő adók (ÁFA 23%), a társadalombiztosítási hozzájárulás, a személyi jövedelemadó és a vállalatokat terhelő

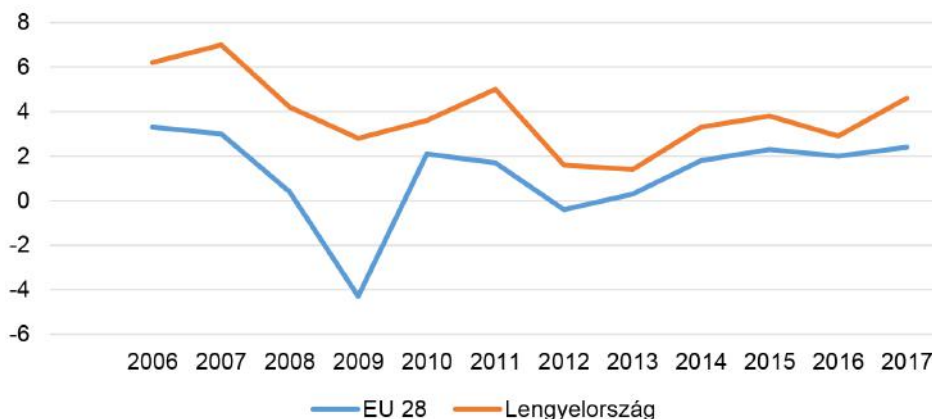
társasági adó. Lengyelországban a külkereskedelmi tevékenység végzése minden gazdálkodó számára alanyi jog. Az Európai Unióhoz történt csatlakozással Lengyelország is a közösségi vámunió területévé, az unió egységes belső piacának részévé vált. A lengyel közbeszerzési eljárásokat a 2004. január 29-i Közbeszerzési Törvény²⁸ foglalja egységes keretbe. A közbeszerzés hatálya kiterjed a 14 000 euró értéket meghaladó mindazon beszerzésekre, amelyeket a költségvetési intézmények, jogi személyiség nélküli állami szervezeti egységek, olyan egyéb gazdasági alanyok, melyek megrendelésein belül a közpénzek aránya az 50 százalékot meghaladja, illetve az állami közigazgatás, illetve annak költségvetési szervei írják ki.

3.2. MAKROGAZDASÁGI TELJESÍTMÉNY

A lengyel gazdaság 2006 és 2017 között az EU28 átlagot meghaladó ütemben bővült. Ebben az időszakban átlagosan 3,7 százalékkal nőtt a gazdaság. Ez a növekedési ütem a harmadik leggyorsabb volt a kelet-közép-európai uniós tagállamok között (Észtországot is beleértve), és kétszer olyan gyors ütemű, mint az EU15 tagállamokban mért növekedés az említett időszakban. Különösen a pénzügyi és gazdasági válság idején mutatott növekedés számított egyedülállónak, az ország elkerülte a recessziót. Az utóbbi két évben ugyanakkor mérséklődött a gazdaság növekedésének lendülete. 2016-ban 2,9 százalékra mérséklődött a GDP-bővülés a 2015-ben mért 3,8 százalékról. Annak ellenére, hogy az Európai Bizottság előrejelzése a GDP-növekedés mértékét 2017-ben 3,5 százalékos, 2018-ban pedig 3,2 százalékos szinten prognosztizálta²⁹, a tényleges konjunktúra 2017 második felében ennél jelentősen kedvezőbben alakult. 2017-ben a GDP-bővülés mértéke 4,6 százalék volt, várhatóan 2018-ban is 3,8 százalékos szinten alakul majd (8. ábra).

8. ÁBRA³⁰

GDP NÖVEKEDÉS ÜTEME LENGYELORSZÁGBAN 2006-2017 KÖZÖTT (SZÁZALÉK)





A növekedés elsődleges forrása 2016-ban a belső fogyasztás volt – a háztartások fogyasztása 3,6 százalékkal, míg a kormányzati kiadások 3,8 százalékkal nőttek. A beruházások mértéke ezzel szemben jelentősen visszaesett (-5,5%) 2016-ban. Az export hozzájárulása a növekedéshez marginális volt (0,1%). A következő években a növekedés stabilizálódása várható, a belső fogyasztás lendülete pedig fennmaradhat. Az európai uniós finanszírozású források felhasználásának élénkülésével párhuzamosan a beruházások növekedésben játszott szerepe várhatóan dinamikusabbá válik, amelyet az alacsony kamatkörnyezet is segít. Az erős zloty, a belső fogyasztás és a beruházások élénkülése ugyanakkor nem kedveznek az exportnak, amely továbbra is minimális; sőt, akár negatív hatással is lehetnek a növekedésre.³¹

Az elmúlt évtized töretlen növekedési folyamata segítette a lengyel jövedelem-felzárkózási folyamatot. A reál-konvergencia az EU15 tagállamokhoz és a többi kelet-közép-európai átalakuló gazdasághoz képest gyors ütemű felzárkózást biztosított. Az európai uniós csatlakozás óta eltelt időszakban Lengyelország 74 százalékponttal csökkentette fejlettségbeli lemaradását az EU15 tagállamokhoz képest, leggyorsabban Görögországhoz, Olaszországhoz és Spanyolországhoz viszonyítva sikerült felzárkóznia. A reál-konvergencia folyamata Lengyelországban volt a legsikeresebb az újonnan (2004-ben és 2007-ben) csatlakozó tagállamokkal összehasonlításban is. Lengyelország gazdasági fejlettsége látványosan közelített a térségben legfejlettebbként indult szlovén (13 százalékpont) és cseh (9 százalékpont) szinthez.³²

A jövedelmi egyenlőtlenség mértéke csökkenő tendenciát mutat Lengyelországban, ugyanakkor továbbra is jelentősen magasabb ez az érték, mint több fejlettebb európai országban (úm. Svédország, Szlovénia, Dánia). A gazdasági egyenlőtlenséget mérő Gini együttható 2015-ben 30,8 volt Lengyelország esetében, míg 2008-ban 33,7 volt ez az érték. A társadalmi felzárkózás folyamata töretlen Lengyelországban. Mindamelllett az éves átlagkereset továbbra is alig a fele az OECD-országok átlagbér szintjének, annak ellenére, hogy az elmúlt évtizedben 59 százalékkal nőtt a bérek szintje. A Lengyel Statisztikai Hivatal (GUS) felmérése szerint 2016-ban minden ötödik lengyel állampolgárt fenyegetett a szegénység vagy a társadalmi kirekesztés problémája. A kormányzati stratégia prioritása a családtámogatás erősítése, amely az egyenlőtlenségeket és a társadalmi leszakadás veszélyét hivatott csökkenteni és visszaszorítani. 2016. február 11-én a lengyel parlament alsóháza elfogadta a kormány „Család 500+” programját³³. A programnak köszönhetően Lengyelország előbbre lépett az uniós országok családtámogatási rangsorában, javult a lengyel családok jövedelmi helyzete, és csökkent a gyermekszegénység.

A Nemzetközi Valutaalap adatai szerint³⁴ Lengyelország vásárlóerő-paritáson mért bruttó hazai terméke 2006-ban 577 milliárd dollárt, tíz évvel később pedig már 1055 milliárd dollárt tett ki. Az egy főre eső, vásárlóerő-paritáson mért GDP értéke ma már a népesség alakulásának figyelembe vételével is összehasonlíthatja a konvergencia mértékét. Eszerint az EU28 összehasonlításában Lengyelország 2005-ben 50 százalékos, tíz évvel

később pedig 69 százalékos GDP-szintet ért el a gyors felzárkózásnak köszönhetően, s ezzel meghaladta a magyar átlagot. A felzárkózási folyamat az elmúlt két évben tapasztalt mérsékeltebb növekedési ütem és a népességgyarapodás ütemének lassulása miatt ugyanakkor megtorpanni látszik.³⁵

A lengyel monetáris politika 2004 óta az inflációs célkövetés rendszerét alkalmazza, ennek megfelelően az infláció a 2,5 százalék +/-1 százalékpont sávban mozog. Az elmúlt években globálisan jellemző dezinflációs folyamatok hatására a lengyel inflációs szint kilépett a megengedett sávból. A nyersanyagok és energiahordozók árának globális csökkenése miatt 2014 júliusa és 2016 novembere között deflációs folyamatok jellemezték a lengyel monetáris környezetet. 2016 decemberében az infláció visszatért a pozitív sávba, a nyersanyag- és energiaárak növekedésének köszönhetően ekkor elérte a 0,9 százalékot. A következő években várhatóan a pozitív tartományban alakul majd az infláció szintje, a harmonizált fogyasztói árak (HICP) 2017-ben 1,8 százalékon, míg 2018-ban várhatóan 2,1 százalékon stabilizálódnak. Amíg a bérnövekedés felgyorsulása a maginflációt növelheti rövidtávon, addig az inflációt hajtó folyamatok elsősorban külső tényezőkre vezethetők vissza. A jegybanki alapkamat 2015 márciusa óta az 1,5 százalékos szinten alakul, a gyorsuló inflációs folyamatok mindemellett kamatemelésre készíthetik a lengyel jegybankot.³⁶

A Szydlo-kormány számos családpolitikai és szociális intézkedést vezetett be kormányzása elején 2015-től kezdődően, ami a költségvetés kiadási oldalán érezhető többletterheket jelentett. Ennek ellenére a lengyel költségvetés a korábbi éveknél kiegyensúlyozottabb és feszesebb irányt tudott követni, az államháztartás hiánya is csökkenő pályán tudott maradni. A kedvező gazdasági konjunktúra, valamint az adókból származó bevételek növekedésének hatására a költségvetés 2016-ban rekord alacsony szintű hiánnyal tudott zárni. 2016-ban a költségvetési hiány mértéke a bruttó hazai termék 2,4 százalékát tette ki. A bevételi oldalt nemcsak a dinamikus növekedés, de az adókból származó bevételek növekedése is segítette. Ez összefüggött egyrészt az adóbeszedés hatékonyságának javítása érdekében tett intézkedésekkel, valamint a magasabb ÁFA-kulcsok alkalmazásának bevezetésével bizonyos termékek és szolgáltatások körére vonatkozóan. A kedvező konjunktúra ellensúlyozni tudta a bevezetett családpolitikai intézkedések (elsősorban az 500+ program³⁷) kiadásnövelő hatását. Amíg 2016-ban alig valósultak meg állami befektetések, addig 2017-ben ezen a téren is visszatért a lendület, amely további növekedési impulzusokat jelent a nemzetgazdaság egésze szempontjából.

A költségvetést érintő makrogazdasági folyamatok eredményeképpen 2017-ben a korábbi előrejelzéseknél jelentősen alacsonyabb szinten, a GDP 1,7 százalékán alakul várhatóan a költségvetési hiány³⁸. Előrejelzések szerint 2018-ban is hasonlóan alacsony szinten marad majd a hiány, feltételezve azt, hogy a kedvező növekedési folyamatok fennmaradnak. Kiadási oldalon további növekedést okozhat a nyugdíjkorhatar csökkentéséről 2017 őszén megjelent, és jövő évben életbe lépő új törvény.



Az államadósság mértéke 2016. év végén GDP-arányosan 53,2 százalékot tett ki. A kedvező költségvetési és konjunkturális folyamatok hatására az előrejelzések szerint 2018 és 2019 folyamán az államadósság mértéke ennél alacsonyabb, 53 százalékos GDP-arányos szinten alakulhat.

3.3 POLITIKAI KÖRNYEZET

Lengyelország demokratikus intézményeinek felállítása megkezdődött az ország 1989-es rendszerváltását követően. A Lengyel Köztársaság mindenkori kormányát a szabad, demokratikus választások keretében és eredménye alapján a kormányzásra felhatalmazást nyerő párt alakíthatja meg. A lengyel belpolitikát 2005 óta a középutas jobboldali-liberális Polgári Platform (PO) és a hangsúlyosan nemzeti-konzervatív Jog és Igazságosság (PiS) párt dominanciája és váltógazdasága határozza meg. A 2015. október 25-i parlamenti választásokon szerzett fölényével a Jarosław Kaczyński vezette PiS került hatalomra, ennek eredményeként alakult meg a Beata Szydło miniszterelnök vezette kormány. A kormány átalakítására a 2017. december 8-án bejelentett kormányátalakítást követően, 2018. év elején került sor.³⁹

A Freedom in the World 2017 az országokban tapasztalható szabadságjogok érvényesülését mérő nemzetközi rangsor.⁴⁰ A mérés egy 1-től 7-ig tartó skálán történik, ahol az 1-es jelenti a teljes szabadságot, a 7-es pedig a szabadság teljes hiányát. Lengyelországban a politikai szabadság mértékét a teljesen szabad (1), a sajtószabadság mértékét pedig a szabad (2) kategóriába sorolta a rangsor. Összességében a szabadság mérőindexe 1,5 volt, amely továbbra is a leginkább szabad országok között tartja számon Lengyelországot. A nemzetközi értékelés⁴¹ mindemellett a politikai környezet tekintetében egy romló tendenciára is felhívja a figyelmet: a Jog és Igazságosság (PiS) kormány által bevezetett reformok és reformtervek a nemzetközi megítélés szerint a jogállamiságot veszélyeztetik. Ezek a reformok többnyire a sajtót, az igazságszolgáltatást, a civil szervezetek működését, valamint az oktatási rendszert érintik.

Lengyelország politikai megítélésének romlására utal továbbá az ország jogállamisági helyzetéről folytatott európai parlamenti folyamat. Az intézmény szerint az elmúlt évek fejleményei az uniós értékek súlyos megsértésének egyértelmű kockázatát hordozzák magukban. Ezért az Európai Parlament 2017. november közepén megszavazta annak különjelentésnek az elkészítését, amely alapján a hetes cikkely szerinti eljárás megindításáról dönthet. A különjelentést a belügyi, állampolgári jogi és igazságügyi bizottság készítette el. Ennek alapján döntött az Európai Parlament határozat elfogadásáról a lengyel jogállamiság helyzetére vonatkozóan, amelyről 2018. március 3-án elfogadott európai parlamenti határozat is készült.

Lengyelország a Transparency International „Korrupcióérzékelési Indexe” (Corruption Perception Index)⁴² rangsorolása alapján a 29. legkevésbé korrump ország a világon a vizsgált 176 ország között. A korrupció mértékét 1996 óta méri a

szervezet Lengyelországra vonatkozóan. A korrupció mértéke a legmagasabb szintet 2005-ben, míg a legalacsonyabb szintet 1996-ban érte el. A jelenlegi korrupciós szint az alacsony értékhez közelít.

4. LENGYELORSZÁG ORSZÁG- ÉS VÁLLALATI BRANDINGJE

Lengyelország külpolitikai és külgazdasági törekvéseit közvetlen piaci környezetéből, a regionális és európai gazdasági feltételrendszerből kiindulva vezeti le. Ehhez kapcsolódnak törekvései az Európán kívüli külpiacon irányába. A külpiacon megjelenésnek alapvető eleme az országpromóció keretében történő bemutatkozás. Az országbranding stratégia keret ad az évente meghatározott földrajzi, illetve ágazati szempontból is definiált külpiacon promóciónak.⁴³

A lengyel külpiacon expanzió erősítésére a külpolitika, azon belül a külgazdaság-politika nagyon tudatosan alakította ki az ország külpiacon megítélését formálni hivatott branding stratégiát. A lengyel országbranding a „Polska” vagyis Lengyelország brand globális megismertetésével és megerősítésével nemzetközi szinten egy olyan ország imázsát törekedett, illetve törekszik folyamatosan felépíteni, amelybe érdemes befektetni, valamint amelynek termékei és szolgáltatásai jó minőségűek és megbízhatóak. A branding kormányzati és külpolitikai hasznosságának, fontosságának megítélése a különböző kormányzatokon átnyúlóan prioritást élvez. A promóciós kampány eszköztárának széles palettáján ott vannak a tudományos konferenciák és kulturális fesztiválok, továbbá a gazdasági együttműködést erősítő, üzletemberek közötti találkozókat és rendezvényeket egyaránt. Emellett Lengyelország gazdasági expanziós törekvéseiben fontos szerepet tölt be a tőkepiac promóciója, a Varsói Értéktőzsde, mint a Közép-Kelet-Európai térség regionális pénzügyi központja, szerepének erősítése.⁴⁴

4.1 A POLSKA BRAND KONCEPCIÓJA (A TERMÉK- ÉS ORSZÁGBRANDING KAPCSOLATA)

Az MPG⁴⁵ brand (Polska brand) a 2007 és 2013 között Innovatív Gazdaság Operatív Program keretében lebonyolított, „A lengyel gazdaság promóciója a nemzetközi piacokon” elnevezésű program keretében jött létre. A vizuális tervhez márka használati kézikönyv, valamint kommunikációs panelekből álló összeállítás is készült.

A Polska brand kialakítását megelőzően a projekt keretében nemzetközi felmérés készült arról, milyen ismeretekkel rendelkeznek Lengyelországról a gazdasági szereplők a külpiacon. A felmérés eredményeként Lengyelország, a lengyel gazdaság leginkább ismert és elismert tényezője maga a lengyel ember, annak szaktudása, készségei és együttműködési képessége jelentek meg hangsúlyosan. A jelenlegi



befektetési környezetben különösen fontos a szakmai tudás és humántényező társítása a Lengyelország márkához, amely eddig is egyértelműen hozzájárult az ország befektetési pozíciójának javulásához és stabilizálódásához.⁴⁶

A Polska brand célja a lengyel gazdasággal, illetve magával Lengyelországgal összefüggő, pozitív asszociációk, képek felerősítése, leegyszerűsítése és megjegyezhetővé tétele. Ennek eredményeként egyrészt az országbranding a termékek származási helyének könnyebb beazonosítását és a bizalom erősítését segíti elő, másrészt pedig a külföldi befektetések számára a származási ország beazonosíthatóságát és vonzóságát (attraktivitását) könnyíti meg. A Polska brand középpontja a kreatív, küzdő, kitartó és együttműködő ember. A fehér és piros, mint nemzeti szín meghatározzák a lengyel branding hangulatát, emellett megfigyelhető, hogy a két színt a jelentős lengyel vállalatok is alkalmazzák nemzetközi pozicionálásukhoz vállalati branding stratégiájukban.⁴⁷

A Polska brand alkalmazása mindamellett meghatározott szabályrendszer keretében történik. A brandet annak tulajdonosa, a korábbi Fejlesztési Minisztérium (ma a Vállalkozás és Technológiai Minisztérium), által kibocsátott engedélynek a birtokában használhatják a lengyel vállalatok. A logó használata az engedély birtokában ingyenes. A minisztérium, illetve a Lengyel Befektetési és Kereskedelmi Ügynökség (Polish Investment and Trade Agency, PAIH) promóciós igazgatósága folyamatosan frissíti és felügyeli a brandet, valamint az azzal kapcsolatos használati kézikönyvet és kommunikációs anyagokat.⁴⁸

A lengyel nemzeti branding stratégia eredményeként a kelet-közép-európai térség legismertebb országmárkája jelenleg a lengyel márka. A Nation Brand Index 2017-es rangsorában⁴⁹ a Polska Brand a 23. helyen állt, értéke pedig elérte az 571 milliárd dollárt (11%-kal meghaladva az előző évi értéket). Sőt, ennél is jobb helyezést ért el a 2014-es és 2015-ös években, amikor a 20. helyre küzdötte fel magát a nemzetközi rangsorban.

4.2 LENGYELORSZÁG LEGERŐSEBB NEMZETKÖZI BRANDJEI

Az országbranding mellett az elmúlt évtizedben egyre több lengyel cég volt képes elérni nemzetközi sikereket a külpiacokon. Mindennek köszönhetően számos termék vagy cég mint brand vált széleskörűen, globálisan is ismertté. Ez a folyamat összefüggött a lengyel vállalatok exportsikereivel, azok külpiaci megjelenésével és aktivitásának erősödésével.

A legjelentősebb nemzetközi vállalatok sorában a lengyel olajtársaságok a legismertebbek, például a PKN Orlen, amely Csehországban, Németországban és a Balti-államokban is rendelkezik töltőállomásokkal; a PGNIG, amely globális olaj- és gázkutatásairól ismert, jelenleg Norvégiában és Pakisztánban végez kutatásokat; vagy a Grupa LOTOS, amely szintén jelentős lengyel tulajdonosi hátterű olajcég.

A hagyományos ágazatok közül az élelmiszeriparban a MASPEX futott be jelentős nemzetközi sikereket, Európában jól ismertek a termékeik, mint például a Kubus vagy a Tymbark. A cég felvásárolt több regionális versenytársat: a Walmarkot a cseh és szlovák, a Plussszt és Olympost a magyar, valamint a Queen's céget a bolgár piacon. Másik jól ismert lengyel vállalati név az ágazatban a Mlekovita, amely több mint hatvan országban szállít már az Európai Unió piacain kívül. A ruházati és cipőágazatban a vezető gyártó az LPP, amely a Reserved márkának és további 150 cipőüzletnek is a tulajdonosa Lengyelországban, a világon pedig 97 országban van jelen. A másik lengyel sikermárka, a CCC szintén a cipőiparban ért el sikereket, évente 32 millió cipőt értékesít globálisan.

Végül néhány globális lengyel befektető név, amelyek szintén lengyel tulajdonosi háttér mellett lettek nemzetközileg sikeresek: a KGHM rézóriás, amely Chilében tervez külpiaci bővítést; a Kulczyk Investment, amely Nigéria, Tunézia, Egyenlítői Guinea és Tanzánia területén érdeklődik elsősorban nyersanyag (kőolaj, egyéb) lelőhelyek iránt; vagy a műtrágya és vegyipari piacokon működő Azoty Csoport és a villamosgyártó PESA.⁵⁰

4.3 EGYÜTTMŰKÖDÉS A VÁLLALATI SZFÉRA ÉS AZ ÁLLAMIGAZGATÁS KÖZÖTT A MÁRKAERŐSÍTÉS TERÉN

A Polska márka kialakítása Lengyelországban a vállalatokkal, illetve a vállalatokat tömörítő szervezetekkel, kamarákkal lefolytatott konzultáció és felmérés eredményeit is tükrözi. Az országmárka célja egyfajta „gazdasági patriotizmus” bevezetése a gyakorlatba, és ezzel egyben olyan termékek támogatása, amelyek értéket teremtenek és a lengyel márkát erősítik. A lengyel branding koncepció lényege az együttműködés, a szinergiák kihasználása, az országmárka és a termékek/vállalatok kölcsönös egymásra hatása. Ebből fakadóan célja a külpiacokon a márka segítségével az ország és az ahhoz kapcsolódó entitások (vállalat, termék, egyén) iránti bizalom erősítése. A koncepció szerint továbbá a márkaépítést, az ahhoz kapcsolódó elfogadás és bizalom megteremtését a hazai piacon kell elkezdeni, majd erősíteni, mert akkor lehet nemzetközileg is sikeres.⁵¹

A lengyel gyakorlat egyik legnagyobb hiányossága az együttműködés kereteinek megléte mellett az egyes intézmények, illetve az országos és regionális szint közötti együttműködés hiánya. Az ország regionális szerkezetéből fakad, hogy az egyes régiók saját adottságaik és gazdasági lehetőségeik európai és globális szintű promóciójára törekednek egyfajta branding stratégia részeként (pl. Malopolska brand, Metropolia Silesia brand, stb.). A regionális branding szempontjából pedig a Polska brand nem mindig jelent előnyt, hiszen az egyes stratégiák különböző aspektusokat igyekeznek kiemelni az adott térség szempontjából.⁵²



5. A LENGYEL KÜLGAZDASÁGI INTÉZMÉNYRENDSZER TÁMOGATÓ SZEREPE

5.1 A LENGYEL GAZDASÁG MÁRKÁJA - BRAND PROGRAM

A gazdaságfejlesztési rendszer és a külgazdasági intézményi struktúra átalakításával párhuzamosan a branding stratégiában is átfogó koncepció és cselekvési terv kialakítására került sor az elmúlt években. A „Lengyel Gazdaság Márkája - Brand” programot⁵³, amely a lengyel termékekre építve törekszik a gazdasági promóciót erősíteni a külpiacokon, a lengyel Fejlesztési Minisztérium 2016. október 11-én indította el hivatalosan. A program célja a lengyel márkák külpiaci promóciójának támogatása, valamint Lengyelország és a lengyel gazdaság nemzetközi megítélésének erősítése. A program keretében tizenkét ágazati promóciós program, öt relációs, a perspektivikus piacokra fókuszáló promóciós program és két kiemelt rendezvényhez kapcsolódó promóció valósul meg. Az ágazati programokat azok profiljának megfelelően ügynökségek koordinálják: a PAIH ügynökség a bútortiparra, az ARR Agrárpiaci Ügynökség az agrártermékekre, a PARP Vállalkozásfejlesztési Ügynökség pedig a Go to Brand programra koncentrálnak.

A program céljai általánosságban: a lengyel vállalatok exportpotenciáljának és -teljesítményének növelése; az unióon kívüli piacokra exportáló lengyel cégek számának növelése; a lengyel gazdaság innovációs képességének ismertté tétele a külpiacokon; a Lengyel Gazdaság Brand, mint a lengyel gazdaságról kialakított pozitív kép ismertségének és elismertségének növelése; valamint Lengyelország és a lengyel gazdaság (központi és regionális) promóciója.

5.1.1 TIZENKÉT ÁGAZATI PROGRAM

A promóciós programok a 2017 és 2019 közötti időszakban tizenkét ágazatra fókuszálnak. Olyan innovatív ágazatokat, termékeket és szolgáltatásokat kerestek a lengyel gazdaságban, amelyekre a promóció felépíthető. Két kutatóintézetet kért fel a fejlesztési minisztérium felmérések elkészítésére, amelyek top 20-as listája alapján választotta ki a szaktárca a promóciózni kívánt ágazatokat. A lengyel promóciós tevékenység fókuszában lévő ágazatok ebben az időszakban ennek alapján: orvostechnológia, gépek és berendezések, IT/ICT, biotechnológia, Lengyel Divat, kozmetikai ipar, építőipar, jachtok és hajózás, bútortipar, lengyel élelmiszer különlegességek, egészségipar, autó- és repülőipari alkatrészek.⁵⁴

5.1.2 ÖT RELÁCIÓS PROGRAM

A brandépítésre és országpromócióra fókuszáló program keretében kiválasztásra került öt olyan perspektivikus piac (öt reláció), amelyekre a következő három évben a promóciós tevékenység kiemelten fókuszál, ezek Algéria, India, Irán, Mexikó és Vietnám. Valamennyi piacra külön promóciós stratégiát dolgozott ki a minisztérium, amelyek konkrét cselekvési tervre és programokra bontják a külpiaci promóciós

megjelenést. Valamennyi piacorientált program keretében a kis- és középvállalkozások pénzügyi finanszírozáshoz juthatnak termékeik népszerűsítésére és külpiacon bemutatására, erre keretet a 3.3.3 uniós finanszírozású PO Inteligentny Rozwój operatív program biztosít. A program másik pilléréként az ágazat, illetve a lengyel gazdaság promóciójára kerül sor vállalati üzleti utak, szponzorált ország sajtócikkek vagy egyéb tájékoztató-promóciós rendezvények formájában. A program célja, hogy olyan távoli, unión kívüli, nehezen megközelíthető piacokra juttassa el a lengyel vállalatokat, amelyek jelentős importpotenciál mutatkozik termékeik iránt.⁵⁵

A promóciós program további két kiemelt eseményt nevesít, ahol a Lengyelország brand bemutatkozhatott. Az egyik ilyen a Hannover Messe, amellyel a lengyel Fejlesztési Minisztérium 2016. október 11-én együttműködési megállapodást írt alá. A másik pedig az Expo Astana 2017 vásár, amelyen a program szintén kiemelten kezelte Lengyelország megjelenését.⁵⁶

A fenti programok finanszírozására összesen 153 milliárd lengyel zloty (kb. 36 milliárd euró) keret áll rendelkezésre, ebből uniós forrás mintegy 130 milliárd lengyel zloty (kb. 30 milliárd euró) az Európai Unió Regionális Fejlesztési Alapjából.⁵⁷

5.1.3 GO TO BRAND

A Go to Brand program célja a lengyel vállalatok nemzetköziesedésének elősegítése és a lengyel gazdaság innovációs képességének fejlesztése. A lengyel márkák promóciójának további keretet ad a „Lengyel Gazdaság Márka” (Marka Polskiej Gospodarki) projekt.⁵⁸ A programban olyan vállalatok vehetnek részt, amelyek innovatív terméket vagy szolgáltatást állítanak elő, továbbá olyan márkák tulajdonosai, amelyeknek jelentős esélye van globális márkává válni és elismerést szerezni a külpiacon. A program másrészt olyan lengyel cégekre fókuszál, amelyek exporttevékenységet folytatnak, önálló kutatás-fejlesztési tevékenységet végeznek vagy innovatív megoldásokkal bírnak (akár vásárolták, akár saját találmányról van szó). A mikro-, kis- és középvállalkozások összesen 100 millió euró kerettámogatásra pályázhatnak a projekt keretében 50 százalékos, illetve de minimis támogatás esetében 85 százalékos finanszírozásig. A projekt keretében támogatást nyert vállalatok a promóciós program során kötelesek a Lengyel Gazdaság Márka (MPG) brandet használni. A Polska logó szerepel a kiállítási standon, a szóró- és reklám-, valamint a céges bemutatkozó anyagokon.

5.2 A BÚTORIPARI ÁGAZATI PROGRAM BEMUTATÁSA

A lengyel promóciós program ágazati és földrajzi szempontból is definiálja cselekvési irányát, ezáltal szélesítve a branding célterületeit. Lengyelországban tradicionális iparágaként számít a bútoripar, így az annak a külpiacon megjelenését támogató ágazati program célja, hogy új és perspektivikus, de a kisebb hazai vállalatok számára nehezebben elérhető piacokra szervezzen bemutatkozást az ágazati képviselők részére.



A bútortipar külpiaci promócióját meghatározó programok a PAIH ügynökség exportpromóciós honlapján érhetőek el.⁵⁹⁶⁰ A megjelenés helyszíneit az ügynökség a felügyelő szaktarca szakmai észrevételeinek figyelembe vételével határozta meg. Ennek megfelelően az ágazat kiválasztásának egyik fontos szempontja volt, hogy mintegy 18 ezer lengyel cég működik benne, és összesen 180 ezer embernek ad munkát. Ezzel pedig Lengyelország negyedik legfontosabb ágazatává lépett elő a foglalkoztatás szempontjából.

A bútortipari promóciós program keretében a „Lengyel Dizájn Bútor” (Polish Design-Furniture)⁶¹ logó alatt jelent meg több nemzetközi eseményen a programra jelentkező és kvalifikált cégek köre.⁶² Ilyen nemzetközi események voltak például az Európában kiemelt megjelenést biztosító, IMM Köln bútortipari szakvásár, a svédországi Furniture and Light Fair és a milánói Isaloni szakkiallítás. Az ügynökség emellett piaci megjelenést tervez az Amerikai Egyesült Államok, az Egyesült Arab Emírségek és Kína hasonló rendezvényein a bútortipari lengyel vállalatok és termékeik számára.

A megjelenés lényege, hogy a cégek a lengyel branding program keretében és az országimázs segítségével, a közös standon való megjelenés előnyeit kihasználva mutatkozhatnak be. A PAIH szakértői segítenek az ágazat szempontjából releváns nemzetközi események meghatározásában, valamint az azokon való megjelenést is biztosítják. Ágazati tanácsadó segíti emellett minden cég egyéni profiljának elkészítését és a tárgyalási ütemterv összeállítását. Ezzel az ágazati program individualizálttá válik, így az egyéni tárgyalások eredményei vagy sikerei alapján határozzák meg magának a projektnek a sikerét.⁶³

6. KONKLÚZIÓK ÉS JÓ GYAKORLATOK

Lengyelország stabil és kiegyensúlyozott gazdasági növekedése és felzárkózási folyamata példaértékű a kelet-közép-európai térségben. Gazdasági növekedésének öt pillére: a nagy belső piac, a termelékenység növekedése (amely 2006 és 2014 között 23%-kal javult reálértéken), a külföldi tőkebeáramlás növekedési impulzusai, a fokozódó exportteljesítmény, valamint az európai uniós források nyújtotta növekedési lendület voltak. Mindezek biztosították Lengyelország számára, hogy sikeres és töretlen felzárkózási folyamatot tudjon magának az elmúlt évtizedben.

A lengyel gazdaság további modernizációjának alapvető kihívásait a következők jelentik: (1) új növekedési impulzusok keresése, azaz az alacsony bérkörnyezet nyújtotta versenyelőnyök helyett az ország versenyképességét más pillérrel elősegíteni, pl. innovációval; (2) az intézményi hatékonyság javítása; (3) az egyoldalú tőkeáramlásból fakadó egyensúlytalanságok; (4) a demográfiai kihívások; (5) a közepes termékek, vagyis a kutatás-fejlesztés szintjének elégtelenségéből adódó versenyhátrány. Nem véletlen tehát, hogy a lengyel gazdaságfejlesztés kiemelten

foglalkozik az ország export és tőkebefektetési teljesítményének, a vállalatok és termékeik külpiacon megjelenésének, valamint az ezeket elősegítő külpiacon közszolgáltatási rendszer hatékonyságának a javításával.

Lengyelország a korábbi tapasztalatokat számba véve 2015-ben átfogó reformba kezdett. A reform részeként egy olyan új modellt épített fel, amelyben a külgazdasági feladatköröket (pl. kereskedelemfejlesztés, exporthitelezésről, országpromóció, stb.) üzleti alapú, a közszolgáltatás ezen feladatai elvégzésével megbízott vállalatok (Polski Fundusz Rozwoju – Lengyel Befektetési Alap) irányítása alá helyezte, leválasztva ezzel a rendszert a diplomáciai struktúráról. A lengyel koncepció lényege, hogy az exportfejlesztés és tőkebefektetés ösztönzésének feladatköreit egységesen kezeli. A befektetésösztönzés céljai között már nem csak a közvetlen külföldi tőkevonás jelenik meg központi elemként, hanem a tőkekihelyezés (külpiacon jutás, közvetlen tőkekihelyezés, fúziók és felvásárlások) elősegítése is. Ez történhet exporttámogatás révén vagy az erre fenntartott pénzügyi támogatási eszközrendszeren keresztül.

A külpiacon megjelenés átgondolt országbranding keretekbe ágyazottan működik. A nagyjából egy évtizedes múlta visszatekintő Polska Brand stratégiát felhasználva és azt megújítva egy átfogó, az országbranding elemeit kiaknázó promóciós stratégia indult el 2017-ben. A promóciós programot ágazati és földrajzi preferenciák alapján határozták meg. Nagy előnye a külpiacon programnak az átgondolt stratégiai és tervezési háttér. A lengyel külpiacon stratégiát (hosszú távon) éves vagy kétéves periódusokra bontott külpiacon cselekvési terv jellemzi.

A lengyel struktúra átalakításának folyamata még zajlik, annak eredményessége a gyakorlati megvalósulás függvényében válik majd értékelhetővé. Mindamelltt Lengyelországnak, mint a régió legnagyobb belső piacával rendelkező gazdaságának külpiacon törekvései, külgazdasági megjelenést támogató rendszere és branding stratégiája számos tanulsággal szolgál a magyar döntéshozók számára. Hasonló gazdaságfejlesztési múltunk, a gazdasági szerkezet számos hasonló jegye, versenyképességi helyzetünk és a gazdasági kihívások predesztinálnak bennünket arra, hogy figyelemmel kísérjük a térség legnagyobb gazdaságának fejlesztési, külgazdasági és innovációs támogatási rendszerének megoldásait, a lengyel jó gyakorlatokat.

Kiemelhető jó gyakorlatok a lengyel modell alapján:

- Vállalatközpontú megközelítés. A lengyel külgazdasági közszolgáltatásokat biztosító struktúra kialakításánál elsődleges szempont volt az ügyfél, vagyis a cégek elégedettsége, a számukra leginkább optimális szolgáltatások biztosíthatósága. A Lengyel Fejlesztési Alap mint ernyőszerkezet létrehozásával az intézményi átfedések megszüntetésére, a cégek számára elérhető szolgáltatások „egyablakos” rendszerben történő biztosítására törekedtek. Nagyon fontos szerepe van a lengyel rendszerben a pénzbeli és tanácsadásbeli támogatási rendszerek átfogó rendszerének. Emellett a külpiacon kereskedelmi irodák koncepciójának kidolgozásakor a legfontosabb szempont a rugalmas, a mindenkori



kormányzati külpiaci nyitási célkitűzésekhez, illetve a vállalati érdeklődés alakulásához gyorsan alkalmazkodni képes keretek kialakítása volt. A diplomáciai misziótól független (egyúttal viszont azzal együttműködő) irodai hálózat kialakításának koncepciója biztosítja az irodák gyors megnyitásának lehetőségét.

- Menedzsment szemlélet az intézményi vezetők és irodavezetők kiválasztásában, valamint az intézmények működtetésében. Az irodavezetők nem diplomaták, nem ország-célokat képviselnek, hanem vállalati célokat (az értékesítést, a befektetést vagy az üzleti kapcsolatok kialakítását) segíteni hivatott külpiaci egységek, akik ugyanakkor rendkívül széleskörű szakmai függetlenséggel bírnak.
- Átgondolt stratégiai és tervezési háttér. A lengyel külpiaci stratégiát (már korábban is jellemző) éves vagy kétéves periódusokra bontott külpiaci cselekvési terv jellemezte. A lengyel külgazdasági stratégia a következő tervezési időszakra meghatározza a következő időszakban támogatni kívánt ágazatokat, földrajzi irányokat, illetve kiemelt eseményeket.
- Országbranding: az országmarketing stratégia, amelynek kiemelkedően érdekes példája a Lengyel Branding Program. A program a perspektivikusan a külpiaci nyitásra esélyes ágazatokra bontva került kialakításra, emellett relációs aspektusok szerint is próbálja a külpiaci nyitást fókuszáltan segíteni.

A kézirat lezárásának ideje: 2018. július 9.

JEGYZETEK

- 1 Lengyelország. Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii (2018a) *Syntetyczna informacja o ekspozycji i imporcie Polski styczeń-grudzień 2017*. [Online] Elérhető: https://www.mpit.gov.pl/media/51589/HZ_Syntetyczna_2017.pdf. [A letöltés ideje: 2018. március 23.]
- 2 Lengyelország. Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii (2018b) *Ocena sytuacji w handlu zagranicznym w 2017 roku*. [Online] Elérhető: https://www.mpit.gov.pl/media/52616/Ocena_sytuacji_w_handlu_zagranicznym_w_2017.pdf. [A letöltés ideje: 2018. március 23.]
- 3 Lengyelország. Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii (2018a) *i.m.*
- 4 *Uo.*
- 5 *Uo.*
- 6 *Uo.*
- 7 *Uo.*
- 8 *Uo.*
- 9 *Uo.*
- 10 *Uo.*
- 11 UNCTAD (2017) *World Investment Report 2017*. [Online] Elérhető: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2017_en.pdf?lien_externe_oui=Continue. [A letöltés ideje: 2018. március 22.]
- 12 *Uo.*
- 13 Narodowy Bank Polski (2018) *Inwestycje bezpośrednie zagraniczne 2018*. [Online] Elérhető: <http://www.nbp.pl/home.aspx?f=/publikacje/zib/zib.html>. [A letöltés ideje: 2018. március 22.]

- 14 *Dziennik Ustaw* (2017) Ustawa o specjalnych strefach ekonomicznych, DZ.U. 2017.0.1010 tj. Ustawa z 20 października 1994 r. o specjalnych strefach ekonomicznych. [Online] Elérhető: <https://www.lexlege.pl/ustawa-o-specjalnych-strefach-ekonomicznych/>. [A letöltés ideje: 2017. december 18.]
- 15 Lengyelország. Rada Ministrów (2017) *Strategia na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020*. [Online] Elérhető: <https://www.mii.gov.pl/media/48672/SOR.pdf>. [A letöltés ideje: 2017. október 5.]
- 16 *Uo.*
- 17 *Uo.*
- 18 *Uo.*
- 19 Lengyelország. Ministerstwo Energii (2016) *Plan Rozwoju Elektromobilności w Polsce*. [Online] Elérhető: <http://bip.me.gov.pl/files/upload/26453/Plan%20Rozwoju%20Elektromobilno%C5%9Bci.pdf>. [A letöltés ideje: 2017. október 8.]
- 20 Warsaw Enterprise Institute (2017) *Centralny Port Komunikacyjny, Historyczna szansa odbudowy polskiej podmiotowości w Europie*. Fundacja Warsaw Enterprise Institute Warszawa.
- 21 PAP(2018) Podpisano umowę na wykonanie koncepcji Via Carpatia. [Online] Elérhető: <https://www.tvp.info/36933380/podpisano-umowe-na-wykonanie-koncepcji-programowej-via-carpatia>. [A letöltés ideje: 2018. április 24.]
- 22 *Via Carpatia* (2018). Via Carpatia közlekedési folyósó. [Online] Elérhető: <http://www.viacarpatia.eu/via-carpatia-kozlekedesi-folyoso>. [A letöltés ideje: 2018. június 18.]
- 23 *PFR* (2016) Tworzenie grupy Polskiego Funduszu Rozwoju nabiera tempa. [Online] Elérhető: <https://www.pfr.pl/aktualnosci/tworzenie-grupy-polskiego-funduszu-rozwoju-nabiera-tempa/>. [A letöltés ideje: 2017. október 8.]
- 24 *Uo.*
- 25 Lengyelország. PAIH (2018) *Poland in figures, PAIH 2018*. https://www.paih.gov.pl/poland_in_figures/economy. [A letöltés ideje: 2018. március 23.]
- 26 *The World Bank* (2017) *Doing Business in Poland Economy Profile 2017*. [Online] Elérhető: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25606/WP-DB17-PUBLIC-Poland.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. [A letöltés ideje: 2017. október 15.]
- 27 *Uo.*
- 28 *Dziennik Ustaw* (2007) Dz.U. 2007/223, 1655. sz. tétel és a 2008/171 1058. sz. tétel. [Online] Elérhető: <http://www.lex.pl/du-akt/-/akt/dz-u-2007-223-1655-t-j?refererPlid=5258600>. [A letöltés ideje: 2017. október 18.]
- 29 *European Commission* (2017) *European Economic Forecast Autumn 2017*. [Online] Elérhető: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ecfin_forecast_autumn_091117_pl_en.pdf. [A letöltés ideje: 2017. november 16.]
- 30 *Uo.*
- 31 *Uo.*
- 32 Marcin Grela, Aleksandra Majchrowska, Tomasz Michalek, Jakub Mućk, Agnieszka Stążka-Gawrysiak, Grzegorz Tchorek, Marcin Wagner: Is Central and Eastern Europe Converging Towards the EU15?, Narodowy Bank Polski 2017. In *Economic Research Department* (2017) Working Paper Nr 264.
- 33 Lengyelország. Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (2017) *Program 500 plus*. [Online] Elérhető: <https://www.mpips.gov.pl/wsparcie-dla-rodzin-rodzina-500-plus/wyjasniamy-krok-po-kroku/>. [A letöltés ideje: 2017. december 15.] A program értelmében a családok minden második és következő gyermek után, a legszegényebb családok pedig már az első gyermek után havonta 500 zloty (kb. 113 euró) összegű támogatást vehetnek igénybe. Csupán az egy gyermekes családok esetében kell jövedelmi kritériumnak megfelelni. Ebben az esetben az egy személyre jutó jövedelem nem haladhatja meg a havi nettó 800 zlotyt (kb. 181 euró), fogyatékos gyermek esetében pedig a nettó 1200 zlotyt (kb. 272 euró). A támogatás a gyermek 18. életévének betöltéséig jár.
- 34 *IMF* (2018) IMF Data mapper. [Online] Elérhető: http://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD. [A letöltés ideje: 2018. március 25.]
- 35 Amíg Lengyelország népessége csupán relatíve lassú ütemben tudott nőni az elmúlt tíz évben (0,7%, 38,1 millióról 38,44 millióra), addig az EU15 országok népessége az unión belüli és egyéb migrációs hullámoknak köszönhetően ennél sokkal dinamikusabb (9,2%-os) növekedést mutat, amely az egy főre eső GDP adatokat is befolyásolja. Az átlagos éves vásárlóerő-paritáson mért egy főre eső GDP növekedésének mértéke Lengyelországban 2,9 százalék volt 2016-ban, amíg az EU15 tagállamokban mindössze 1,3 százalék.



- 36 NBP (2018) Inflation Report 2017 November. [Online] Elérhető: http://www.nbp.pl/en/publikacje/raport_inflacja/iraport_november2017.pdf. [A letöltés ideje: 2017. december 15.]
- 37 Lengyelország. Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (2017) *i.m.*
- 38 *European Commission* (2017) *i.m.*
- 39 Lengyelország. Kancelaria Premiera (2018) *A Miniszterelnök hivatalos honlapján bejelentett információ.* [Online] Elérhető: <https://www.premier.gov.pl/mobile/wydarzenia/aktualnosci/premier-mateusz-morawiecki-oglosil-sklad-rzadu.html>. [A letöltés ideje: 2018. március 23.]
- 40 *Freedom House* (2018) Freedom in the World 2017 Poland Profile. [Online] Elérhető: <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2017/poland>. [A letöltés ideje: 2018. március 28.]
- 41 *Uo.*
- 42 *Transparency International* (2018) Transparency Corruption Index 2017. [Online] Elérhető: https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017. [A letöltés ideje: 2018. március 28.]
- 43 Lengyelország. Ministerstwo Rozwoju (2017a) *Promocja gospodarki w oparciu o polskie marki produktowe – Marka Polskiej Gospodarki – Brand*°. [Online] Elérhető: [http://www.mr.gov.pl/strony/zadania/wspolpraca-miedzynarodowa/wspolpraca-gospodarcza/promocja-eksportu/#Go to Brand](http://www.mr.gov.pl/strony/zadania/wspolpraca-miedzynarodowa/wspolpraca-gospodarcza/promocja-eksportu/#Go%20to%20Brand). [A letöltés ideje: 2017. november 28.]
- 44 *Uo.*
- 45 Marka Polskiej Gospodarki, vagyis a lengyel gazdaság márkája branding program név alatt futó Polska országbrand projekt (a szerző megjegyzése).
- 46 Ageron Polska (2011) *Badanie rynku ex-post Polski i polskiej gospodarki.* AGERON Polska, 2011.
- 47 Lengyelország. Ministerstwo Rozwoju (2017a) *i.m.*
- 48 Lengyelország. Ministerstwo Rozwoju (2017b) A Polska brand használatának szabályzata. [Online] Elérhető: http://www.mr.gov.pl/media/30840/Regulamin_MPG.pdf. [A letöltés ideje: 2017. november 28.]
- 49 *Brand Finance* (2017) Nation Brands 2017, The annual report on the world's most valuable nation brands. [Online] Elérhető: http://brandfinance.com/images/upload/bf_nation_brands_2017.pdf. [A letöltés ideje: 2017. november 28.]
- 50 MPP Consulting (2012) Polbrand 2012. [Online] Elérhető: <http://www.mppconsulting.com.ua/ukrbrand/polbrand2012.pdf>. [A letöltés ideje: 2018. március 17.]
- 51 Lengyelország. Ministerstwo Rozwoju (2017a) *i.m.*
- 52 Centrum, Business in Malopolska, személyes beszélgetésen elhangzott vélemény alapján.
- 53 Lengyelország. Ministerstwo Rozwoju (2017a) *i.m.*
- 54 Lengyelország. PAIH (2017a) *Branzowe Programy Promocji.* [Online] Elérhető: https://www.paih.gov.pl/nasze_uslugi/ekspansja_zagraniczna/branzowe_programy_promocji. [A letöltés ideje: 2018. március 17.]
- 55 Lengyelország. PAIH (2017b) *Aktualnosci od programy Go.* [Online] Elérhető: <http://www.eksportuj.gov.pl/strona-glowna-1>. [A letöltés ideje: 2018. március 17.]
- 56 Lengyelország. PAIH (2017c) *Expo programmes.* [Online] Elérhető: <https://expo.gov.pl/>. [A letöltés ideje: 2018. március 17.]
- 57 Lengyelország. PAIH (2017b) *i.m.*
- 58 Lengyelország. Ministerstwo Rozwoju (2017b) *i.m.*
- 59 Lengyelország. PAIH (2017a) *i.m.*
- 60 Lengyelország. PAIH (2017d) *Branzowy Program Promocji branzy meblarskiej.* [Online] Elérhető: <https://furniture.trade.gov.pl/pl/>. [A letöltés ideje: 2018. március 17.]
- 61 Lengyelország. PAIH (2017e) *Polish Design Furniture.* [Online] Elérhető: www.polish-design-furniture.com. [A letöltés ideje: 2018. március 23.]
- 62 Lengyelország. PAIH (2017f) *Kalendarz wydarzen dla branzy meblarskiej.* [Online] Elérhető: <https://furniture.trade.gov.pl/pl/aktualnosci/259683,kalendarz-wydarzen.html>. [A letöltés ideje: 2018. március 23.]

CSEHORSZÁG ÉS SZLOVÁKIA VERSENYTÁRSELEMZÉSE

KOLLAI ISTVÁN*

A tanulmány célja az volt, hogy gazdasági mutatók, versenyképességi jelentések és esettanulmányok felhasználásával azonosítsa és elemezze a cseh és szlovák gazdaságdiplomácia működésének főbb intézményi és tematikus fókuszpontjait. Magyarországi szempontból különösen érdekes országok ezek, hiszen hazánkéhoz hasonló méretű és súlyú közép-európai országokról van szó. A tanulmány rámutatott arra, hogy milyen módon próbál építeni Csehország az ipari hagyományaira a termékeinek a globális brandingje során, illetve hogy a multinacionális vállalati tulajdonba került Skoda brandingje hogyan távolodott el Csehország geo-brandingjétől. A tanulmány szerint ugyanakkor Szlovákia egy ellentétes kiindulópontból építi ország- és termékimázsát, ahol nincsenek nagy múltú termékek, ezért pont a fiatalságra, „zöldmezős” jellegre kelthet pozitív konnotációt. Végül kifejtésre került a „nyelv közgazdaságtana” kapcsán egy általános közép-európai tapasztalat: a szláv terméknév a globálisan jól pozícionált nyelvek között hátrányt jelenthet.

The purpose of this study was to identify and analyze the main institutional and thematic focal points of the Czech and Slovak economic diplomacy by using economic indicators, competitiveness reports and case studies. From a Hungarian point of view, these are particularly interesting countries as they are of a similar size and weight within the same Central European region. The study highlighted how the Czech Republic was trying to build on its industrial traditions during the global branding of its products and how the branding of Skoda - already a multinational company - had moved far from the geo-branding of the Czech Republic. Slovakia, on the contrary, was found to build its brand from an opposite direction, where there were no products with great traditions, so it attempted to place its products into the positive connotation of being young and „greenfield”. Finally, a general Central European experience was discussed with regard to the „language of economics”: the Slavic product names can be disadvantageous among the globally well-positioned languages.

* Kollai István a Budapesti Corvinus Egyetem Világ gazdasági Intézetének adjunktusa.



1. CSEHORSZÁG ÉS SZLOVÁKIA KÜLGAZDASÁGI HELYZETÉRTÉKELÉSE

1.1 CSEHORSZÁG KÜLGAZDASÁGI HELYZETÉRTÉKELÉSE

„A cseh gazdaság kitűnő állapotban van.” Ezzel a rövid, magabiztos mondattal indítja egy idén (2018-ban) megjelent elemzését a Cseh Köztársaság Ipari és Kereskedelmi Minisztériuma.¹ És lehet, hogy ezt nem is mondhatni túlzásnak: a statisztikák alapján valóban egy rendkívül elégedett és derűlátó áttekintését lehet adni a cseh makrogazdasági helyzetnek. A GDP-ben mért gazdasági növekedés 3-4 százalék körül mozog, ami az Európai Unióban ma egy különösen magas értéknek számít; a cseh gazdaság bővülésének az üteme így mintegy kétszeresen múlja felül az uniós átlagot. E növekedésnek, a fent idézett elemzés szerint, nagyjából három fő forrása van.

Először is, a külgazdasági partnerországokban is jó gazdasági klíma alakult ki, alacsonyabb szintű, de stabil növekedéssel és optimista várakozásokkal, amelyet erősít az Európai Központi Bank politikája is. Mindez a megrendelésekből adódó exportbővüléssel járul hozzá a bruttó nemzeti termékhez.²

Másodszor, a belső fogyasztás bővülése is komoly húzóerővé vált: a foglalkoztatottság és a bérek növekedése beindította a hazai kereslet erősödését. Belső fogyasztásra épülő gazdasági bővülés egyébként már korábban is volt a térségben, de ez általában a belső és külső egyensúly (államháztartási és külkereskedelmi egyenleg) megbomlásával járt együtt. Most nem ez a helyzet, hiszen az élénkülő belső kereslet nem okoz különösebb egyensúlytalanságot.³

Végül, a növekedés harmadik forrását az uniós fejlesztési források adják. Ez nyilván nem mondható hosszú távon stabil növekedési forrásnak – ellentétben az exportvezérelt és a fogyasztásvezérelt növekedéssel – de az esély megvan arra, hogy a támogatási rendszer megmarad valamilyen formában az unió új pénzügyi ciklusában. Ez a növekedési pillér sem nevezhető tehát ideiglenesnek és kiszámíthatatlannak.⁴

A jó növekedési kilátásokat és az elemzői optimizmust nem csak a gazdasági növekedés erőssége és viszonylagos stabilitása inspirálja, hanem olyan társadalmi-gazdasági folyamatok is, amelyek korábban nem voltak jellemzőek a térségre (most pedig Csehországon kívül más közép-európai országban is megfigyelhetőek). A havi átlagbér például robusztus növekedést produkál, ez 2013 óta folyamatosan évi 6-8 százalékos bővülést jelent; eközben a foglalkoztatottsági ráta elérte a 73 százalékot, amely a cseh gazdaság történetében egyedülálló rekordnak számít. A gazdasági szereplők körében készített felmérések pedig azt mutatják, hogy lecsökkent közöttük a nem elégséges kereslet iránti aggodalom szintje, és a további növekedés fő akadályát már inkább a munkaerőhiányban látják.

Mindezek meghatározzák az ország külgazdasági kapcsolatainak alakulását: mind a cseh export, mind az import jelentős mértékben nőtt az utóbbi években, amelynek egyik fő motorja az autópiac magára találása Európában. Csehország

ezenkívül elégedett lehet azzal is, hogy az Európai Unióval szemben szufficitet tudott eléni. Két folyamat viszont a külgazdasági politika számára kihívást jelent – immár jóideje.

Az egyik a nem-európai országokkal szembeni erős deficit, a másik pedig az Európai Unió gazdaságaitól való erős, mondhatni egyoldalú függés. 2017-ben például a külpiacon kerülő csehországi áruk 84 százaléka ment az unióba, amely egy óriási arányszám.⁵ A cseh gazdaság-diplomácia már többször kifejezte szándékát, hogy ezen változtasson, ezért Kína felé már nagyon tudatos nyitási politikát vitt véghez, de a különböző stratégiák egyelőre nem értek el komolyabb strukturális hatást. Az uniós tagállamokon belül továbbra is Németországa a vezető, domináns szerep – egymaga felel a cseh exporttermékek egyharmadának megvásárlásért –, örvendetes tény viszont, hogy az exportárúk célországai között második helyen Szlovákia, harmadik helyen pedig Lengyelország áll.⁶ A közép-európai gazdaságok közötti partnerség ilyen erősödése önmagában egyfajta földrajzi diverzifikációt jelent, még ha az unió határain belül is zajlik le.

Ami az exporttermékek struktúráját illeti, ott jelentős súlyt képviselnek a közlekedési eszközök, a gépipari berendezések, az ipari késztermékek. Ezek mindösszesen a kivitel négyötödét jelenítik meg.

1.2 SZLOVÁKIA KÜLGAZDASÁGI HELYZETÉRTÉKELÉSE

Szlovákia külgazdasági kapcsolatrendszerének alakulása számos hasonlóságot mutat Csehországgal. Itt is óriási az európai gazdasági központokkal fenntartott kereskedelem túlsúlya, ami rendkívül egyoldalúvá teszi a kereskedelem relációs szerkezetét. Az exportnak mintegy 80 százaléka, az importnak pedig 60 százaléka az Európai Unióval szemben realizálódik. Egy ország gazdasági fejlődésének szempontjából az ilyenfajta egyoldalúság, ha nem is akadályt, de mindenképpen kockázatot jelent. A következőkben azonban tekintsünk át három olyan adatot, amelyeket az uniós túlsúllyal kapcsolatos aggodalmak leárnyékolnak, és amelyek Szlovákia számára inkább előnyt jelenthetnek.⁷

Az egyik a kereskedelmi mérlegek alakulása: azaz annak alakulása, hogy az Európai Unióba szállított és onnan importált áruk ára hogyan aránylik egymáshoz. Miközben a rendszerváltás után ez a mérleg általában negatív volt – Szlovákia külkereskedelmi mérlege tehát deficitese volt az unióval szemben –, az utóbbi évek külkereskedelmének igen fontos adata, hogy 2016-ban szufficitbe fordult át a külkereskedelmi mérleg. Ez alapvetően egy pozitív jelenség, és igazából megfelel a visegrádi országok trendjének, amelyek a 2008-2009-es válságot követő világgazdasági alkalmazkodásban visszafogtak importjukból, miközben komparatív versenyelőnyüket az exportban megtartották. Ez a pozitív szaldó lényegében az összes nagyobb uniós tagállammal szemben fennáll – az exportban igencsak erős Németországgal szemben is. Azaz ma Szlovákia több árut képes eladni Németországnak, mint amennyi német árucikket a szlovák állampolgárok vásárolnak.



A második érdekes adat azt mutatja, hogy az Európai Unió belül az egyes tagállamoknak mekkora súlyuk van a Szlovákiával folytatott külkereskedelemben. A legfontosabb partner egyértelműen Németország, amelyet a három visegrádi állam követ, tehát Lengyelország, Csehország és Magyarország. Azaz lehet, hogy az Európai Unió 80 százalékos túlsúllyal van jelen a szlovákiai exportban, de ez nem ugyanaz az Európai Unió, amely a rendszerváltás után is hasonlóan domináns pozícióval rendelkezett. Akkor ez az Európai Unió csak Nyugat-Európát jelentette, ma pedig Közép-Európát is magába foglalja; így jön ki ma ez a 80 százalékos arány. Nyugat-Európa valójában a szlovákiai kereskedelemnek valamivel több mint a feléért felelős, de nem a 80 százalékáért.

Végül a harmadik tényező, ami gyakran elsikkad – és amit egyébként nem könnyű adatokkal alátámasztani –, az a Szlovákiából exportált áruk végcéljának vizsgálata. Nem minden, Németország felé elindított szlovákiai exportáru marad ott és kerül ott eladásra. A továbbszállított termékek sokszor végül pont azokon a piacokon kerülnek forgalomba – Kínában, Ázsiában – ahová a szlovák és cseh gazdaságpolitika szeretne saját jogon is eljutni. Nyilván fontos lenne a közvetlen cseh-kínai és szlovák-kínai gazdasági kapcsolatok erősítése, de nem árt tudatosítani, hogy ilyen kapcsolatok már ma is léteznek, csak áttételesen. A termékeket előállító komplex, transznacionális termelési láncoknak csak egy pontja Szlovákia vagy Németország, a végén az áru könnyen lehet, hogy Kínában landol. Azaz aki ma attól fél, hogy Szlovákia az erős és egyoldalú kapcsolatrendszer miatt túlságosan ki van téve egy uniós gazdasági válsághelyzeteknek, az „megnyugodhat”: egy erőteljes kínai gazdasági válság valószínűleg alapjaiban rázná meg Szlovákiát, hiszen egy ilyen válság hullámai a termelési láncokon, tehát Nyugat-Európán keresztül, könnyen elérnék Közép-Európát is.

Érdemes még megemlíteni azt, hogy az autók önmagában – külön az „autóalkatrészek”, vagy a „karosszéria” kategóriától – az exportnak kereken az ötödét teszik ki. Ezzel együtt az a „mítosz”, miszerint Szlovákiát labilissá teheti az autóipartól való egyoldalú függés, bizonyos adatok szerint nem igazolható: a „Gazdasági Komplexitás Indexe” (Economic Complexity Index) szerinti világrangsorban Szlovákia a 12. helyet foglalja el.⁸

2. CSEHORSZÁG ÉS SZLOVÁKIA ÜZLETI KÖRNYEZETE NEMZETKÖZI ÖSSZEHASONLÍTÁSBAN

Ebben a fejezetben a csehországi és szlovákiai üzleti környezet alakulását próbáljuk meg nemzetközi kontextusban értékelni. Ennek elemzéséhez azokat a globális rangsorokat, indexeket és komparatív módszertanokat fogjuk használni, amelyeket sokszor ér kritika az objektivitást sugárzó szubjektivitásuk miatt, de amelyek mégis alkalmasak lehetnek a területi összehasonlításra egyes országok között, valamint az időbeli összehasonlításra egy adott ország teljesítményén belül.

2.1 CSEHORSZÁG ÜZLETI KÖRNYEZETE NEMZETKÖZI ÖSSZEHAONLÍTÁSBAN

A cseh üzleti környezet a befektetésre alkalmas sávba esik az ezt vizsgáló nemzetközi felmérésekben. A Világbank 2017-es „Ease of Doing Business” indexálásában Csehország a 27. helyen végzett a világrangsorban, ezzel alapvetően a fejlett világra jellemző szinten állt.⁹ (Ebben a rangsorban tíz témakörben pontozzák az országokat, mindig az 1 pont jelenti a legjobb eredményt. Minél alacsonyabb egy ország indexálása, annál átláthatóbb és egyszerűbb ott a szabályozási környezet.)

Ezen belül az egyes piacépítési aktivitások körülményei az országban meglehetősen változó képet mutattak: kiugróan rossz volt az építési hatósági engedélyek megszerzésének lehetősége, és ezen a téren az ezt megelőző években még romlott is a helyzet. Az üzleti tevékenység elindításának is relatíve sok akadálya volt (81. hely), bár ezen a téren legalább látványos javulást sikerült elérnie az országnak. Ezekon felül a következő területeken ütköztek a befektetők komolyabb akadályokba: a kisebbségi tulajdonosok védelme; adófizetés; szerződések kikényszeríthetősége.¹⁰

A Világbank adataiból érdemes kiemelni azokat, amelyek az üzleti környezetről hasznos információt adnak, és amelyek nemzetközi összehasonlításban is értelmezhetők. Ilyenek például az importálási idő és az 1000 főre eső éves cégalapítások száma.

Az importálási idő egy áru Csehországba juttatásához szükséges naptári napok száma, amely magában foglalja az importálási folyamathoz szükséges procedurális eljárásoknak való megfelelést is. A Világbank adatai azokat a naptári napszámokat tekintik mérvadónak, amelyek esetleg pluszköltségek révén gyorsított eljárásokkal elérhetőek, és ebbe a várakozási idők (pl. áruakodás) is beleszámítanak. 2011 és 2014 között Csehországban (az egész visegrádi régióhoz hasonlóan) az importáláshoz szükséges napok száma 14-19 közé esett, amely az euróövezet átlagos 10 napos idejéhez képest jelentős elmaradást jelent (1. táblázat).¹¹

1. TÁBLÁZAT¹²

AZ IMPORTÁLÁSI IDŐ CSEHORSZÁGBAN, NEMZETKÖZI ÖSSZEHAONLÍTÁSBAN
2011 ÉS 2014 KÖZÖTT (NAP)

	2011	2012	2013	2014
Cseh Köztársaság	20.0	17.0	17.0	17.0
Magyarország	18.0	19.0	19.0	19.0
Euróövezet	10.4	9.8	9.9	9.8
Szlovák Köztársaság	16.0	16.0	16.0	16.0
Lengyelország	15.0	15.0	14.0	14.0

Az üzleti élet aktivitására vonatkozó másik hasznos mutató az újonnan bejegyzett korlátolt felelősségű társaságok számának vizsgálata, a 15-64 éves kor közötti aktív népesség lélekszámával arányosítva, azaz hogy 1000 főre hány új cégalapítás



jut egy évben. A Világbank azért javasolja ennek a mutatónak a használatát, mert ez számszerűsíti a szabályozói, politikai és makrogazdasági változásoknak az új vállalkozások indítására gyakorolt hatását, amely pedig a dinamikus magánszektor alapvető eleme. Csehország esetében ez az adat 2011 és 2014 között 2,9 és 3,4 között mozgott (tehát 1000 főre átlagosan 3 új cégalapítás jutott). Itt is hasonló kép rajzolódott ki, mint az importálási idő esetében, vagyis Csehország ezzel a visegrádi térség átlagos értékeit produkálta, amelyek jelentősen elmaradnak az euróövezet számadataitól. (Az euróövezetben a mutató 5,8 és 6,5 között mozgott megegyező időszakban, azaz 1000 főre nagyjából hat új cégalapítás jutott.) Ez azt jelenti tehát, hogy a vállalkozási kedv, az üzleti élet vitalitása a nyugat-európai térségben máig magasabb, mint Közép-Európában.¹³

2. TÁBLÁZAT¹⁴
A CÉGALAPÍTÁS CSEHORSZÁGBAN, NEMZETKÖZI ÖSSZEHOSONLÍTÁSBAN
2011 ÉS 2014 KÖZÖTT (DARAB)

	2011	2012	2013	2014
Cseh Köztársaság	2.9	3.0	..	3.4
Magyarország	7.6	4.8	..	3.7
Euróövezet	5.8	5.7	1.7	6.5
Szlovák Köztársaság
Lengyelország	4.9	5.1	..	3.1

A Világbank makrogazdasági adatai után nézzünk olyan soft adatokat, amelyek társadalmi, politikai és szociokulturális szempontból vizsgálják meg az országok üzleti klímáját. Ezek közül a legérdekesebb a korrupció szintjének vizsgálata. A Transparency International Korrupcióérzékelési Indexének 2016-os eredményei alapján Csehország a 17. helyen végzett 47 országból. Ennél az adatnál azonban sokkal többet árul el a Világgazdasági Fórum 2013-2014-es „Globális Versenyképességi Jelentése” (The Global Competitiveness Report). A jelentés értelmében a cseh üzleti világ szereplői szerint a korrupció tényező, amely a cseh üzletmenetre és a gazdasági fejlődésre a leginkább ártalmas.¹⁵ Ezt a sommás ítéletet erősítették meg a külső megfigyelőkben az olyan földregés-erejű korrupciós ügyek 2009-ben és 2013-ban, amikor politikusokat, minisztereket söpörtek el regénybe illő szövevényes botrányok.

A politikai szabadságjogok legfontosabb területein Csehország hagyományosan jól szerepel, a Freedom House felmérése szerint Csehország besorolása a politikai jogok felől vizsgálva „szabad”.¹⁶ A sajtószabadság terén is az „élmezőnybe” tartozik Csehország, ha globális összehasonlításban vizsgáljuk az országot: 2017-ben a 23. helyen végzett a 180 vizsgált ország között.¹⁷ Fontos azonban megemlíteni, hogy komolyabb visszesés várható a közeljövőben, köszönhetően a politika térnyerésének a médiapiacra.

2.2 SZLOVÁKIA ÜZLETI KÖRNYEZETE NEMZETKÖZI ÖSSZEHASONLÍTÁSBAN

A szlovák üzleti környezet alakulása sok szempontból hasonló a csehországihoz. A Világbank által jegyzett „Doing Business Report“-ok a fejlett világra jellemző indexeket adnak Szlovákiának a gazdasági, vállalkozási lehetőségeket illetően. A 2016. évi „Ease of Doing Business“ rangsorban például a 33. helyen végzett az ország, amely enyhe romlást jelent az előző évhez képest; ugyanakkor ez a helyezés a térség egészét tekintve átlagosnak mondható, hiszen a romániai, szlovén vagy horvát adatok is hasonló értékeket mutattak. Jobb helyezést produkált viszont Szlovákiánál a balti régió vagy Ausztria.¹⁸

Ha az egyes részadatokat tekintjük át, akkor kitűnik, hogy a piacralépés és -fejlesztés akadályai Szlovákiában elég nagy szórást mutatnak. Gondot jelent például az építési hatósági engedélyek beszerzése, de nehézkes a kisebbségi tulajdonosok védelme és a szerződések kikényszeríthetősége is. Hasonló kritikákat fogalmaz meg egyébként a Nemzetközi Menedzsmentfejlesztési Intézet (International Institute for Management Development, IMD) „Világ Versenyképességi Adatbázisa“ (World Competitiveness Database)¹⁹ és az Világgazdasági Fórum Globális Versenyképességi Jelentése²⁰ is. Az üzleti környezet pozitív hozadékaként lehet viszont megemlíteni a makrogazdasági politikák stabilitását, a kiszámíthatóan befektetőbarát kormányzati politikát, és mindezt politikai ciklusoktól függetlenül. A szlovákiai vállalkozói hangulaton ugyanakkor az IMD elemzése szerint sokat ronthat a munkaerő hiánya.

Ez utóbbtól viszont nem elválasztható a korrupcióval kapcsolatos érzékelés sem. Szlovákia ezen a téren jelentős javulást tudott felmutatni a 2010-es évek során mindaddig, sőt, 2016-ra már az 54. helyre küzdötte fel magát a Korrupcióérzékelési Index²¹ rangsorában. A kérdés ugyanakkor az, hogy a 2018. év korrupciós botránysorozata mennyire hat majd ki a befektetői klímára, vagy mennyiben marad „csak“ a lakossági és politikai diskurzus hangulatát befolyásoló tényező. A visegrádi országokat tekintve egyébként, Szlovákia a dobogós harmadik helyen áll, Magyarországot előzván meg. És bár voltak Szlovákiában előrelépések törvényi szinten is (offshore-ellenes törvény, tanúvédelmi program), valamint gyakorlati téren is, összességében mégis az Európai Unió országai között az utolsó helyeken kullog.

A sajtószabadságot és politikai szabadságjogokat rangsoroló Freedom House jelentéseiben viszont Szlovákia meglehetősen jó pozíciókkal rendelkezik: miközben a világméretű NGO legújabb jelentései (Freedom in the World 2018; Nations in Transit) rendkívül mélyen foglalkoznak Lengyelországgal, Magyarországgal és Szerbiával – a megállapítások pedig szinte mindig negatív hangvételűek –, addig Szlovákia (Csehországhoz hasonlóan) nem kerül elő ezekben a jelentésekben.^{22 23}



3. CSEHORSZÁG ORSZÁG- ÉS VÁLLALATI BRANDINGJE

Az ország- és vállalati branding terén a közép-kelet-európai régió még mindig elmarad Nyugat- és Dél-Európától, valamint a skandináv államoktól is, amelyek igencsak erős márkákat hoztak létre. Az ázsiai régió márkáinak látványos felfutásával szemben pedig Közép-Kelet-Európa meglehetősen stagnáló képet mutat.²⁴ Ebben a fejezetben a cseh gazdasági szektor branding vagy márkaépítő stratégiáját vizsgáljuk meg. Elsősorban azokat a hagyományos cseh márkákat vesszük górcső alá, amelyek nemzetközi hírnévre tettek szert az elmúlt évtizedekben, és amelyek piaci jelenlétét a cseh külkereskedelmi testületek – elsősorban a cseh külügyminisztérium – napi tevékenysége támogatja.

3.1 „AZ ÜVEGTERMÉKEK ROLLS ROYCE”-A

Az üvegyiparnak nagyon erős hagyománya van Csehországban. Elsősorban a Jizerské és Lužické-hegységben vagy a Dub régióban található nyersanyagok rendelkezésre állásának köszönhetően a középkortól erős üvegtermelési kapacitások alakultak ki az országban. A legismertebb cseh üvegtermékek hagyományosan Jablonec nad Nisouból és Nový Borból származnak. Az ipar stabilitásának köszönhetően ez a komparatív előny sikeresen fennmaradt a 20. és a 21. században, sőt, a felhalmozott tudást kompetitív versenyelőnyvé tudta átalakítani az ország.

Csehország üvegtermékei az egész világon jelen vannak. A két legfőbb termék kategóriája a következő: a „flat glass”, amely elsősorban ipari használatra szánt üveg, leginkább az autóiipar szolgálatában áll; a „utility glass”, amely általános használatra szánt üveg, magában foglalja a háztartási és díszítő üvegeket (pl. üvegfurák, karácsonyi díszek és csillárok), valamint az ország számára kiemelt fontossággal bíró ólomkristályokat. Létezik egy tipikus cseh díszítés, az úgynevezett „csipke díszítés”, amely a cseh üvegművészeti hagyományoknak az egyik sajátossága. Ez a fajta díszítő tevékenység kézműves munkát igényel, és nehéz másolni vagy utánozni. Az automatizálás korában ez a cseh ólomkristály egyedülálló értéke, amelyet a cseh külügyminisztérium is hangsúlyoz a különböző anyagaiban.²⁵

A cseh üvegyipar a német, a francia és a lengyel termelési központok után a negyedik legnagyobb Európában.²⁶ Mégis a négy közül ez az az ország, amelyet a 2008-2009-es válság a legerősebben sújtott: a nemzeti üvegyipar néhány híres erődtítménye leomlott, mint például a Bohemia Crystalex Trading, a Porcela Plus Group és a Jablonex.²⁷ Míg 2008-ban több mint 34 000 főt, addig 2010-ben már kevesebb, mint 19 000 főt alkalmaztak ebben az üzletágban. Bár 2011 óta az exportra vonatkozó adatok fokozatosan emelkednek, a cseh üvegyipar a 2008 és 2010 közötti időszakban olyan nagy mértékben esett vissza, hogy az utóbbi évek pozitív folyamatai még nem tudták teljesen korigálni a válság hatásait.²⁸

A cseh üvegtermelés azonban szinte teljesen exportfüggő, így rendkívül érzékeny a külső gazdasági hatásokra. A síküveg legnagyobb gyártója a japán tulajdonú AGC Flat Glass Czech, amely gépjárműveknek szállít be egy lényegében zárt gyártási lánc részeként. A zárt gyártási lánc miatt ugyanakkor igencsak nehéz befolyásolni a piaci sikereket olyan külső hatásokkal, amelyeket például a külügyminisztérium által vezetett promóciós tevékenységek jelentenek. Ennek megfelelően és logikusan, a cseh külkereskedelmi képviselők szinte kizárólag a közüzemi üvegtermékekre, valamint a háztartási porcelánokra és kerámiákra összpontosítanak. Ezek közül kiemelkedik a Moser gyár termékeinek népszerűsítése.²⁹

A Moser gyár több mint 140 éves múltra tekint vissza, magas minőségű, dekoratív üvegtermékeket gyárt, klasszikus és modern dizájnban egyaránt. Egy titkos gyártási formulának köszönhetően a gyár üvegterméke bár rendkívül hasonlít az ólomkristályhoz, ólom felhasználása nélkül készül el. A cseh gazdaságdiplomácia információs anyagai a Moser-üvegre mint az „üvegek Rolls Royce”-ára hivatkoznak, amely nem véletlen, hiszen a világi vezetők is ezt adják és kapják ajándékba: “it is what world leaders give and receive as gifts”.³⁰

A cseh üvegipari termékek brandingje hasznos kutatási terület, mivel ez alapján kiváló képet lehet szerezni arról, hogy milyen módon tud a külgazdasági tevékenység hatékonyvá válni, és hol érhet el sikert. A cél, hogy az Európai Unió piaci részesedése csökkenjen az üvegtermék exportszerkezetében, elbukott, sőt, ennek ellenkezője történik, vagyis hogy az uniós piaci részesedés folyamatosan növekszik. Hasonló folyamat zajlott le a porcelán termékek esetében, hiszen a rendkívül nagy exportpiaci koncentráció Európában mostanra meghaladja a 90 százalékot. Ez tehát nem mutatja az unión kívüli promóciós tevékenység sikerességét.³¹

Az egyedi üvegtermékek és a cseh „üveges startupok” brandingje viszont kifejezetten sikeresnek mondható a nemzetközi sajtóvisszhang alapján.³² A 19. századi kézművesség ötvözése a 21. századi technológiával meghozta a kellő népszerűséget és pozitív imázst a cseh üvegtermékek iránt. Sőt, megállapítható, hogy a cseh gazdaságdiplomácia portfóliójában az egyik legintenzívebben képviselt termékcsoporthoz az üvegeké, és ennek megvan a reális magyarázata. Ez a szektor ugyanis nagy számban gyűjtötte össze a (relatív) kis termelőket, akiknek egyedül rendkívül nehéz lenne kijutniuk a világpiacra. Nem véletlen tehát, hogy a koordinált külgazdasági jelenlét és tevékenység itt a leghatékonyabb, hiszen a fogyasztói érzékelés befolyásolását vagy az imázsépítést is szektorálisan kell végbevinni. Nem véletlen az sem, hogy az üvegipari termelők szövetsége (a 43 tagot számláló „Association of Glass and Ceramic Industry”) szorosan együtt dolgozik a cseh külügyi szervekkel. Összességében tehát elmondható, hogy az összes olyan mozaikos piaci szerkezetű szektor esetében, mint amelyet a kézműves és egyedi termékek jelentenek, a külső intézményi támogatás hasznossága és hatékonysága határozottan kimutatható.



Ugyanakkor érdekes lenne mindennek a nemzetgazdasági hatását is megvizsgálni. Ha pusztán a GDP felől közelítjük meg a gazdaságdiplomácia hatékonyságának a kérdését, akkor nyilván minimális hozzáadott értéke mutatható ki a kézműves és egyedi termékeknél, tehát a kreatív és kulturális ipar promótálásánál. Annál nagyobb lehet viszont ezen „mozaikos” szektorok munkahelyteremtő és -megtartó hatása, azaz a munkahelyteremtés inkább állhat a külgazdasági tevékenység homlokerében, mint a gazdasági növekedés.

3.2 CSEHORSZÁG PROMÓTÁLJA A SKODÁT – VAGY A SKODA PROMÓTÁLJA CSEHORSZÁGOT?

„Continuing 100 Years of Designing the Future” – ezt volt a 2014-es pekingi Skoda Day szlogenje.³³ A szlogen a Skoda büszke történetére utal: a gyárat két századfordulóval ezelőtt alapította Laurin és Klement családi vállalkozásként. Ezzel a hosszú történelemmel a Skoda a világ mindössze négy olyan autógyára közé tartozik, amelyek több mint száz éve működnek. Először a két fiatalember bicikliket gyártott Mladá Boleslavban, majd motorokat kezdtek gyár-tani. 1905-ben megalkották az L & K Sd limuzint. Ekkor kezdődött meg az autógyár karrierje, de az igazi sikerkorszak azután köszöntött be, hogy az üzem 1925-ben egyesült a Škoda Plzen-nel. A második világháború és az azt követő államosítás megtörte a gyarapodás időszakát, de végül az autógyártó sikeresnek bizonyult a globális autópiacon a rendszerváltás után is. 1991-ben a Škoda Auto lett a VW csoport negyedik márkája. Jelenleg mintegy 20 000 embert foglalkoztat és évi félmillió autót gyárt belföldi és külföldi piacok számára.³⁴

A Skoda kapcsán érdemes megjegyezni, hogy nem csak a márka világszerte ismert, de maga a vállalat is egy valódi multinacionális vállalat (MNC), amely globális termékstratégiával rendelkezik. A Skoda nem vesztette el a Csehországban felgyűlt helyi tudást és termelési kapacitást a privatizáció során, sőt, most már az egész termelési lánc globális dimenzióval rendelkezik. Ennek eredményeképpen a termék márkáépítése is egy szilárd vállalatirányítási rendszerbe ágyazottan működik, amelyben a cseh külkereskedelmi diplomácia a háttérbe szorult.³⁵

A cseh külügyminisztérium dokumentumait tekintve úgy tűnik, hogy a diplomáciai testületek gyakran inkább csak követik a Skoda globális brandingjét, például a cseh nagykövet inkább meghívott és nem szervező volt a Skoda Karoq világpremierjén Stockholm közelében. Az sem a Csehország-központú márkáépítésre utal, hogy az új autómárka Svédországban lett bevezetve a globális piacra, mivel a vállalat PR stratégiája szerint az autónak úgymond sok közös jellemzője van a skandináv országgal.^{36 37} Az autómárkát a cég ezért inkább Skandináviához szerette volna kötni a marketing során, mint Közép-Európához. Persze, nem nehéz felismerni, hogy ez nem tipikusan a cseh gazdaságdiplomácia érdeke, valamint hogy ez egy beszédes példa a közép-kelet-európai országok gyenge helyzetére az „imaginative geography” (képzeletbeli földrajz) területén.³⁸

A Skoda termékek azonban így is a cseh gazdaságdiplomácia portfóliójának rendkívül fontos részét képezik. Minden eladott Skoda valahol erősíti a cseh gazdaság világban betöltött pozícióját, hiszen a Skoda termelési és szolgáltató központjai az országban vannak. Lényegében nincs olyan külföldi protokolleseménye a cseh gazdaságdiplomáciának, ahol ne lenne kiállítva egy helyi kereskedőtől kölcsönként Skoda a nagyközönség számára; de a prágai Skoda DigiLab adott helyet már magas szintű protokoll eseményeknek, sőt, miniszterelnöki találkozóknak is.³⁹

3.3 A CSEH SÖRÖK BRANDINGJE

Végül érdemes pár szót szólni a cseh sörök brandingjéről is, hiszen a cseh sör az egyik legismertebb és legkeresettebb sörfajta a világon. A legnagyobb cseh sörgyárak a következők: Plzeňský Prazdroj, Pivovary Staropramen, Budvar, Bernard, PMS Přerov, Drinks Union és Starobrnó. Emellett Csehországban sok más kisebb, gyakran családi működtetésű sörfőzde is működik, többségében egy étteremmel kombinálva, ahol a helyi sört a helyszínen is meg lehet kóstolni. A fent felsorolt márkák közül a Plzeňský Prazdroj (globális brandként: Pilsner Urquell) a közép-kelet-európai régió vezető sörfőzdéje, és világszerte közel ötven országban a legnagyobb sörexportőrnek számít. A cseh piacon a Plzeňský Prazdroj négy márkája – a Pilsner Urquell, a Gambrinus, a Radegast és a Velkopopovický Kozel – első helyen áll az éves sörtermelés és kivitel terén. A Plzeňský Prazdroj Szlovákiában is jelen van, mint a Pivovar Šariš tulajdonosa, és így a szlovák sörpiacon a második legnagyobb szereplő.⁴⁰

A Plzeňský Prazdroj esetében is igaz az, ami a Skodánál: egy multinacionális vállalatnak, a SABMiller csoportnak a tagja. A sörök márkaépítése viszont jóval erősebben kötődik a termelési helyhez, úgyhogy a cseh sörök termékbrandingjében az az érdekes, ahogyan a termék- és a geo-branding (helyi alapú márkaépítés) összekapcsolódnak, a Csehországon kívüli multinacionális vállalati háttér ellenére. Plzen városa például nem csak a Pilsner Urquell sörnek ad helyet, hanem a névadója egy sörfajtának is, ennek köszönhetően pedig Plzen városa világszerte a „sör városaként” vált ismertté. És erre egyszerre épít a diplomáciai és a vállalati stratégia is, hiszen a Csehországba érkező magas rangú állami képviselőket, művészeket és más szintén magas rangú vendégeket gyakran viszik el a diplomáciai és protokoll szervek egy sörgyári látogatásra, hogy megismerkedjenek a sörfőzdével. A sörfőzdének egyébként évente több mint 100 000 látogatója van.⁴¹

A Ceské Budejovicében működő Budvar sörgyárnak viszont meggyűlt a baja a város népszerűségével. A Budvar közvetlen jogelődje a Český akciový pivovar, amelyet 1895-ben alapítottak. Az Egyesült Államokban a 20. század elejétől létezik Budweiser sör, így amikor a cseh sört az Egyesült Államokba szerették volna exportálni, hosszú jogvita indult el az ottani sörgyárral. Ennek az lett a vége, hogy a cseh sört Czechar néven helyezték forgalomba – nem csak az Egyesült Államokban, de Észak-Amerika más országaiban is.⁴² A „Budvar Budweiser” brand Európában viszont Csehországé,



ahol ez rendkívül jó húzónévnek bizonyult, hiszen Németországban a Budvar Budweisser a legkeresettebb importsör.⁴³ Összességében elmondható, hogy a bejáratott brandeknek köszönhetően a rendszerváltáskor a cseh sörmárkák hamar megtalálták a helyüket a külföldi piacokon, függetlenül a privatizációtól, és hogy a globális termékbrandépítés itt erősen összekapcsolódik a helyi geo-brandinggel.

4. SZLOVÁKIA ORSZÁG- ÉS VÁLLALATI BRANDINGJE

Szlovákiának kevésbé voltak olyan világháború előtti termékei és iparágai, amelyek „feléledhettek” volna a rendszerváltás után. Így logikusan inkább a szocializmus örökségéből mentette át magát pár KGST-termék a kapitalizmusba, amelyekhez még persze, újonnan létrejövő szlovák márkák csatlakoztak a rendszerváltás után.

Ilyen szocialista korból eredeztethető termék például a Horalky nápolyi. Gyártását az 1950-es években kezdték meg a dél-szlovákiai Szereden, többé-kevésbé abban az időben, amikor valahol Kelet-Magyarországon a Túró Rudi bontogatta a szárnyaikat. A Horalky hamar rendkívül népszerű lett Csehszlovákiában, ami végül hozzásegítette a nápolyit ahhoz, hogy túlélje a rendszerváltást. A keleti piacok összeomlásakor ugyanis nem csak a nyugati versenytársakkal kellett felvenni a versenyt, hanem Csehszlovákia szétválását is túl kellett élnie: az országgal együtt a gyár is kettészakadt, a cseh Opavia és a szlovákiai Szered városában működő üzemekre. A márkanévért folytatott küzdelemben a két, immár független és egymással harcban álló üzem a bíróságig ment. Végül ma mindkét gyár hivatalosan használhatja a Horalky márkanévet.⁴⁴

Mindezeknél jóval emblematiszabbá vált a Kofola sikere, a Coca Cola és Pepsi szlovákiai versenytársáé.⁴⁵ A Kofola az 1960-as években született a csehszlovák Galena gyárban, amikor azon kísérleteztek, hogy a pörkölt kávé (prazeni káva) készítése során keletkezett koffeint hogyan tudnák értelmesen felhasználni. Ennek az eredménye lett az az édes-savanykás Kofo nevű szirup, ami végül a Kofola alapjává vált – az ebből készített új italt pedig 1962-ben mutatták be.

A következő években, évtizedekben a Kofola hihetetlenül népszerű lett,⁴⁶ főleg mert az ismert (de Csehszlovákiában nem elérhető) nyugati kólák helyettesítőjévé vált. 1989-ben viszont a Kofolának versenyre kellett kelnie a világmárkákkal. A hiányzó védjegy és a hozzáférhető receptúra miatt a „kofola” ekkor az italfajta átfogó megnevezése lett, egy sor „kóla kezdemény” és „kóla utáncat” gyűjtőnévévé vált. Sok egymással versenyző ital került a kofolák piacára, de a próbálkozások ellenére nem vált egyik sem dominánssá. Végül a görög tulajdonú, csehországi székhelyű Santa italok gyára lett a márkanévért folytatott bírósági perek nyertese, és így az egyedüli Kofola gyártója mindkét „csehszlovák utódállamban”.

A Kofola ezután a nehéz talpraállás után végül ott folytatta a sikertörténetét, ahol 1989 előtt abbahagyta: a Coca Cola és Pepsi fő riválisa lett a piacon. 2003-ban még

14 millió liter felett volt az eladott mennyiség a Kofolából, egy év múlva pedig már majdnem 20 millió liter. Azóta a Coca Cola 14 százalékos piaci részesedését is megelőzi, sőt, a legnagyobb márkává vált az alkoholmentes italok piacán, a kiskeresedelmi forgalom harmadát fedte le 2006-ban. A cseh-görög tulajdonosi háttér ellenére nem importcikkéről van szó, hiszen 2002 óta Rajecká Lesnán működik gyár, amely a szlovák piacra termel. A cég más termékeit (amelyek közül Magyarországon talán az RC Cola ismert, de nem épp népszerű) a közép-európai térségbe is exportálják. A Kofola terjeszkedése orosz és lengyel irányban sikeresnek mondható, Lengyelországban saját gyára is van. De mindez nem fogható Szlovákiához, az országhoz, ahol minden magára adó sörözőben és étteremben van csapolt kofola.⁴⁷

Érdekes jelenség egyébként a Kofola magyarországi piacralépési kísérlete. A cseh-szlovák ital 2007-ben jelent meg a diszkontáruházakban, egy rendkívül szerencsétlen reklámszlogen kíséretében: „Ez nem kofa, ez kofola”. A piacrajutási kísérlet ekképpen hasonlóan alakult a magyar Túró Rudi szlovákiai próbálkozásához, és pár év után felhagytak a komoly piacszerzési tervekkel. A Kofola esetében bizonyára igaz, hogy nem csak a márkát kell befuttatni, hanem az elsőre szokatlan ízvilágot is.^{48 49}

4.1 „AZ AJKAK BARÁTSÁGOSABB TÁRSA” - TERMÉKBRANDING SZLÁV NYELVEN
Logikus felvetés, hogy ha a Horalky a nápolyik királya ötmillió szlovákiai számára, a Kofola pedig a kólák királynője, akkor ezek a termékek Szlovákián kívül is megtalálják majd a vásárlóikat. Ennek ellenére a szlovák termékek nem találják meg egyszerűen az utat a külföldi vásárlókhoz.

A szlovák Horalky a kétezres évektől a külpiacon is megpróbálta célba venni, a nápolyi megjelent Lengyelországban és Magyarországon is. A Horalky stratégiájában ugyannakor a legérdekesebb – és talán legszomorúbb? – elem, hogy a cégvezetés egy idő után jobbnak tartotta a Horalky márkanév lecserélését a külpiacon. Lengyelországban lengyelesítették és Góralki névre cserélték, Magyarországon pedig angolosították és Moments névre cserélték a Horalky-t.

A termékek nyugati köntösbe bújtatása nem csak szlovák jelenség, egész Közép-Európára jellemző. Ha egyszeri fogyasztóként megyünk körbe a boltokban, akkor azt látjuk, hogy a közép-európai termékek kerülnek a magyar, szláv, netalán román nyelv használatát. Ennek hátterében valószínűleg az áll, hogy ezen nyelvek és országok nemzetközi presztízse elmarad a nyugati társadalmakétól. A magyar vásárlóknak a szláv idegenül hangzik, és viszont. Végeredményben nehezebben értjük és jegyezzük meg a szomszéd ország nyelvezetét, mint az angol, spanyol, francia vagy olasz szavakat, amely a közép-európai régió belső kohézióján rengeteget gyengít.

A termékek külsőségeiben („brandingjében”) erős angolszász, illetve nyugat-európai dominancia érvényesül. A legbiztosabban akkor járnak el a cégek, ha a boltba kerülő árujuknak angol nevet választanak, de a spanyol, francia, olasz nevek is jól csengenek. Így például a szlovákiai plázákban található felsőkategóriás Alain Delon



öltönmárka is igazából egy szlovák céget és szlovák terméket takar, bár ez lényegében sehonnan sem derül ki, szlogenje alapján pedig kifejezetten francia cégnek gondolhatnánk: „francia sárm a modern férfiaknak”.⁵⁰

4.2 GEO-BRANDING SZLOVÁKIÁBAN

Szlovákia, mint látjuk, hagyományosan nem rendelkezik erős nemzetközi márkákkal. Ez a Szlovák Külügyminisztérium stratégiai reprezentációs anyagából is kitűnik, amely nem sorol fel tradicionális márkákat, amikor a „mit ad Szlovákia a világnak” kérdésre keresi a választ; ehelyett inkább három startupot említenek meg.⁵¹ Ez nem tűnik pusztán marketing trükknek, hiszen Szlovákia valóban óriási potenciállal rendelkezik a feltörekvő cégek terén. Egy nemrégiben megjelent kutatás szerint, amely a leggyorsabban növekvő 5 000 európai vállalat székhelyét vizsgálta meg, a legtöbb feltörekvő vállalat székhelye Londonban, Stockholmban, majd Pozsonyban található.^{52 53} Szintén a feltörekvő jelleget mutatja az is, hogy a Pozsonyt és környékét magában foglaló NUTS-2 régiót stabilan az Európai Unió tíz leghasznosabb régiója közé sorolják, ha az egy főre jutó bruttó hazai terméket vesszük alapul.⁵⁴

A szlovák startupok nem világszerte ismertek, még nem jelenítenek meg globális karriert, csak néhány esetben. A legérdekesebb az ESET története, ami a NOD víruskereső szoftver gyártója: ez egy jelentős méretű vállalat, országos jelentősége van gazdasági szempontból is. Az ősi Egyiptom istennője után elnevezett „Eset” 1987-ben pozsonyi székhellyel jött létre, ahol ma is a cégközpont található, de fiókjai működnek Dél- és Észak-Amerikában, Ázsiában, Prágában és Krakóban is. Magyarországon nincs hivatalos képviselője, de több mint 180 országban jelen van.⁵⁵ A cég áttörését a NOD víruskereső szoftverek jelentették, amelyet a Windows programok a mai napig használnak. Azóta a szlovák termék neve világszerte megjelenik a képernyőinken. A víruskereső meghozta az ESET-nek a világhírnevet Szlovákián belül is: 2008-tól az ESET három éven át az év társaságává (Trend Top Firma roka) lett megválasztva, a vállalat növekedése pedig több mint a kétszeresére nőtt 2011 és 2014 között.⁵⁶ Mint sok más startup vezető, a korábbi vezérigazgató Miroslav Trnka (aki 2011-ig állt a vállalat élén) társadalmi ügyeket is felvállalt, munkatársaival például elindította a „Stop the Corruption” mozgalmat.⁵⁷ Az „N” nevű új napilap is elsősorban Trnka nagylelkű támogatásának köszönhetően indulhatott el.⁵⁸

Szlovákia több tucat feltörekvő termékének piaci helyzete részben aszerint alakul, hogy Szlovákia és Pozsony, mint ország- és városmárka hogyan pozicionálja magát a globális fogyasztás korában. Az országgal kapcsolatos esetleges negatív összefüggések akadályozhatják a piac bővítését. Ezért a Külügyminisztérium nem igazán az egyes termékek forgalmazására és reklámozására összpontosít, hanem egy nagyszabású projektet indított el az országmarketing támogatása céljából. Ez a program, amely Miroslav Lajčák szlovák külügyminiszter személyes

kezdeményezésének tekinthető, igyekezett a „Jó ötlet Szlovákia” (Good Idea Slovakia) jelszavát az ország főbb márkanevévé tenni, az ország innovációs potenciáljára és „zöldmezős” jellegére építve.

A program keretében a külügyminisztérium munkatársai külső szakemberek bevonásával mérték fel Szlovákia nemzetközi láthatóságát és „személyiségjegyeit”, majd alkották meg a Good Idea promóciós felületeket és logókat.⁵⁹ Ezeknek a kormányzati szándékoknak a sikerét elősegíthetik a Szlovákiával foglalkozó nemzetközi hírek is, amelyek rendszeresen felhívják a figyelmet a szlovák gazdaság kapacitására. Például a Financial Times nemrégiben megjelentetett cikke azoknak szól, akik úgy vélik, hogy a valódi innováció elveszett a világgazdaságban. Az ilyen technopesszimizták számára a cikk szerzője azt javasolja, hogy látogassanak el Pozsonyba.⁶⁰

Kihívást jelenthet azonban, hogy ennek a stratégiának mekkora a tőkevonzó és munkahelyteremtő képessége a fővároson kívül eső területeken. Az országon belüli különbségek rendkívül nagyok, a keleti területek tőkevonzereje minimálisnak tekinthető. A „Tátrai Tigris” úgy tűnik, hogy inkább csak „kis Kárpátok Tigrise” lesz, amely a pozsonyi régió körül koncentrálódik, mivel a legtöbb autógyártó nem messze, 50-100 kilométerre van Szlovákia nyugati határaitól. Valójában tehát nem Szlovákia, hanem csak Pozsony került fel a globális gazdaság térképére, köszönhetően az ott található feltörekvő vállalatoknak és termékeknek. Ebből viszont az is következik, hogy nem a „Made in Slovakia”, hanem a „Made in Bratislava” márka örvend relatíve erős és pozitív hírnévnek. Ez pedig fokozza az országon belüli különbségeket, társadalmi-gazdasági egyenlőtlenségeket, és további feladatokat ró a politikai elitre.

5. A CSEH ÉS A SZLOVÁK KÜLGAZDASÁGI INTÉZMÉNYRENDSZER TÁMOGATÓ SZEREPE

5.1 A CSEH KÜLGAZDASÁGI INTÉZMÉNYRENDSZER

Csehország gazdaságdiplomáciaja elsősorban a külföldi diplomáciai küldöttségek hálózatára épül, ahol a gazdasági és kereskedelmi részlegek (ECS) a nagykövetségek részét képezik. Ennek értelmében ezek a részlegek a nagykövetségek által felügyelt diplomáciai misszióknak bár a részei, mégis a Kereskedelmi és Ipari Minisztérium szakmai irányítása alá tartoznak. A jelenleg elérhető adatok szerint összesen 102 gazdasági diplomata dolgozik a gazdasági részlegeken a Cseh Köztársaság 82 nagykövetségén.⁶¹

A gazdasági részlegek munkatársai a követségvezetők alá vannak rendelve, az ő szakmai irányításuk az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium hatáskörébe tartozik. Ez a fajta munkamegosztás, illetve koordinált minisztériumi együttműködés jelentős hatékonyságbeli lehetőségeket kínál, ugyanakkor szervezési veszélyeket is rejt



magában. Az ilyen veszélyeket egy minisztériumközi megállapodás hivatott áthidalni.⁶² A külgazdasági attasék ennek megfelelően szorosan együttműködnek a Külügyminisztérium és a Kereskedelmi és Ipari Minisztérium szakosodott szerveivel, amelyek a külföldi gazdasági érdekek előmozdítását prioritásként kell, hogy kezeljék. A gazdaságdiplomácia ilyenféle előmozdítására és fejlesztésére irányuló tevékenységeknek jelentős kapacitása van a Kereskedelmi és Ipari, illetve a Külügyminisztériumban is.

Mint látható, a cseh gazdaság számos olyan termékkel rendelkezik, amelynek eleve jó márkaidentitása van. Nem véletlen tehát, hogy a cseh külgazdasági aktivitásnak ekként „könnyű dolga van”, amikor az ország termékeit próbálja népszerűsíteni. A külgazdasági intézményrendszert vizsgálva látszik, hogy vannak olyan koordinált brandépítési stratégiák, amelyek kombinálják a termékek és az ország bemutatását: a „product branding” és a geo-branding így erősen összeérnek.

Ilyen koordinált brandépítési lehetőségek rejlenek például a cseh éttermek működtetésében. 2015-ben például Sanghajban nyílt meg a Krajának cseh étterem, kínálatában a Mattonival és a Becherovkával, ahol a shanghaji cseh konzulátus rendszeresen szervez programokat.⁶³ Ugyancsak a koordinált brandépítésre érdekes példa, amikor a helyi missziók a légitársaságokkal közösen szerveznek akciókat. Ez az utóbbi években különösen Kínában volt tapasztalható, ahonnan Pekingből és a szecsuaní Chengduból is közvetlen járat közlekedik már Prágába. A Sichuan Airlines-szal és a cseh külgazdasági szervekkel közösen került sor például a Sichuan Airlines járatának népszerűsítésére, a Skoda és a cseh italtermékek promóciójával egybekötve.⁶⁴ 2017 szeptemberében pedig cseh és kínai illetékesek egy általános légitforgalom-fejlesztési memorandumot írtak alá a további együttműködésről.⁶⁵

Egy további módja a koordinált brandépítésnek a kreatív iparágak termékeinek és a kultúrának az összekapcsolása. Így került sor például a „Cseh üveg Chengduban – a Cseh Kultúra Hétvégéje” programra, ahol a cseh üvegtermékeken kívül a Petrof is bemutatkozott.⁶⁶ A koordinált brandépítést célozzák az olyan próbálkozások is, amelyben a cseh vállalatok kötnek szerződést a kiskereskedelmi (retail) láncokkal termékeik értékesítésére - ebben a tevékenységben a cseh külügyi szervek támogatják őket. Továbbá így került sor a Texasban piacvezető HEB áruházlánc vezetőinek csehországi meghívására, amelyet követően az áruházlánc a cseh élelmiszeripari termékek forgalmazása mellett döntött.⁶⁷

5.2 A SZLOVÁK KÜLGAZDASÁGI INTÉZMÉNYRENDSZER

Szlovákiában, mint láttuk, van egy „veleszületett” problémája a kereskedelem- és befektetés-fejlesztésnek: miközben óriásivá nőtt az országba beáramló működőtőke értéke és nemzetgazdasági fontossága, addig alig van működőtőke-kiáramlás (FDI outflow). Ezért a szlovák külgazdasági stratégia a termelési láncokba való erős

integrálódásra fókuszál; a SARIO, a Szlovák Kereskedelem- és Befektetésfejlesztési Ügynökség alapvetően a multinacionális vállalatok saját piaci stratégiájának megvalósítását próbálja támogatni.

A hazai tulajdonú kis- és középvállalkozások (KKV) külpiacra jutását – amelyet pl. a cseh intézményrendszer prioritásként kezel – sem a szlovák dokumentumokban, sem a gyakorlatban nem érzékeljük. Ez nyilván annak is betudható, hogy ez egy egyébként is gyenge szektor Szlovákiában. A szlovák külügyminiszter, Miroslav Lajcák által jegyzett stratégiai dokumentumban például mindössze három szlovák vállalat neve bukkant fel, amelyből kettő meglehetősen jelentéktelennek mondható nemzetgazdasági értelemben.⁶⁸ A SARIO MNC-fókuszú stratégiája viszont ördögi körként ezt a hiányosságot termeli újra, és erősíti tovább. Nyilván lassú és nehéz folyamat egy versenyképes KKV-szektor kiépítése, ugyanakkor annak hiánya hosszú távon igenis kockázatot jelent: egy szlovákiai lap Detroit-jelenségként aposztrofálta, ahol az autóipar összeomlása romlásba döntötte az egész várost.⁶⁹

A szlovák intézményrendszer mindennek köszönhetően jóval egyszerűbb, mint a csehországi struktúra: a SARIO-n kívül lényegében nincsen más, külgazdaságért hivatalosan is felelős szervezet. A multinacionális vállalatok, különösen az autóipari gyártók országba történő csábítása viszont olyan magas szintű prioritás lett, hogy az a SARIO tevékenységén jóval túlmutat. Mára az államigazgatás számos szektora prioritásként kezeli az autóipari mamutokkal való együttműködést, és mint stratégiai cél, ez a miniszterelnök magatartásában is megjelenik. A helyi önkormányzatok például folyamatosan kapcsolatot tartanak a vállalatokkal, ahogy a szlovák vasút is ennek megfelelően folytat fejlesztéseket. A miniszterelnökről, Robert Ficoról pedig az terjedt el, hogy az autóipari konszernnek vezetőivel egyfajta forródrótot tart fenn, arra kérve őket, hogy őt hívják közvetlenül bármilyen probléma esetén.⁷⁰

Hasonló okból játszanak a kereskedelmi kamarák is talán fontosabb szerepet, mint más országokban. Ezek közül kiemelkedik az 1993-ban alapított AmCham amerikai-szlovák vegyes kamara, amelynek mintegy 330 vállalati tagja van. Célja egy vállalkozóbarát környezet és hangulat kialakítása.⁷¹ De ugyanilyen alapon működik a Holland Kereskedelmi Kamara is.⁷²

Továbbá külön említést érdemel a 2012-ben alapított Magyar-Szlovák Kereskedelmi és Iparkamara is, amelyet a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara a Szlovák Kereskedelmi és Iparkamarával együtt hozott létre. A kamara tevékenységi körébe tartozik olyan rendezvények szervezése, amelyeken keresztül platformot biztosít a potenciális üzleti partnereknek.⁷³

A kereskedelmi kamarák működésének megújítását, akár mondhatni meghaladását tűzte ki célul egy relatíve fiatal szervezet, a Szlovák-Amerikai Üzleti és Innovációs Tanács. Ennek létrehozását Szlovákia washingtoni nagykövetsége kezdeményezte azért, hogy a szlovákiai startupokat integrálhassa az amerikai központú globális ökoszisztémákba.⁷⁴



6. KONKLÚZIÓK ÉS JÓ GYAKORLATOK

Elsődleges szándékunk egy olyan elemzési keret létrehozása volt, amely választ ad arra a gyakorlati kérdésre, hogy hogyan lehet a közép-európai gazdaságok termékeit a globális fogyasztás korában világszinten sikerre vinni. A fentiekben ismertetett esettanulmányok világossá teszik a kérdés bonyolultságát, amely megnehezíti az általános következtetések levonását: a szlovák és cseh termékek helyzete meglehetősen eltérőnek bizonyultak annak ellenére, hogy szinte egy évszázados gazdasági együttélés áll mögöttük. Mindazonáltal úgy tűnik, hogy néhány alapvető következtetést le lehet vonni.

6.1 AHOL A DIPLOMÁCIA SEGÍTHET: TERMÉK- ÉS GEO-BRANDING

Először is, nyilvánvaló, hogy a függőségi elméletek és a politikai közgazdaságtan szempontjából a geo-branding elkerülhetetlen kiegészítője a termékmárkázásnak, ha úgynevezett félperiférikus régiókról beszélünk (ahová Közép-Európát is soroljuk). A legfejlettebb és legelismerettebb gazdaságokból álló központi régiók nem igényelnek aktív geo-brandinget, éppen a termékeik márka-örökségének, azaz a jó nemzeti vagy „nemzetű” márkáiknak köszönhetően. A legkevésbé fejlett országoknak ugyancsak nincsen szükségük geo-branding stratégiákra, éppen ellenkező okból, hiszen ők még nem tudnak kilépni a globális piacokra (annak ellenére, hogy egy-egy termékük globális szinten versenyképes lehet).

A félperifériás országok termékei ugyanakkor, amelyek valahol a domináns és törékeny gazdaságok között helyezkednek el, már képesek a globális piacra jutásra, minőségük elérheti vagy akár meg is haladhatja a nemzetközi szabványokat. Miközben viszont ezen termékek globális piaci pozícióját akadályozhatja az eredeti piacaik „lát-hatatlansága”, azaz a hazai gazdaságnak a gyenge vagy negatív „márka-öröksége”. Egy fontos kihívása a tranzíciós gazdaságoknak, hogy nem csak sikeresnek kell lenniük a kiváló minőségű termékek előállításában, hanem hogy erről meg is kell győzniük a globális fogyasztókat. Tehát a geo-branding kérdése egy tipikus félperiférikus gazdasági problémakör.

6.2 AHOL A DIPLOMÁCIA MÉRHETŐ: MUNKAHELYTEREMTÉS

A másik, meglehetősen általános, de gyakorlati következtetés az, hogy gyakorlatilag lehetetlen mérni a gazdaságdiplomácia hatékonyságát a GDP növekedésében. Ennek oka, hogy a gazdasági misszók hatáskörét korlátozzák, relativizálják a gyakran zárt termelési láncokat alkotó multinacionális vállalatok, amely láncokra zártságuk révén igen nehéz külső hatást gyakorolni. Ezen felül a missziók eredményeit nagyban fogja vissza a vállalatok változó termelékenységé és a külföldi közvetlen beruházásokkal kapcsolatos döntések összetettsége is. Ez azonban nem jelenti a gazdaságdiplomácia feleslegességét vagy hatástalanságát, hanem csak azt, hogy a GDP-növekedés nem tekinthető fő sikerességi tényezőnek.

A GDP helyett a gazdaságdiplomácia megfelelő mérőszáma lehet a teremtett vagy megtartott munkahelyek száma. Ennek oka, hogy a gazdaságdiplomácia kifejezetten sikereket érthet el az olyan, munkaerő-igényes, kézzel készített vagy innovatív, kreatív és kulturális termékek piacosításában, amelyeket gyorsan növekvő kis- és középvállalkozások állítanak elő. Az ilyen KKV-k támogatása tartós munkahelyeket eredményezhet a küldő országokban - ez lehet a közép-kelet-európai régió, benne Magyarország diplomáciai tevékenységeinek mérhető végeredménye.

6.3 KORRUPT KÖRNYEZETBE NEM JÖN A TŐKE

Végül érdemes egy olyan felmérést idézni, amely a piacépítés különböző akadályait mérte fel a csehországi vállalatvezetők között. Az általuk jelzett problémák között első helyen az „informális szektor” létezése áll, tehát az informális, személyes kapcsolatok szerepe, amely megnehezíti a piaci alapon történő fejlesztést.⁷⁵ A közép-kelet-európai szabad piacok, köztük Magyarország, fejlődéséhez eszerint – legalábbis a cseh példa ezt mutatja – a szabályozók fejlődése és következetes használata szükséges, hiszen a jól szabályozott piac az igazi szabad piac.

A kézirat lezárásának ideje: 2018. július 9.

JEGYZETEK

- 1 Cseh Köztársaság. Ministry of Industry and Trade of the Czech Republic (2018) *Main Trends. Czech Economy, Industry and External Trade*. Praha: Ministry of Industry and Trade of the Czech Republic, 2. o.
- 2 Cseh Köztársaság. Ministry of Industry and Trade of the Czech Republic (2018) *i.m.* 2-5. o.
- 3 *Uo.*
- 4 *Uo.*
- 5 Cseh Köztársaság. Ministry of Industry and Trade of the Czech Republic (2018) *i.m.* 6-8. o.
- 6 Cseh Köztársaság. Ministry of Industry and Trade – Czech Statistical Office (2017) *Foreign Trade of the Czech Republic 2015*, 139-153. o. [Online] Elérhető: <https://www.mpo.cz/assets/cz/zahranicni-obchod/statistiky-zahranicniho-obchodu/2017/6/Statisticka-rocenka-2015.pdf>. [A letöltés ideje: 2018. május 2.]
- 7 *OECD* (2017) *International trade, foreign direct investment and global value chains*. Trade and Investment Statistical Note, Slovak Republic. [Online] Elérhető: <http://www.oecd.org/investment/SLOVAK-REPUBLIC-trade-investment-statistical-country-note.pdf>. [A letöltés ideje: 2018. május 18.]
- 8 Ricardo, Hausman és Hidalgo, César A. (szerk) (2014) *The Atlas of Economic Complexity Index: Mapping Paths to Prosperity*. MIT Press.
- 9 *The World Bank* (2017) *Doing Business, Czech Republic*. [Online] Elérhető: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/czech-republic>. [A letöltés ideje: 2017. október 15.]
- 10 *Uo.*
- 11 *The World Bank*. DataBank, World Development Indicators, Czech Republic. Time to imports. [Online] Elérhető: <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=2&series=IC.IMP.DURS&country=CZE>. [A letöltés ideje: 2017. október 15.]
- 12 *Uo.*



- 13 *The World Bank*. DataBank, World Development Indicators, Czech Republic. New business density. [Online] Elérhető: <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=2&series=IC.IMP.DURS&country=CZE>. [A letöltés ideje: 2017. október 15.]
- 14 Uo.
- 15 *Transparency International*. Czech Republic. [Online] Elérhető: <https://www.transparency.org/country/CZE>. [A letöltés ideje: 2017. október 15.]
- 16 Freedom House (2017) *Populists and Autocrats: The Dual Threat to Global Democracy. Freedom in the World 2017*. Washington: Freedom House, 21. o.
- 17 *Reporters Without Borders*. Index details: Data of press freedom ranking 2018. [Online] Elérhető: https://rsf.org/en/ranking_table. [A letöltés ideje: 2017. október 15.]
- 18 *The World Bank* (2016) Doing Business, Slovakia. [Online] Elérhető: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/slovakia>. [Letöltés dátuma: 2017. október 15.]
- 19 *IMD*. World Competitiveness Centre Rankings, Countries' Profiles, Slovak Republic. [Online] Elérhető: <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/countries-profiles/>. [A letöltés ideje: 2017. október 10.]
- 20 *World Economic Forum*. The Global Competitiveness Report 2016-2017. [Online] Elérhető: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>. [Letöltés dátuma: 2017. október 15.]
- 21 *Transparency International* (2017) Corruption Perceptions Index. [Online] Elérhető: https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016. [A letöltés ideje: 2017. október 10.]
- 22 Freedom House (2018a) *Democracy in Crisis. Freedom in the World 2018*. Washington: Freedom House.
- 23 Freedom House (2018b) *Confronting Illiberalism. Nations in Transit 2018*. Washington: Freedom House.
- 24 *Brand Finance* (2017) Nation Brands 2017, The annual report on the world's most valuable nation brands. [Online] Október. Elérhető: http://brandfinance.com/images/upload/bf_nation_brands_2017.pdf. [A letöltés ideje: 2017. október 9.]
- 25 *Hello Czech Republic* (2010) Traditional Czech Products. [Online] Feburár 7. Elérhető: <http://www.czech.cz/en/economy-business-science/general-information/traditional-czech-products>. [A letöltés ideje: 2017. november 2.]
- 26 Wintour, Nora (2015) The glass industry: Recent trends and changes in working conditions and employment relations. Geneva: *International Labour Office*, Working Paper No 310, 24. o.
- 27 Uo. 29. o.
- 28 *Association of the Glass and Ceramic Industry of the Czech Republic* (2017) Annual Report – Glass and Ceramic Industry of Czech Republic 2016. 33. o. [Online] Augusztus. Elérhető: <http://www.askpcr.cz/admin/files/vz/VZ2016-ASKP-EN.pdf>. [A letöltés ideje: 2017. október 10.]
- 29 Koudelková, Adéla (2015) *Vývoj sklářského průmyslu v Čechách c letech 1890-2013 na příkladu průmyslového závodu Moser a.s.* Bakalářska práce. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
- 30 Uo.
- 31 *Association of the Glass and Ceramic Industry of the Czech Republic* (2017) *i.m.*
- 32 Matlack, Carol (2017) A Czech Producer Buffs Up the Bohemian Glass Industry with a Focus on Design. *Bloomberg Businessweek*. [Online] Augusztus 24. Elérhető: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-08-24/a-czech-producer-buffs-up-the-bohemian-glass-industry-with-a-focus-on-design>. [A letöltés ideje: 2017. november 2.]
- 33 *Skoda China* (2014) Continuing 100 Years of Designing the Future. [Online] Június 30. Elérhető: http://www.mzv.cz/file/1201738/_2014_SKODA_Day_in_Beijing.pdf. [A letöltés ideje: 2017. november 3.]
- 34 Fawn, Rick és Hochman, Jiri (2010) *Historical Dictionary of the Czech State*. The Scarecrow Press.
- 35 *Skoda Auto* (2017) News. [Online] Elérhető: <http://www.skoda-auto.com/en/news/2017-01-23-sobotka-cerar-visit-skoda-digilab>. [A letöltés ideje: 2017. november 2.]
- 36 „There are many similarities between Karoq and Sweden: proximity to nature, large space, advance technology and innovation, external design and strong emphasis on family, all these aspects made Stockholm a natural place for Karoq's world premiere.” In Cseh Köztársaság. Embassy of the Czech Republic in Stockholm (2017) *Škoda Karoq World premiere in Stockholm*. [Online] Május 18. Elérhető: <http://www>.

- mzv.cz/stockholm/en/business_and_economy/events_archives_1/skoda_karoq_world_premiere_in_stockholm.html. [A letöltés ideje: 2018. június 24.]
- 37 A Karoq világpremierjére szállított álcázott autók Prágából Berlinen át érkeztek Stockholmba, és az "útinaplót", az utazást élőben lehetett követni. In Skoda Storyboard (2017) Road to Stockholm with the Karoq. [Online] Május 17. Elérhető: <https://www.skoda-storyboard.com/en/models/karoq/road-stockholm-karoq>. [A letöltés ideje: 2017. május 15.]
- 38 Skoda Auto (2017) *i.m.*
- 39 *Uo.*
- 40 Ministerstvo zahraničních věcí (2017): *Zahraníční politika České republiky. Data I – III/2017*. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí.
- 41 *Uo.*
- 42 Kellner, Tomas (2002) The Best Czech Beers. *Forbes.com*. [Online] December 5. Elérhető: https://www.forbes.com/2002/12/05/cz_tk_1206wine.html. [A letöltés ideje: 2017. november 2.]
- 43 Neuscheler, Tillmann. Wem gehört das deutsche Bier? In Reinheitsgebot (2016) Das Blog Zum Bier. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. [Online] Február 16. Elérhető: <http://blogs.faz.net/bierblog/2016/02/16/wem-gehört-das-deutsche-bier-137/>. [A letöltés ideje: 2017. október 28.]
- 44 *Sedita*. Home page. [Online] Elérhető: <http://sedita.sk>. [A letöltés ideje: 2017. november 3.]
- 45 *Kofola CeskoSlovensko Inc*. Hivatalos oldal (1). [Online] Elérhető: www.kofola.cz. [A letöltés ideje: 2017. november 2.]
- 46 *Kofola CeskoSlovensko Inc*. Hivatalos oldal (2). [Online] Elérhető: www.firma.kofola.sk. [A letöltés ideje: 2017. november 2.]
- 47 HVG (2009) Felszámolják Magyarországon a Coca-Cola „nagy ellenfelét”. [Online] Június 18. Elérhető: http://hvg.hu/kkv/20090618_kofola. [A letöltés ideje: 2017. november 4.]
- 48 Jakl, Martina L. és Kraus, Sascha. Kofola Holding (Slowakei). In Kraus, Sascha (szerk.) (2001) *Entrepreneurship – Fallstudien*. Vienna: Springer.
- 49 A termékek neves népszerűségüknek köszönhetően köznévként kerültek be a szlovákiai magyar szóhasználatba: a „horalki” a nápolyi szinonimája, a „kofolázás” a sörözés, iddogálás megfelelője. Mindkét kifejezést tartalmazza a Termini Nyelvi Kutatóhálózat „határon túli magyar szótára”. Lásd Gonda Andrea (2011) Szótárkritikák. *Magyar Terminológia*, 2, 275-294. o.
- 50 Czwikovics, Tomáš (2006) Otto Berg, Pietro Filipi, Sencor. Tieto česko-slovenské značky sa iba tvária, že sú západné. *Fici.Sme.sk*. [Online] Április 27. Elérhető: <https://fici.sme.sk/c/20147242/alain-delon-pietro-filipi-sencor-tieto-cesko-slovenske-znacky-sa-iba-tvaria-ze-su-zapadne.html>. [A letöltés ideje: 2017. november 2.]
- 51 Szlovákia. Ministry of Foreign Affairs (2016) *Inspiration for a more beautiful, more interesting and safer world*. 16. o.
- 52 *INC – The Magazine for Growing Companies* (2017) Inc 5000 Europe 2017. [Online] Elérhető: <https://www.inc.com/inc5000eu/list/2017>. [A letöltés ideje: 2017. november 2.]
- 53 Henry, Zoe (2017) Why This Tiny Slovakian City is a Hidden Startup Gem. The Central European hub is home to more than a hundred private companies on this year's Inc. 5000 Europe. *INC*. [Online] Február 21. Elérhető: <https://www.inc.com/zoe-henry/bratislava-slovakia-top-city-for-startups-inc-5000-europe-2017.html>. [A letöltés ideje: 2017. november 2.]
- 54 Zarnekow, Nana és Michalek, Jerzy. Slovakia, Rural Development Index. In Michalos, Alex C. (szerk) (2014) *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Dordrecht: Springer.
- 55 Tábořeká-Petrovičová, Janka, Dado, Jaroslav és Bobáková, Tamara: Hidden Champions of Slovakia. In McKiernan, Peter és Purg, Danica (szerk) (2013) *Hidden Champions in CEE and Turkey*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- 56 Ferencikova, Sonia és Hluskova, Tatiana (2015): Internationalization of Central and Eastern European companies – theory and its implications in the Slovak IT sector. *Journal of East European Management Studies*, Vol. 20, No. 4, 415-434. o.
- 57 *Zastavme korupciu*. O nadácii. [Online] Elérhető: <https://zastavmekorupciu.sk/pages/o-nadacii>. [A letöltés ideje: 2017. november 20.]



- 58 Kostolny, Matús (2014) Nezávislé noviny. *Denník N*. November 17, 1. o.
- 59 Timoracký, Marian, Gyárfášová, Oľga és Bátora, Jozef (2013) *Branding Slovenska: od ideového konceptu kposolstvám a komunikácii*. Štúdia vypracovaná pre MZVaEZ SR. Bratislava: MZV SR.
- 60 Spisiak, Anton (2017) The Danube Valley: Central Europe's answer to Silicon Valley. *Financial Times*. Június 6.
- 61 Cseh Köztársaság. Embassy of the Czech Republic in Stockholm. *Home page*. [Online] Elérhető: www.mzv.cz. [A letöltés ideje: 2017. október 20.]
- 62 Cseh Köztársaság. The Ministry of Foreign Affairs of the Czech Republic, Policy Planning Department (1999) *Concept of the Foreign Policy of the Czech Republic, approved by governmental provision*. Február 17, No. 124.
- 63 Vojnár, Štěpán (2016) Česká restaurace v Šanghaji varí vlastní pivo, v Číně je prostor i pro další české mikropivovary. Cseh Köztársaság. *Generální konzulát České republiky v Šanghaji*. [Online] December 7. Elérhető: http://www.mzv.cz/shanghai/cz/obchod_a_ekonomika/ceska_restaurace_v_sanghaji_vari_vlastni_pivo.html. [A letöltés ideje: 2017. november 6.]
- 64 Doležal, Petr (2017a) Chengdu oslavilo svátek propagací českého piva a nápojů, přímé letecké linky a značky Škoda. Cseh Köztársaság. *Ministerstvo zahraničních věcí ČR Ekonomická diplomacie*. [Online] Augusztus 24. Elérhető: http://www.mzv.cz/ekonomika/cz/novinky_z_velvyslanectvi/chengdu_oslavilo_svatek_propagaci.html. [A letöltés ideje: 2017. november 7.]
- 65 Xuequan, Mu (2017) Czech, Chinese officials vow cooperation on general aviation. *Xinhua*. [Online] Szeptember 20. Elérhető: http://news.xinhuanet.com/english/2017-09/20/c_136622128.htm. [A letöltés ideje: 2017. november 7.]
- 66 Doležal, Petr (2017b) České sklo opět rozzářilo Chengdu. Cseh Köztársaság. *Generální konzulát České republiky v Chengdu*. [Online] Július 27. Elérhető: http://www.mzv.cz/chengdu/cz/obchod_a_ekonomika/ceske_sklo_opet_rozzarilo_chengdu.html. [A letöltés ideje: 2017. november 7.]
- 67 Hart, Tomáš (2017) Texasané na nákupech. Řetězec HEB se sešel s českými potravináři. Cseh Köztársaság. *Velvyslanectví České republiky ve Washingtonu*. [Online] Július 2. Elérhető: http://www.mzv.cz/washington/cz/obchod_a_ekonomika/novinky/texasane_na_nakupech_retezec_heb_se.html. [A letöltés ideje: 2017. november 7.]
- 68 Szlovákia. Ministry of Foreign and European Affairs of the Slovak Republic (2016) SLOVAKIA – inspiration for a more beautiful, more interesting and safer world. Bratislava.
- 69 Bella, Tomáš: Detroit: Ako skončilo mesto, kde vznikol automobilizmus. *SME*, 2013. december 10. 2-3. o.
- 70 Lásd a *Financial Times* háttérinformációit a Jaugar gyár vezetőitől, akik egy interjúban kiemelték, hogy Robert Fico személyesen találkozott velük, és saját mobilszámát adta meg nekik, egyfajta forródrótként a miniszterelnök felé. In Foy, Henry és Sharman, Andy (2015) How Slovakia overtook Poland in Jaguar Land Rover factory race. *Financial Times*. [Online] November 17. Elérhető: <https://www.ft.com/content/4ec6972c-73db-11e5-bdb1-e6e4767162cc>. [A letöltés ideje: 2018. április 27.]
- 71 *AmCham Slovakia*. Home Page. [Online] Elérhető: <http://www.amcham.sk/home>. [A letöltés ideje: 2017. november 12.]
- 72 *The Netherlands Chamber of Commerce in the Slovak Republic*. Home page. [Online] Elérhető: <http://netherlandschamber.sk/home>. [A letöltés ideje: 2017. november 12.]
- 73 *Magyar-Szlovák Kereskedelmi és Iparkamara*. Aktuális. [Online] Elérhető: <http://www.smopk.eu/index.php/hu>. [A letöltés ideje: 2017. november 1.]
- 74 *Slovak-American Business and Innovation Council*. Members. [Online] Elérhető: <http://www.sabicdc.org/members>. [A letöltés ideje: 2017. november 12.]
- 75 *World Bank Group - Enterprise Surveys*. Czech Republic 2013. [Online] Elérhető: <http://www.enterprisesurveys.org/data/exploreeconomies/2013/czech-republic>. [A letöltés ideje: 2017. december 1.]

ROMÁNIA VERSENYTÁRSELEMZÉSE

ÖLVEDI TÍMEA* ÉS MIKLÓS GÁBOR**

Románia az Európai Unióhoz való 2007-es csatlakozást követően esélyt kapott a gazdasági felzárkózásra, hiszen a világgazdaság egyik centrumtárságának lett a teljes jogú tagja. A tanulmány célja az volt, hogy megvizsgálja az ország külgazdasági stratégiáját, külpiaci törekvéseit és a romániai gazdasági brandeket. Áttekintettük az 1989-1990-es rendszerváltást is magába foglaló fordulat óta a külgazdasági és befektetésösztönző intézmények tevékenységét, amelyek alapján azonban kijelenthető, hogy sokat kell még fejlődnie az országnak, mivel jelentős lemaradások és komoly hiányosságok jellemzik Romániát. A tanulmány feltárta azokat a romániai vállalatokat, amelyeknek lehetőségük van külgazdasági tevékenységet folytatni és ott eredményesen felvenni a gazdasági versenyt a többi piaci szereplővel. Elemzésünk továbbá olyan innovatív együttműködésekre, klaszterizálódásra is hangsúlyt fektetett, amelyeknek komoly szerepe lesz a jövőben Románia külgazdasági megítélésében. A leghíresebb, a kolozsvári IT klaszter ugyanis több egyetemi, városi és piaci szereplő együttműködése nyomán jött létre és lett a mai Románia egyik legsikeresebb, fenntartható gazdasági brandje, amely a világ vezető cégei számára is megoldásokat kínál az információ és a computer technológia területén.

After its accession to the European Union in 2007, Romania received a chance for economic convergence as it could become the full member of a central area in the world economy. The purpose of the study was to analyse the foreign economic strategy of the country, its foreign aspirations as well as the Romanian economic brands. By reviewing the activities of institutions for foreign trade and investments since the turning point at 1989-1990 regime change, it could be stated that there is still much to be done for the country, as Romania is characterized by significant lags and serious shortcomings. Our study revealed the Romanian companies which had the opportunity to engage in foreign trade and to successfully enter the economic competition with other market players. Furthermore, our analysis emphasized those innovative cooperations and clusters which would have a significant role in Romania's foreign economic judgment in the future. The most well-known IT cluster in Kolozsvár was created by the cooperation of several university, urban and market players and has become one of the most successful and sustainable economic brands of Romania offering solutions in the field of information and computer technology to the world's leading companies.

* Ölvedi Tímea a Budapesti Corvinus Egyetemen végzett közgazdász.

** Miklós Gábor a Budapesti Corvinus Egyetem Világgazdasági Intézetének egyetemi tanársegéde.



1. ROMÁNIA KÜLGAZDASÁGI HELYZETÉRTÉKELÉSE

Románia külgazdasági tevékenysége a 2008-as válság idején mutatott megtorpanást leszámítva biztató növekedés előtt áll. Az uniós tagság adta szabad belépés a nyugati piacokra, valamint az elsősorban nyugatról adaptált technológia támogatják a kedvező külkereskedelmi trendet. A termelési struktúrákban van fejlődési potenciál, azonban a kereskedelmi kapcsolatokat nagyban befolyásolja a nemzetközi befektetői bizalom változása, amely egyelőre mérsékelt alakul.

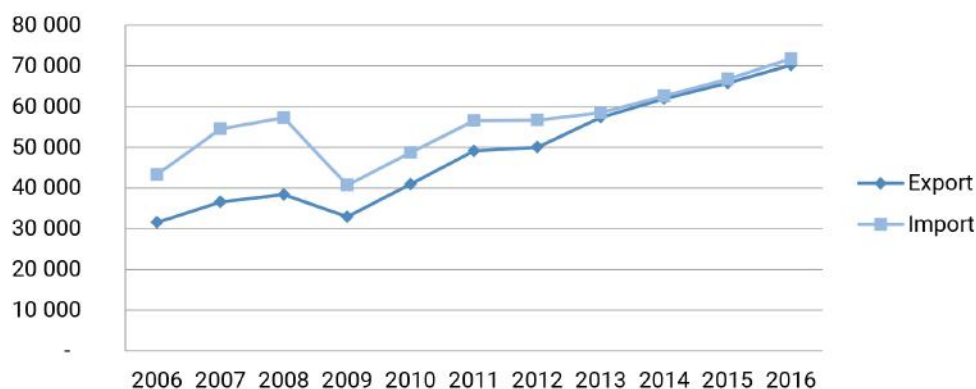
1.1 EXPORT/IMPORT MUTATÓK

A romániai export volumene az ország 2007-es uniós csatlakozása óta szinte megduplázódott, amely a második legjobb eredmény, amennyiben a tagállamok korábbi teljesítményét vesszük alapul. A kiemelkedő növekedés elsősorban a külföldi működőtőke megjelenésének köszönhető, amely így jelentős plusz termelő kapacitásokat hozott létre. Ezek elsősorban a Partiumra, a Bánságra, Kolozsvárra és környékére, valamint a fővárosra, Bukarestre koncentrálnak. A behozatalt tovább támogatja az európai felvevőpiacok élénkülése, az Európán kívüli partnerek felé történő kivitel fellendülése, valamint az olajárak alacsony világszintű trendje.¹

Ahogy az 1. ábra is mutatja, az export mellett erős növekedésnek indult az import is, elsősorban az importált fogyasztási javaknak köszönhetően. Ugyanakkor fontos megemlíteni, hogy az import 2007 és 2014 között jóval kisebb mértékben növekedett, mint az export, bár még így is folyamatosan magasabb értéket ért el nála. A magas import háttérében a belső kereslet felfutása áll. A fogyasztás élénkülését támogatják: a bérnövekedés, az utóbbi évek áfa-csökkentése és a pozitív munkaerő-piaci trendek.

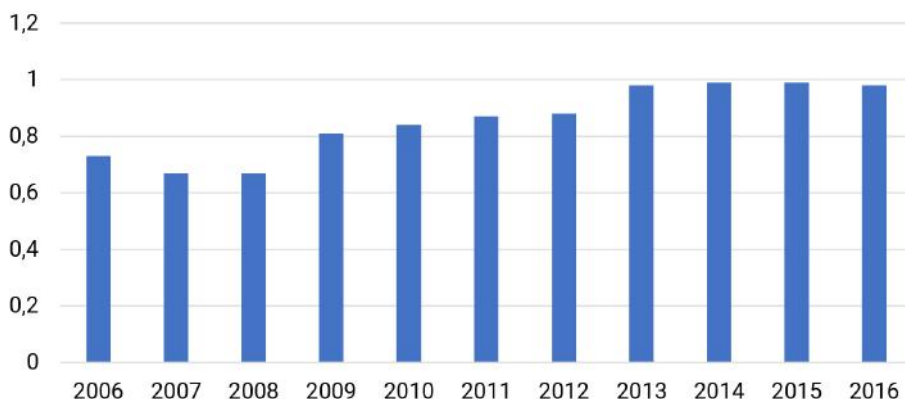
1. ÁBRA

TERMÉKEK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK EXPORTJA ÉS IMPORTJA 2006 ÉS 2016 KÖZÖTT (MILLIÓ EURÓ)



Bár a román külkereskedelmi mérleg egyelőre deficitese, vagyis az import értéke meghaladja az export értékét, maga az olló zárulni látszik a két kereskedelmi mutató között. A jelenlegi tendenciákat figyelembe véve – és a hazautalásokat nem vizsgálva, mivel azok a kereskedelmi mérlegben nem jelennek meg – 2020-ra szufficiens lehet az ország kereskedelmi tevékenysége. Ekkor az export/import hányados értéke 1 fölé emelkedne (2. ábra), amire a rendszerváltás óta még nem volt példa.

2. ÁBRA
ROMÁNIÁBAN AZ EXPORT/IMPORT ARÁNY 2006 ÉS 2016 KÖZÖTT



1.2 EXPORT- ÉS IMPORTCIKKEK

Románia legfontosabb exportcikkei 2016-ban a következők voltak (3. ábra): gépek és elektronikai eszközök, amelyek 28,9 százalékát tették ki a teljes román árukivitelnek; közlekedési eszközök (teljes export 17,35%-a); valamint fémipari termékek (teljes export 7,59%-a).

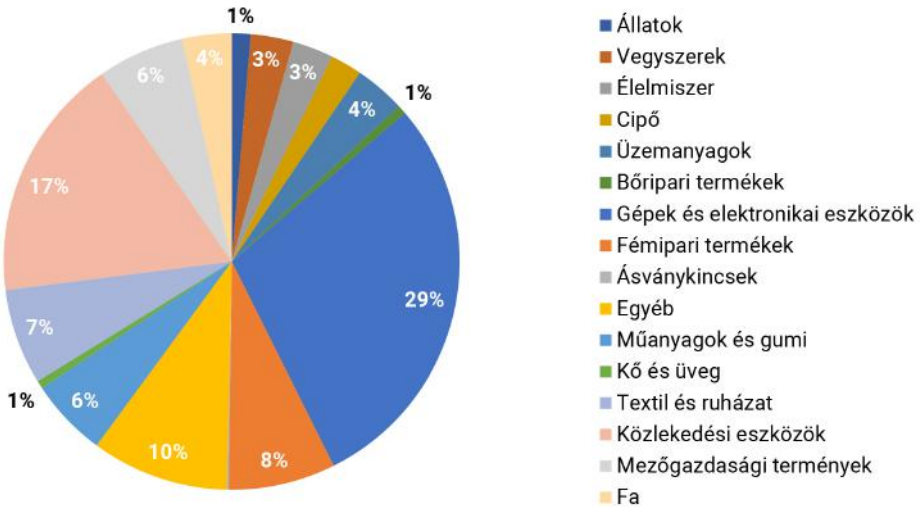
Az ország fő exportpiacai ugyanebben, a 2016-os évben a következők voltak (4. ábra): Németország, ahová a teljes árukivitel 22 százaléka áramlott; Olaszország (teljes export 12%-a); Franciaország (teljes export 7,2%-a); valamint Magyarország (teljes export 5,2%-a).

Románia legfontosabb importcikkei 2016-ban a következők voltak (5. ábra): gépek és elektronikai eszközök, amelyek 27,06%-át tették ki a teljes román árubehozatalnak; fémipari termékek (teljes import 9,71%-a); valamint vegyszerek (teljes import 9,59%-a).

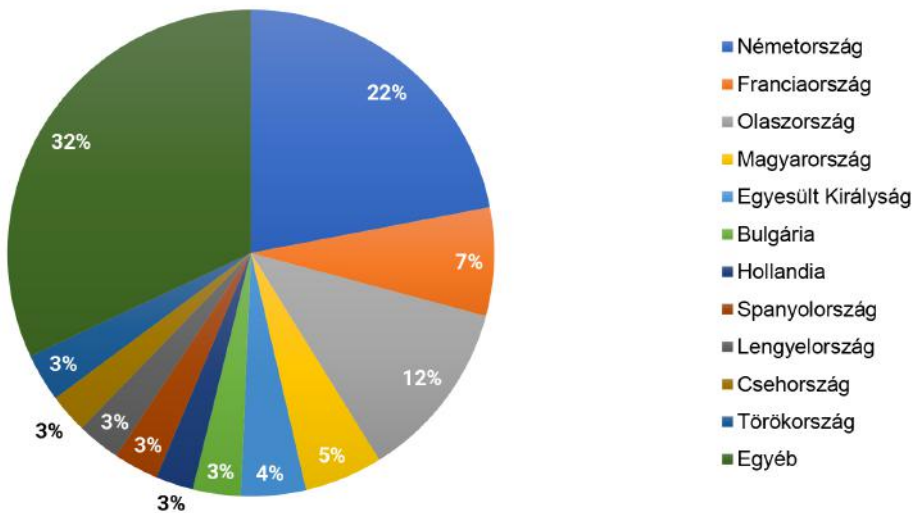
Románia fő exportcikkeinek előállítását a külföldi tőkebefektetéseknek (pl. Citroen, Daewoo Motor Company, Renault, stb.) köszönhető.⁷ A tíz legfontosabb exportcikkről ugyanakkor elmondható, hogy ezek volumene 2016-ban nem érte el az export 40 százalékát (3. ábra). Az export koncentráltóságát összehasonlítva az importéval ugyanabban az évben (5. ábra) látható, hogy az import sokkal szerteágazóbb. Ez is a szakosodás felé való folyamatos elmozdulást igazolja.



3. ÁBRA
ROMÁNIA FŐBB EXPORTCIKKEI 2016-BAN (SZÁZALÉK)

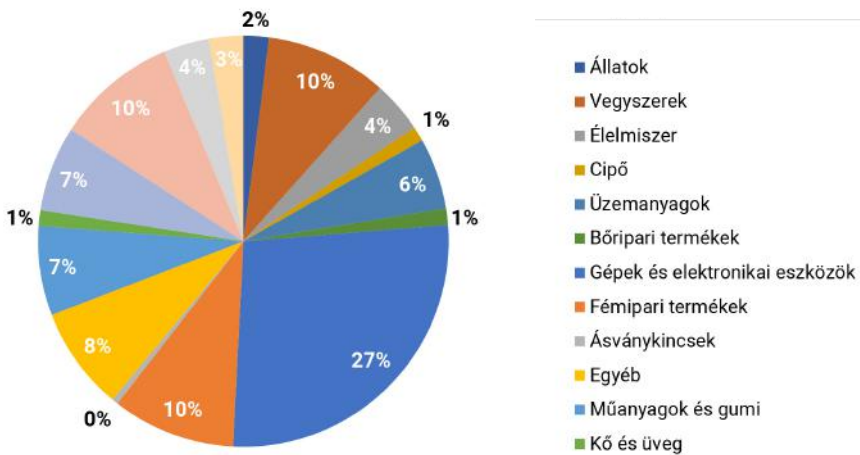


4. ÁBRA
ROMÁNIA FŐBB EXPORTPIACAI 2016-BAN (SZÁZALÉK)



Az ország legfontosabb importpiacai ugyanebben, a 2016-os évben a következők voltak (6. ábra): Németország, ahonnan a teljes behozatal 21 százaléka érkezett; Olaszország (teljes import 10%-a); Magyarország (teljes import 7,5%-a); Franciaország (teljes import 5,6%-a).

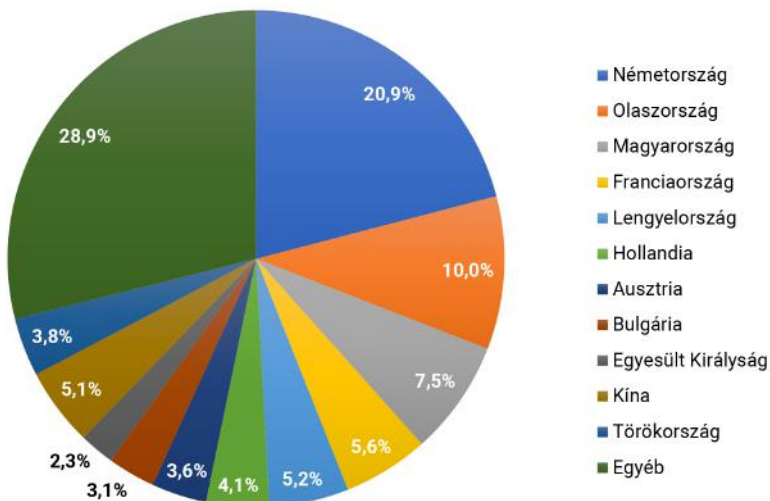
5. ÁBRA
ROMÁNIA FŐBB IMPORTCIKKEI 2016-BAN (SZÁZALÉK)



1.3 TŐKE ÉS BEFEKTETÉSI KAPCSOLATOK

A rendszerváltozást követően Románia tőkeszegény országnak minősült, és relatív értelemben ma is igaz ez az állítás. Ugyanakkor az elmúlt 28 évben a tőkeállománya mennyiségben növekedett, minőségét, azaz összetételét tekintve pedig javult. 2015-re elérte a 60 milliárd eurót, ha a stock jellegű tőkeállományt vizsgáljuk.⁹ Ennek 54 százaléka az FDI (foreign direct investment), azaz a működőtőke beáramlás

6. ÁBRA
ROMÁNIA FŐBB IMPORTPIACAI 2016-BAN (SZÁZALÉK)





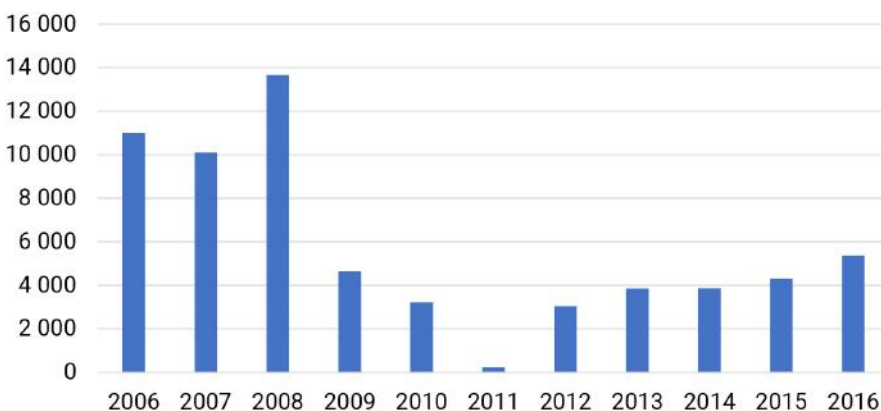
zöldmezős beruházásainak köszönhető, míg 46 százaléka felvásárlások és egyesülések útján történő tőkekoncentrációnak minősül.¹⁰ Tulajdonosi szempontból 44 milliárd euró közvetlen részvénytulajdonként jelenik meg a gazdaságban, amihez 19 milliárd euró tőke adódik nettó hitelként - ennek a kettőnek az összegéből kell levonni 3 milliárd eurót újrabefektetett jövedelemként. Az utóbbinak a negatív értéke abból adódik, hogy bár az FDI 61 milliárd eurós nyereséget termelt tulajdonosainak 2015-ig, kifizetésre került osztaléként 23 milliárd euró, az FDI értékvesztése (amortizációja) pedig 41 milliárd euró volt.

Ha a termelésben meglévő szerepét nézzük a működtőkének, akkor a beáramló 60 milliárd eurónak megfelelő befektetés 51 százaléka olyan árutermelő tevékenységben érdekelt, amelynek kétharmada exportra kerül, így jelentősen javítja a romániai külkereskedelmi mérleg egyenlegét. A másik rész, tehát a 49 százalék elsősorban az építőiparban és a szolgáltatások terén jelenik meg Romániában, amely a belső piaci igényeket elégíti ki¹¹. A befektetett tőke területi megoszlása követi a régiók gazdasági potenciálját, amely egyben tükrözi az egyes országrészek közötti gazdasági fejlettségben meglévő különbségeket. A főváros és az agglomeráció által alkotott București – Ilfov NUTS 2-es régióba az FDI 60 százaléka, az Erdély – Partium – Bánság alkotta régióba a 30 százaléka, az Óromániaként emlegetett Munténia-Moldva-Dobrudzsa régiók területére pedig 10 százaléka érkezett.¹²

Amennyiben a flow tőkemutatót nézzük a 7. ábrán, megállapítható, hogy amíg a kereskedelmi kapcsolatok a válság elvonulását követően visszaálltak a korábbi szintre, addig a beáramló tőkebefektetések értéke meg sem közelíti a válság előtti szintet. Ennek egyik legkomolyabb oka a szállítási útvonalhálózat elmaradottsága Romániában Suma Chakrabarti, az Európai Fejlesztési és Újjáépítési Bank elnöke szerint.¹³ Többek között a kecskeméti Mercedes gyár azért nem Temesváron telepedett meg, mert 2012-ben még nem volt autópálya kapcsolat a város és magyar határ között¹⁴.

7. ÁBRA

NETTÓ FDI-BEÁRAMLÁS ROMÁNIÁBA 2006 ÉS 2016 KÖZÖTT (MILLIÁRD USD)



1.4 STRATÉGIAI PROJEKTEK

A 2020 utáni európai uniós források Romániában is kiemelten támogatni fogják a stratégiai projekteket. A román kormány együttműködésben az Európai Újjáépítési és Fejlesztési Bankkal (EBRD) a „Városfejlesztést támogató stratégiai projektek és a fenntartható városi mobilitás” elnevezésű projekttervezet során összefoglalta a legfontosabb fejlesztési elképzeléseket.

Az EBRD alapvetően a következő kormányzati ágazati - politikai célok megvalósítását támogatná: „Városi közlekedés”, „Energiahatékonyság az állami és lakóépületekben”, valamint „Víz és szennyvíz”.

A román Regionális Fejlesztési és Közigazgatási Minisztérium az EBRD-vel kötött megállapodása során többek között a következő eredményekre jutott:

1. Ajánlásokat tesznek a nemzeti jogalkotó intézmények számára;
2. Ajánlásokat tesznek a városi közlekedés terén az egyedi javítási igények megoldására;
3. Közszolgálati szerződés mintákat és iránymutatásokat tesznek közzé a nyilvánosság számára; valamint
4. Szemináriumokat és képzéseket szerveznek a közigazgatás részére.

Romániában 2008-ban indították el az úgynevezett „növekedési pólusok” gazdaságpolitikát, amelynek célja az ország kiegyensúlyozott gazdasági fejlődésének támogatása, miközben a beruházások továbbra is az elérhető profit maximalizálására törekednek. Összesen hét növekedési pólust jelöltek ki, amelyek mindegyike támogatásra talált valamely számára létrehozott, integrált fejlesztési terv keretében. Ezek Bukaresten kívül minden egyes régióban a legnagyobb gazdasági és lakossági központok. Az elképzelésnek alapot a városok (régiók) fejlődése ad, amely egyben az ország gazdasági gyarapodását is elősegíti. A kezdeményezés hasonló elvek és megoldások szerint fog működni, mint Magyarországon a Modern Városok Program.

A mobilitási stratégia kidolgozásának módszertana és a projektek értékelése, illetve rangsorolása a következőképp jelenik meg:

elképzelés → stratégiai célok → működési célok → intézkedések/projektek → közlekedési modell felállítása → konzultáció és végrehajtás.

A legfontosabb célkitűzések a következők:

- Hozzáférhetőség: biztosítani kell, hogy minden állampolgár számára elérhetővé váljanak a kulcsfontosságú célállomások és szolgáltatások a tömegközlekedés során;
- Biztonság és védelem: minden állampolgár számára biztosítani kell az alapvető gazdálkodáshoz szükséges feltételeket, beleértve a személyi, anyagi és jogbiztonságot is;
- Környezetvédelem: a zaj és levegőszennyezés, az üvegházhatás, a gáz kibocsátás és az energiafogyasztás csökkentése;



- Gazdasági hatékonyság: a személyek és áruk szállításának költséghatékonysága;
- A városi környezet minősége: hozzájárulás a város vonzerejének és minőségének javításához a környezet és a város tekintetében, a polgárok, a gazdaság és a társadalom egészének érdekében.

A tömegközlekedésre vonatkozó fejlesztések érintik majd a gyalogos/kerékpár, parkolás, integrált forgalomirányítás, E-jegykiadó (E-jegyrendszer), kiterjesztett nyilvános hálózati rendszer és a beruházási terv kérdését.

A bukaresti metróhálózat bővítésének finanszírozására a 2014-2020-as uniós tervezési ciklusban kerül sor. Ezen tervek szerint a metróvonalak Bukarest közigazgatási határait is átlépik majd. A beruházási tervek a villamos- és buszközlekedést, valamint a vasutat egyaránt érinteni fogják. Továbbá, egy óriási innovációs park is tervezés alatt áll, amely a főváros dél-nyugati részén helyezkedne el, és több ezer szakembernek adna munkát.

2. ROMÁNIA ÜZLETI KÖRNYEZETE NEMZETKÖZI ÖSSZEHOSONLÍTÁSBAN

2.1 VERSENYKÉPESSÉG NEMZETKÖZI VISZONYLATBAN

Románia megítélése évről évre javul, azonban az ország versenyképessége továbbra is az európai uniós átlag alatt marad. Az emelkedő piaci bizalmat alátámasztják a kedvező hitelminősítő besorolások: a legutóbbi jelentések alapján Románia a befektetésre ajánlott kategóriába került.

A Világgazdasági Fórum „Globális Versenyképességi Indexe” (Global Competitiveness Index) alapján felállított, 2016-2017-es rangsorban Románia a 62. helyet szerezte meg a 138 országból, sőt, egy hellyel megelőzte Magyarországot. Az elmúlt évekhez képest javultak az eredmények, aminek az oka az erősödő makrogazdasági teljesítményben és a bővülő exportrészesedésben keresendő. A felmérés szerint az ország versenyképességét leginkább visszahúzó tényezők közé sorolhatjuk az intézmények és az infrastruktúra hiányosságait, az oktatás és az egészségügy problémáit, a mérsékelt munkaerő-piaci hatékonyságot és az innováció alacsony szintjét. A tőkevonzó-képességet rontja a bürokrácia és a politikai instabilitás.¹⁶

A Nemzetközi Menedzsmentfejlesztési Intézet (International Institute for Management Development, IMD) 2017-es „Világ Digitális Versenyképességi Rangsorában” (World Digital Competitiveness Ranking) Románia az 50. helyet foglalja el a 63 országból, ezzel ismét megelőzte Magyarországot (52. hely).¹⁷ Bár ennél az elemzésnél is jelentős javulás figyelhető meg az elmúlt négy évben, továbbra is probléma az uniós források alacsony abszorpciós képessége, a mérsékelt innováció, főként a KKV (kis- és középvállalkozás) szektor esetében, illetve az FDI-beáramlás ösztönzésének további lehetőségei. A külföldi közvetlen tőkebefektetések volumene az elmúlt

években növekvő tendenciát mutatott, így 2016-ban elérte a 4 573 millió dollárt, amely a térség országaihoz képest nem minősül rossz teljesítménynek, azonban továbbra is elmarad az EU-átlagtól.¹⁸

A Világbank „Doing Business Report”-jának legutóbbi, 2017-es kiadványa Romániát a 45. helyen értékelte a 190 országból, míg hazánkat a 48. helyen. Az előző évhöz viszonyítva az adminisztráció terén történt könnyítések javították az ország besorolását. A jelentés az erősségek között említi a gazdaság nyitottságát, amely támogatja a határon átívelő kereskedelmet, valamint az adófizetés egyszerűsítését. A helyi vállalkozásokat szabályozó környezet azonban további fejlesztésre szorul az elektromos áramhoz való hozzáférés és az építési engedélyek szempontjából.¹⁹

A felsorolt versenyképességi helyezésekre reflektálva érdemes részletesebben is áttekinteni azokat a tényezőket, amelyek hozzájárultak a nemzetközi megítélés és tőkevonzó-képesség alakításához.

2.2 MAKROGAZDASÁGI TELJESÍTMÉNY

Az országot dinamikus gazdasági bővülés jellemzi. Az előző évi, 2017-es közel 4,9 százalékos²⁰ GDP-növekedés háttérében az expanzív fiskális politika, az alacsony munkanélküliség, valamint a belső kereslet fellendülése áll. A háztartások fogyasztását a pozitív munkaerő-piaci trendek mellett támogatják a fiskális ösztönzők, a bérnövekedés és az áfa-csökkentés. A nominális bérek dinamikus növekedése azonban meghaladja a gazdaság termelékenységének növekedési ütemét. A megemelkedett egységnyi munkaerőköltség negatívan hat az ország versenyképességére.²¹ A pozitív munkaerő-piaci trendek és a dinamikus gazdasági bővülés ellenére komoly problémát jelent a magas szegénységi ráta. A Világbank adatai szerint a mélyszegénységben élők aránya 11 százalékról 6,6 százalékra csökkent a teljes lakosságon belül az elmúlt négy évben, azonban a peremvidékeken továbbra is magas az anyagi nélkülözés.²²

Az infláció elérte a rendszerváltás utáni történelmi mélypontot, 2015-ben negatív tartományba került, így elmarad a Román Nemzeti Bank (NBR) által kitűzött 2,5 százalékos inflációs céltól. Az infláció az elmúlt tíz évben csökkenő tendenciát mutatott, amelynek oka többek között az áfa-csökkentésekben és az eurózónára jellemző alacsony inflációs környezetben keresendő, így az NBR több körben hajtott végre monetáris lazítást 2013 és 2015 között.²³

Az államadósság szintje a többi uniós tagállaméhoz képest alacsony. A GDP-arányos államadósság 2016-ban elérte a 37,6 százalékot, amelyhez stabil finanszírozási képesség is társult. Ennek ellenére fontos megemlíteni, hogy az államadósság szerkezete hosszú távon veszélyezteti a fenntartható finanszírozást, mivel a külső adósságállomány aránya közel 50 százalék, amelynek jelentős hányada euróban jegyzett. A megnövekedett külső finanszírozás oka részben maga az uniós tagság, amelynek köszönhetően erősödött az ország nemzetközi tőkepiacokhoz való



hozzáférése. A rövid lejáratú adósságelemek további kockázatot jelentenek, azonban a lejáratok meghosszabbítására irányuló kormányzati törekvések csökkentik a piaci aggodalmakat.²⁴

A dinamikus gazdasági növekedés ellenére az államháztartási hiány megközelíti a bruttó hazai termék 3 százalékát. A bővülő költségvetési deficit hátterében a kormányzat expanzív fiskális politikája áll. Az Európai Unió által előírt kritériumoknak köszönhetően a válságot követő években sikerült megteremteni a költségvetési stabilitást, 2014-től kezdődően azonban számos deficitnövelő intézkedés történt.²⁵ Amennyiben a fiskális lazítás tovább folytatódik, felmerül annak kockázata, hogy az ország ismét túlzottdeficit-eljárás alá kerül, amelyet az Európai Bizottság döntése értelmében 2013-ban már megszüntettek Romániával szemben.

Az állami beruházások volumene alacsony, amely az uniós támogatások kismértékű felhasználását tükrözi. A 2014 és 2020 közötti időszakra az ország 22 milliárd eurót hívott le a strukturális alapokból infrastrukturális beruházás céljával. Ahhoz, hogy Románia további támogatást vehessen igénybe, mennyiségi és minőségi javulásra lenne szükség a beruházások terén.²⁶

2.3 KORRUPCIÓ ÉS POLITIKAI STABILITÁS

A korrupció magas szintje évek óta meghatározó probléma, amely a gazdasági és társadalmi folyamatokra is negatívan hat. A Transparency International által összeállított, 2016-os „Korrupcióérzékelési Index” (Corruption Perception Index) 176 országot vizsgált, amelyek között Románia az 57. helyezést érte el, Magyarországgal megegyezően. Rosszabb besorolást csupán Görögország, Olaszország és Bulgária kaptak az Európai Unióban.²⁷ Az Európai Bizottság jelentése szintén alátámasztja az említetteket, azonban kiemeli, hogy az elmúlt három évben jelentős előrelépés történt Romániában. Az Országos Korrupcióellenes Igazgatóság (DNA) feladata a korrupcióval kapcsolatos ügyek feltárása, ahol a legtöbb eljárás általában a közbeszerzésekkel és az egészségüggyel kapcsolatos. Az országgyűlés több, korrupcióval és összeférhetetlenséggel vádolt képviselő mentelmi jogát is felfüggesztette a vizsgálat lefolytatása érdekében. Továbbá, a kormányzat több körben indított korrupció-ellenes stratégiát, ezek azonban eddig nem hoztak jelentős eredményt.²⁸

Emellett problémát okoznak a különböző intézményi és pártok közötti konfliktusok, a gyakran változó miniszterelnök személye, valamint az egyre sűrűbben alkalmazott sürgősségi rendeletek a hagyományos törvénykezési eljárás helyett. 2016 decemberében tartották az utolsó általános parlamenti választásokat, amelynek eredményeként a Szociáldemokrata Párt (PSD) alakíthatott kormányt koalícióban a Liberálisok és Demokraták Szövetsége Európárt (ALDE) párttal.²⁹ A kormányzati többség ellenére az országgyűlés már harmadszor választ miniszterelnököt a ciklusban.

3. ROMÁNIA ORSZÁG- ÉS VÁLLALATI BRANDINGJE

3.1 NEMZETKÖZI BRANDEK

Románia számos saját márkával rendelkezik, ezek nemzetközi ismertsége azonban igen alacsony. Az országban jegyzett legjelentősebb vállalkozások tulajdonosi szerkezetében főként a külföldi tőke dominál. A tisztán hazai kézben lévő intézmények árbevétele jelentősen elmarad a multinacionális társaikétól. A cégek által nyújtott szolgáltatások, illetve forgalmazott termékek a hazai piacon kívül leginkább a régió országaiban ismertek, köztük Magyarországon. Nyugat-Európában és az Európai Unió kívüli térségekben egyelőre nem sikerült áttörő eredményt elérniük. Ez alól kivételt képez a Dacia járműgyártó vállalat, amely sikeresen kiterjesztette jelenlétét a nemzetközi piacokon. Érdemes még kiemelni a kiskereskedelmi és a banki szektort, amelyekben jelentős növekedési potenciál rejlik, és amelyek a román tulajdonú vállalatok számára az előrelépés lehetőségét jelentik, hiszen ezek révén akár a szomszédos országokban is meg tudják vetni a lábukat.

Amennyiben nemzetközi kontextusba próbáljuk helyezni a román márkák megítélését, érdemes megvizsgálni a Made-In Country indexet, amely felméri, hogy a fogyasztók számára mennyire preferált egy termék, amennyiben az adott országból származik. A megkérdezettek 1-től 5-ig terjedő skálán választanak, az index értéke pedig 0 és 100 között mozog. A 2017-ben készült kutatás alapján a lista első helyezettje Németország maximális ponttal, a második pedig Svájc 98 ponttal. Románia mindössze 37 pontot kapott, amely a 41. helyezéshez volt elegendő. Összehasonlításképpen Magyarországot 45 pontra értékelték, így a 28. helyen végzett a rangsorban.³⁰

A viszonylag alacsony nemzetközi ismertség ellenére Románia rendelkezik több olyan márkával, amelyek a maguk területén kiemelkedően teljesítenek. A piackutató és értékecselő Brand Finance 2017-es jelentésében összeállította a legértékesebb romániai márkákat. Az értékelés során számos tényezőt vettek figyelembe, mint például az adott vállalat pénzügyi stabilitását, a fogyasztói hűséget vagy a befektetői kört, mindezt összevetve a versenytársakkal az adott szektorban. A felmérés első tíz helyezettjét következő táblázat szemlélteti.

Az 1. táblázatból látható, hogy elsőként végzett a már említett Dacia, amelynek becsült márkaértéke eléri az 1 217 millió eurót. A márka már több éve sikeresen őrzi vezető pozícióját, mivel az egyik legnépszerűbb gépjármű-forgalmazó, s amely 1999 óta a Renault érdekeltségébe tartozik. Elterjedésében komoly szerepet játszott, hogy a Dacia a rendszerváltásig az egyetlen elérhető autómárkának számított az országban. A márka alapvetően alacsonyabb árkategóriába tartozó személygépkocsikat kínál, amely így szélesebb rétegek számára elérhető.³² A Renault Csoport tagjaként 44 országban van jelen, a termelés legnagyobb részét külföldön értékesíti, ezzel erősítve a márka nemzetközi megítélését. 2016-ban közel 600 000 darab autót adott el, amely



így rekord évnek számított a vállalat életében; ez 6 százalékos növekedést jelentett az előző évhez képest. Az értékesítés főként Franciaország, Olaszország és Lengyelország piacain történt. Érdekes továbbá megemlíteni, hogy Európán kívül Észak-Afrikában is jelentős felvevőpiaccal rendelkezik a cég, ahol az előző évben 19 százalékos piaci részesedést ért el.³³

A lista második helyezettje az eMAG, amely kimagasló teljesítményt nyújtott az online kereskedelem területén, márkaértékét 361 millió euróra becslik.³⁴ A webáruház főként számítástechnikai és műszaki cikkeket forgalmaz. A térség három további or-

1. TÁBLÁZAT¹⁶

A LEGÉRTÉKESEBB ROMÁNIAI MÁRKÁK A BRAND FINANCE 2017-ES JELENTÉSÉBEN

	Márka	Szektor	Érték (millió euró)
1	Dacia	Gépjármű	1,217
2	eMag	Kereskedelem	361
3	Dedeman	Kereskedelem	206
4	Petrom	Energia	162
5	DIGI	Telekommunikáció	150
6	Banca Transilvania	Bank	130
7	Bitdefender	Technológia	112
8	BCR	Bank	111
9	BRD	Bank	103
10	Electrica S.A.	Közműszolgáltató	80

szágában is jelen van: Bulgáriában, Magyarországon és Lengyelországban. A vállalkozás 2001-ben startupként indult, 2012-ben többségi részesedést vásárolt benne a dél-afrikai Naspers csoport. Ezt követően a cég dinamikus növekedésnek indult, új termékcsoportokat vezetett be, valamint kiterjesztette a jelenlétét további kelet-európai piacokra is.³⁵

Harmadikként végzett a tisztán romániai tulajdonban lévő Dedeman, amelynek márkaértékét 206 millió euróban állapították meg. A cég piacvezető a barkácsáruházak területén, miközben a szektor több multinacionális vállalata a kivonulás mellett döntött a veszteséges működés miatt. Ezzel szemben a Dedemannak a gazdasági válság során is sikerült megőriznie stabil pénzügyi pozícióját.³⁶ Az 1992 óta működő vállalat jelenleg 48 áruházzal rendelkezik az országban és közel 45 000 terméket forgalmaz.³⁷

Érdekes megemlíteni az ötödikként rangsorolt DIGI telekommunikációs szolgáltatót, 150 millió euró becsült márkaértékkel. A vállalat Magyarországon és Romániában is jelentős piaci részesedéssel rendelkezik, továbbá a spanyol és az olasz piacon is jelen van,

ahol főként mobil távközlési szolgáltatásokat nyújt. Az 1992-ben, magyar üzletember által alapított cég dinamikus növekedést produkált az elmúlt időszakban, majd 2017-ben a bukaresti tőzsdére lépett, amely a későbbiekben tovább erősítheti a márka megítélését.³⁸

A bankszektor szereplői alapvetően erős branddel rendelkeznek, hiszen három bank is bekerült a Brand Finance 2017-es listáján az első tíz közé. A legjelentősebb pénzügyi intézmény a Banca Transilvania, amelynek márkaértéke eléri a 130 millió eurót. Az 1993-ban Erdélyben alapított bank ma már a második legnagyobbban számít az országban. Fontos kiemelni a nyolcadik és kilencedik helyeken végzett Erste Group többségi tulajdonába tartozó BCR (Román Kereskedelmi Bank) és francia érdekeltséghez tartozó BRD (Román Fejlesztési Bank) intézményeket, amelyek márkaértékét 111 és 103 millió euróra becsülik.³⁹

A fenti példák alapján összességében azt mondhatjuk, hogy a 100 százalékban hazai tulajdonban lévő vállalkozásoknak kis esélyük van arra, hogy nemzetközi hírnévre tegyenek szert. A tényleges ismertséghez elengedhetetlen a külföldi tőke beáramlása, amely megnyithatja az utat akár az Európán kívüli piacok felé. Domináns külföldi tulajdonlás esetén azonban megvan annak a veszélye, hogy az adott márkát nem feltétlenül Romániához társítják a fogyasztók, vagy legalábbis kisebb hangsúlyt kap a márka tényleges eredete.

3.2 ORSZÁGIMÁZS ÉS ÁLLAMI TÁMOGATÁS

A forgalmazott márkák, illetve kínált szolgáltatások mellett fontos kitérni az országimázs alakítására, amely egyéb sajátosságokat is magába foglal a hazai vállalatokon kívül. Románia történelme egyértelműen hozzájárul a nemzetközi megítélés formálásához, így volt szocialista országgént számos sztereotípiát társítanak hozzá külföldön. Ezenkívül a már említett mélyszegénység, amely a régiós országokhoz képest kiemelkedően magas, továbbá a folyamatos politikai instabilitás és korrupciós botrányok tovább árnyalják a képet.

A kormány felismerte az országbranding javításának szükségességét, így a rendszer váltástól kezdődően több nagyobb kampányt indított, amelyeknek célja a turizmus forgalmának fellendítése, valamint a nemzetközi megítélés formálása volt. A kampányok többsége azóta is állami kezdeményezés, részben a Turisztikai Minisztérium, a Külügyminisztérium és a kormány oldaláról. A végeredmény szempontjából egyik kampány sem tekinthető áttörő sikernek. A nemzetközi média visszhangja eddig leginkább negatív volt, ráadásul a kampányok többször is korrupciós botrányal értek véget. A kudarc oka abban keresendő, hogy a társadalom csoportjait (Romániában élő civil lakosokat) kihagyták a koncepció kialakításából, valamint hogy a kampányok nem voltak képesek egy letisztult és erős üzenetet közvetíteni az országról.⁴⁰

Az említett kezdeményezések közül érdemes kiemelni a legutóbbi, jelenleg is érvényben lévő brand csomagot, amelyet a Shanghai-i Világkiállításon mutattak be 2010-ben, valamint azóta több nemzetközi kommunikációs csatornán is sugároztak. A kampány



egyfajta arculatváltást jelent a korábban kialakult országimázsához képest, amelyet a szlogenje is jól érzékeltet: „Explore the Carpathian Garden”, azaz Fedezze fel a Kárpátok kertjét (ez a korábban használt „Romania, Land of Choice”, azaz Románia, a választás földje mottót váltotta fel). Az ország logójának egy zöld falevelet választottak, amely a természeti kincsek és az ökoturizmus irányvonalát hivatott hangsúlyozni. A projekt az Európai Unió támogatásával valósult meg, amelyet a Románia számára leginkább releváns célországokban mutattak be. A tendert egy külföldi cégcsoport nyerte, az egészen 2013-ig tartó teljes kampány kidolgozása közel 75 millió euróba került.⁴¹ A munkálatok egy előzetes piackutatással kezdődtek a turizmus szempontjából kiemelt országokban (Németország, Egyesült Királyság, Olaszország, Oroszország, Ausztria, Egyesült Államok, Franciaország és Magyarország).⁴²

Románia imázsához tagadhatatlanul hozzátartozik a Drakula-kastély, amely azóta egyfajta brandként él tovább, illetve a turizmus meghatározó részét képezi. A Brassó közelében lévő törcsvári kastély és a hozzá tartozó múzeum már önmagában is látványosságnak minősül. A különböző utazási irodák, valamint turista portálok az első között emlegetik a helyi látnivalók listáján. Hasonló stílusú szállásokkal, illetve éttermekkel is találkozhatunk Romániában, amelyek szintén erre a koncepcióra épülnek. Összességében tehát az országimázs részét képezi.

A 2010-es kampány éppen ezért rendhagyónak számít, mivel a természeti kincsekre helyezte a hangsúlyt. A döntést azzal indokolta a Turisztikai Minisztérium, hogy ma már lényegesen versenyképesebb marketingfogásnak minősül a kultúra és a természet, amellyel nem széles rétegeket, hanem turisták meghatározott csoportjait lehet elérni. A promóciós filmben és brosúrában megjelentek a különleges vadon élő állatfajok, a nemzeti parkok és barlangok, a helyi tradíciók, népviselet és a templomok. Bemutatásra kerültek továbbá a nagyobb városok, a szórakozás és éjszakai élet, továbbá az egyetemi városok, a wellness szolgáltatások és az iparvidékek is. Az imázsfilm azonban nem kapcsolta össze az egyes turisztikai desztinációkat és látványosságokat az ott előállított termékekkel, tehát alapvetően a geo-brandinget helyezte a középpontba. A legvonzóbb természeti kincsek és tájak között szerepeltek a Fogarasi-havasok, a Gyilkos-tó, a Békás-szoros, a Szent Anna-tó, a Duna-Delta, a Szemenik csúcsok, a Retyezát, a Bucsecs, a Radnai-havasok és a Parajdi sóbánya.⁴³

A nemzetközi sajtóvisszhang ellenére a Romániába látogató turisták száma növekvő tendenciát mutat az elmúlt évek adatai alapján. A romániai Országos Statisztikai Hivatal (INS) 2017-es felmérése szerint az előző évben megközelítőleg 11 millió turista fordult meg az országban, amelyből 8,5 millió belföldi, 2,5 millió pedig külföldi volt. Bár a látogatóknak közel háromnegyede volt rezidens, egyértelműen megfigyelhető a nemzetközi érdeklődés élénkülése, nem csupán a térség országaiból.

A külföldi turisták összetételét tekintve (8. ábra) érdemes megjegyezni, hogy körülbelül 77 százalékuk Európából érkezett, ezen belül főként Magyarországról, Olaszországból, Franciaországból, Németországból, Lengyelországból, valamint az Egyesült

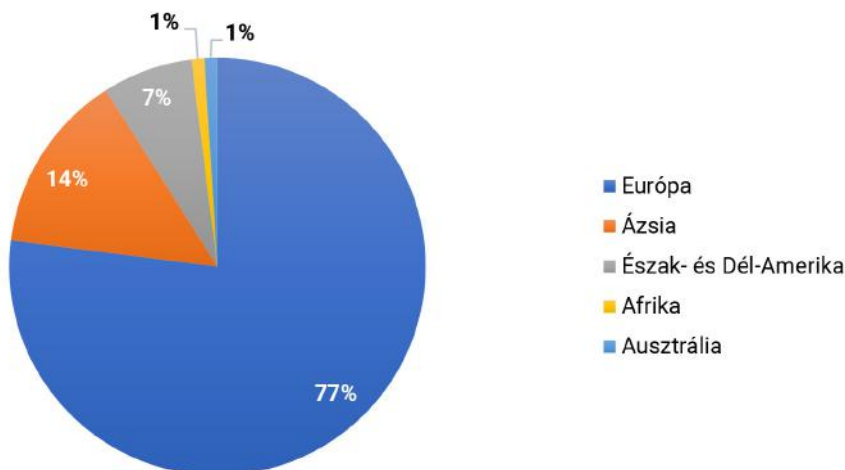
Királyságból. A további látogatók aránya a következőképpen oszlott meg: Ázsia 14 százalék, Amerika 7 százalék, Afrika és Ausztrália 1-1 százalék.⁴⁴

A látogatóknak az egyes turisztikai desztinációk szerinti megoszlását is érdemes megvizsgálni (9. ábra). Az előző évben (2017) a legnépszerűbbnek Bukarest és a nagyobb városok bizonyultak a turisták szemében (közel 50%). Ezt követően 16 százalékuk a hegyvidéki tájat, 9 százalékuk a tengerpartot, 8 százalékuk pedig a fürdőket és a különböző wellness szolgáltatásokat részesítette előnyben, és csupán 1 százalékuk a Duna-Delta térségét (a fennmaradó 16 százalékuk egyéb úti cél mellett döntött). A statisztikák alapján azt mondhatjuk, hogy tényleges érdeklődés mutatkozik az országimázs kampány által előtérbe helyezett kultúra, valamint természeti értékek iránt, azonban az utóbbi egyelőre alulreprezentált a nagyvárosokhoz képest.⁴⁶

3.3 A BRANDEK ERŐSÖDÉSÉNEK ÁLLAMI TÁMOGATÁSA

A román kormányzat kevésbé tekinthető aktívnak koordinált márkacépzési stratégiák területén annak ellenére, hogy az ország rendelkezik néhány olyan márkával, amelyben igenis megvan a nemzetközi potenciál. Az elmúlt két évtizedből érdemes kiemelnünk két kormányzati kezdeményezésű kampányt, amelyek középpontjában az országban előállított termékek és szolgáltatások promótálása állt.

8. ÁBRA³⁰
ROMÁNIÁBA LÁTOGATÓ KÜLFÖLDI TURISTÁK ÖSSZETÉTELE 2017-BEN (SZÁZALÉK)



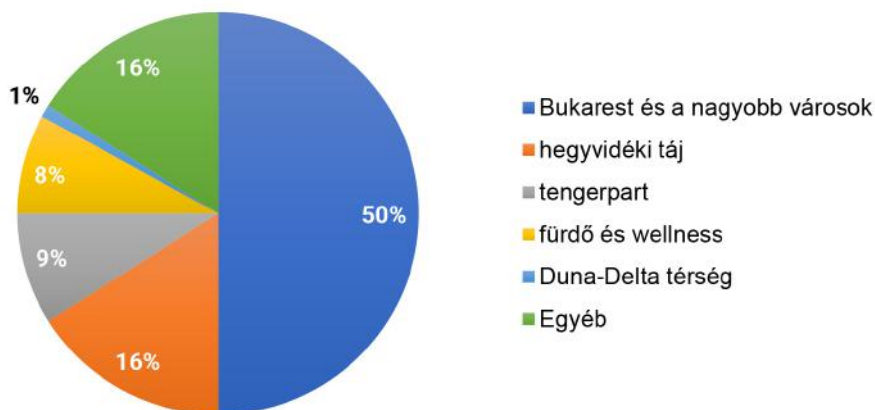
A 2000-ben indult „Made in Romania” kampány célja a belső kereslet fellendítése volt, valamint az exportpartnerek felé történő export volumenének növelése. A programban résztvevő vállalatok lehetőséget kaptak arra, hogy viszonylag alacsony költséggel hatékonyan és széles körben tudják népszerűsíteni a termékeiket. A kampány azonban



nem minősült áttörő sikernek a résztvevők alacsony számának és az információs hiányosságoknak köszönhetően. Pár évvel később a Gazdasági és Kereskedelmi Minisztérium újabb kezdeményezést indított, amely az ország IT tevékenységének promótálására helyezte a hangsúlyt „RomaniaIT” néven. A kampány magába foglalta a különböző brosrák terjesztését és egy honlap létrehozását. A programot számos kritika

9. ÁBRA³²

LÁTOGATÓK MEGOSZLÁSA EGYES TURISZTIKAI CÉLPONTOK SZERINT 2017-BEN (SZÁZALÉK)



érte, elsősorban a választott logó miatt, amely (a vélemények szerint) nem volt alkalmas arra, hogy a megfelelő üzenetet közvetítse a célcsoportnak.⁴⁸ Ennek ellenére a romániai IT-szektor napjainkban egyre nagyobb ismertségre tesz szert, főként a kolozsvári klaszternek köszönhetően, amely a későbbi fejezetben kerül részletes bemutatásra.

Ahogy láthatunk, indult pár kormányzati kampány az országban előállított termék- és szolgáltatásbranding erősítése céljából, azonban ezek egyike sem tekinthető kiemelten sikeresnek. A vállalatokkal való együttműködés és támogatás területén további hiányosságokkal találkozhatunk. Amennyiben adott a külföldi kereslet, elengedhetetlen a szállítási útvonalak megfelelő minőségének biztosítása a gördülékeny export megvalósításához.

Románia infrastrukturális beruházásainak szintje elmarad az európai átlagtól. A probléma nem csupán a nemzetgazdasági beruházások szintjén, hanem a branding tekintetében is komoly gondot jelenthet, különösen a Dacia esetében. Jelenleg Pitestiben működik a járműgyártó egyik fontos összeszerelő üzeme, azonban a Pitesti és Nagyszében közötti A1-es autópálya szakasz megépítése már évek óta várta magára. A Dél-Kárpátokon keresztül húzódó útvonal jelentősen megkönnyítené a gépjárművek szállítását az európai piacok felé. Amennyiben ez nem történik meg belátható időn belül, felmerül annak a lehetősége, hogy a Renault vállalat áthelyezi pitestibeli üzemét a Marokkóban működő telephelyre. Ennek okán a gyár alkalmazottai többszöri tüntetést szerveztek, ahol felszólították a kormányt a kérdéses autópálya szakasz mielőbbi megépítésére. A tüntetésen szóba került továbbá,

hogy a kormányzat legfrissebb tervezete szerint a társadalombiztosítási járulék egészét a munkavállalóra kívánják terhelni a jövőben, amely közel 20 százalékos béremelést kívánna a munkaadó részéről annak érdekében, hogy a bérek nettó értéke ne csökkenjen.⁴⁹

A Dacia kapcsán azonban érdemes megemlíteni, hogy a kormány kereskedelmi és ipari érdemrenddel tüntette ki a csoport vezetőit, ezzel megköszönve a márka jelentős piaci térnyerését és a számos új munkahely létrehozását az üzemekben.⁵⁰ A jelképes gesztust leszámítva nem tapasztalható jelentős együttműködés, illetve támogatás az állam részéről, amely a Dacia további nemzetközi erősödését segítené, annak ellenére, hogy az ország legjelentősebb márkájáról van szó. Ezenkívül továbbra is nyitott kérdés marad a telephely Marokkóba történő áthelyezése, amelynek megelőzése aktív kormányzati beavatkozást igényelne.

3.4 GEO-BRANDING ÉS TERMÉK PROMÓTÁLÁS

Bár az országimázs kampány nem feltétlenül kapcsolja össze az egyes lokációkat az ott előállított termékekkel, ilyen típusú marketingre láthatunk példát az Erdélyben gyártott, illetve az Erdélyhez kötődő márkák esetében. A különböző közvélemény-kutató cégek által végzett felmérések egyik legerősebb versenyzője több éve a Borsec (Borszék) ásványvíz.

A márka Hargita megyében található Borszék városáról kapta a nevét, közel kétszáz éves tradícióval rendelkezik, amelynek során számos nemzetközi díjjal jutalmazták. A Borsec a Romaqua Csoport érdekeltségébe tartozik, amelynek tulajdonosi szerkezete tisztán hazai. A romániai ásványvizek piacán egyértelműen vezető pozíciót tölt be, a legmagasabb piaci részesedést tudhatja magáénak, továbbá exportvolumene is jelentős.⁵¹ A márka arculatának részét képezi az erdélyi hegyvidék és az érintetlen természet, amelyek a címkén is megjelennek. Borszék városának turisztikai látványosságai között szerepelnek a fürdők és a természetes szénsavas ásványvizes források, amelyek jótékony hatással vannak az egészségre. Fontos megjegyezni továbbá, hogy a kormány 2017-ben országos turisztikai központtá minősítette Borszéket, valamint anyagi támogatást nyújtott egy helyi kezelőközpont létrehozására. Az intézkedésnek köszönhetően fellendülhet a gyógyturizmus, amely közvetett módon az ásványvíz márkájának megerősödését is elősegítheti.⁵²

Érdemes továbbá megemlíteni a ROM csokoládét, amely közel ötven éve van jelen a piacon, és az egyik legkedveltebb édesség. A termék arculata erősen kapcsolódik az ország nemzeti jelképeivel: csomagolásán a román zászló színei láthatóak, magán a csokoládén pedig Bukarest felirata, ahol elsőként indították el a desszert előállítását. Ezeket az ismertetőjegyeket az elmúlt évtizedek során kisebb változtatásokkal ugyan, de sikerült megőrizni. Reklámkampányaiban gyakran megdöbbentő elemeket használt, amelyek a nemzeti öntudatot hangsúlyozták, mint például a „Bukarest nem Budapest” szlogen. A kampány célja az volt, hogy véget vessen a két város hangzásbeli hasonlósága miatti felcserélésnek.⁵³

A nemzeti sajátosságok kapcsán végül pár szóban érdemes megemlíteni Románia egyik leghíresebb sör márkáját, az Ursust, amely az elmúlt pár évben ugyan veszített a népszerűségéből, a hazai fogyasztók számára továbbra is az egyik legkedveltebb



márka. Az Ursus közel 130 éve a romániai sörpiac meghatározó szereplője, előállítását Kolozsvárhoz köthető.⁵⁴ A város turista látványosságai közé sorolhatjuk a pár éve működő sörmúzeumot, amely az Ursus egykori gyárában üzemel.⁵⁵ Arculat szempontjából érdekesség a márka jelképe, vagyis a medve (latinul ursus), amelyet Romániához is gyakran társítanak, így az országbranding szintjén is megjelenik a párhuzam.

3.5 ÚJ BRAND FEJLŐDIK: KOLOZSVÁR ÉS AZ IT-SZEKTOR

A legtöbb európai ország jelentős hangsúlyt fektetett a negyedik ipari forradalomnak is nevezett informatikai és telekommunikációs folyamatokra. Ez alól Románia sem kivétel. Ennek ellenére az állami InvestRomania nem foglalkozik kiemelten ezzel a kérdéssel. Erdély egyik legjelentősebb városa, Kolozsvár azonban az elmúlt évek gazdasági növekedését annak köszönheti, hogy még időben észrevette a szektorban rejlő potenciált.

A városnak nemzetközi összehasonlításban is kiemelt márkája a legismertebb oktatási intézmény, a Babes-Bolyai Tudományegyetem (BBTE). Kolozsvárott több felsőoktatási intézmény is működik, de a legtöbb kart összefogó tudományegyetem a BBTE, amelyhez informatikai, közgazdaságtani, mérnöki és jogi képzés tartozik. Ennek következtében lényegesen egyszerűbb koordinálni a befektetői igényeket, hiszen egyetlen felsőoktatási intézmény kommunikációs csatornáit használva el lehet érni a keresett szakképzett munkaerőt.

Kolozsvár 2017-re Románia legnagyobb IT-központjává vált. Megannyi informatikai cég telepedett meg a városban, ennek köszönhetően 2012-ben elindult egy úgynevezett külgazdasági befektetéseket is elősegítő klaszterosodás: a Cluj IT Cluster⁵⁶. Tagjai között harminc cég, hat egyetem, nyolc startup és tíz nonprofit vagy önkormányzati szervezet található. A teljesség igénye nélkül a következő cégek helyezték Kolozsvárra IT tevékenységüket egészben vagy részben: ALFA Software, Cloudsoft, hypermedia, Imprezzio, Memox, Optima, Siemens, Solar Eco Systems, Technoworks, Xoomworks.

Ennek a folyamatnak köszönhetően olyan nemzetközi szinten is jegyzett, lokális (kolozsvári) szerveződés jött létre, amely 2017-re már elérte a „kritikus tömeget”, azaz komoly érdeklődést váltott ki és vált ki ma is a külföldi befektetők körében, és amelynek komoly külpiazi hatása van – Bukarest befolyása nélkül.

A cégek duális képzést indítottak a kolozsvári egyetemekkel, amelynek lényege, hogy az elméleti képzésen túl a Kolozsvárott tanuló hallgatóknak gyakornoki állást kínálnak. Ez a pozíció az egyetem elvégzését követően megmarad, így a transznacionális és romániai cégek egyaránt biztosak lehetnek benne, hogy olcsón biztosított a szakképzett munkaerő utánpótlása⁵⁷. Vagyis már középtávon beigazolódik, hogy kis befektetés mellett is komoly hozamot tudnak elérni az itt működő vállalatok. Ezt a teljesítményt pedig úgy valósította meg a város, hogy semmilyen háttértámogatást nem igényelt a romániai befektetésösztönző intézményektől.

4. KONKLÚZIÓK ÉS JÓ GYAKORLATOK

4.1 KOMPLEX ÜGYINTÉZÉS A BEFEKTETÉSEK TERÉN

Az InvestRomania, amely a Kereskedelmi, Vállalkozásügyi és az Üzleti Környezetért Felelős Minisztérium szakosított intézménye, egyfajta átmenetet képez a belföldi lehetőségek és a külföldi befektetők között, másrészt a külföldi befektetők igényeit is rögzíti és továbbítja a kormányzat felé. Az intézmény egyszerre foglalkozik politikai és gazdasági érdekképviseléssel, miközben megteremti a tárgyalási platformot, továbbá felkutatja a befektetők számára megfelelő helyszíneket, amelyek szóba jöhetnek a működőtőke-beáramlás szempontjából. Érdemes kiemelni, hogy közben olyan területekre is koncentrálnak és nyújtanak például jogi vagy szakmai támogatást, mint a közbeszerzés vagy a sajtóban történő megjelenés. Talán első hallásra inkább furcsának tűnhet, de a működést tekintve érthető, hogy az InvestRomania egy alapvetően belföldön tevékenykedő minisztériumnak van alárendelve, annak a költségvetéséből részesedik.

A pozitív befektetés-támogatási gyakorlat mellett azonban fontos kiemelni az infrastrukturális elmaradottságot. Ez jelentős probléma, ugyanis nem épült ki a megfelelő szállítási útvonal az országban. Az autópálya-hálózat gyér voltának és elszigeteltségének megszüntetésére az InvestRomanianak nincsen hatása, mivel ez a Szállításiügyi Minisztérium hatásköre. Érdemes lenne tehát úgy átszervezni az intézményrendszert, hogy az alapvető infrastrukturális feltételek teljesülésére nagyobb hangsúlyt fektessenek, amely a külföldi működőtőke szempontjából is kiemelt kérdés.

Visszatérve a befektetés-ösztönzésre, mindenképpen jó példaként említendő a kvázi „egyablakos ügyintézés”. A befektető egy kapcsolattartón keresztül tudja intézni az adózási és jogi szabályozásból fakadó adminisztratív ügyeit, így akár a közbeszerzéssel kapcsolatos folyamatokat egyaránt. Mindezt az InvestRomania Titkárságán tudja igényelni, és ettől a részlegtől várhatja a választ is.

4.2 KOLOZSVÁR ÉS AZ IT-SZEKTOR

A szegényebb országok külgazdasági kitörési pontja az IT-szektorban keresendő, mivel ezek az új iparágak alapvetően nem igényelnek olyan mértékű befektetési költségeket, mint például a komplett gyártósorok megvásárlása vagy lízingelése. Dr. Nagy Ágnes, a Román Nemzeti Bank igazgatótanácsának tagja hívta fel erre a folyamatra a figyelmünket, miszerint az informatikai szektorba való befektetés viszonylag kis költség mellett nagyon komoly hasznot tud hajtani – jelen esetben Kolozsvárnak.

A város számára kedvező megoldás, hogy egy egyetem alá szervezték az összes fontosabb oktatási részleget, így az európai szinten is elismert Babes-Bolyai Tudományegyetemen képzik azokat a szakembereket, akiknek a tudására egy nyugati vállalatnak szüksége van. Ennek köszönhetően több nagyvállalat választja



Kolozsvárt olyan divíziók kihelyezésére, mint például az IT, a könyvelés vagy az adótanácsadás. Érdeemes megemlíteni a Bosch németországi multinacionális vállalatot, amely a könyvelési területét telepítette a városba. A MOL Romania SA, a Softvision, az Alfa Software vagy a Yonder szintén Kolozsvárra szervezték ki tevékenységeiknek egy részét.

Magyarországnak – különösen az elmaradottabb Dél-Dunántúli, Dél-Alföldi és Észak-Alföldi Régiók tekintetében - érdemes megfontolnia az IT klaszterek kolozsvári mintára való kiépítését. Mindhárom NUTS2-es régióban található tudományegyetem (rendre Pécs, Szeged, Debrecen), továbbá a regionális központokat (Kolozsvárral ellentétben) meg lehet autópályán is közelíteni az európai hálózatokon keresztül. Ezen előnyök ismeretében javasolt a kolozsvári szervezési, intézményi minta adaptálása Magyarországon is.

4.3 VÁRAKOZÁSOK A JÖVŐRE NÉZVE

Összességében elmondható, hogy külgazdasági tevékenység szempontjából Románia alapvetően tőkebefogadó ország. Ehhez igazodva építette ki intézményrendszerét, ennek rendelte alá branding tevékenységét. Ugyanakkor érdemes meggondolni, hogy a jövőben várható-e fordított irányú folyamat, vagyis hogy Románia nem csupán tőkefogadó, hanem tőkeküldő országgá is váljon. Ehhez azonban szükséges lenne a hazai kézben lévő ipar vagy szolgáltató szektornak a tőkekihelyezés vállalása. Ezt viszont csak pár romániai cég tudja jelenleg teljesíteni – ők is minimális szinten, és alapvetően a nem tőkeerős országok piacain jelennek meg. Ilyen partnerállam a keleti szomszéd, Moldávia.

Egy területet említhetünk, amely a fenti külgazdasági jóslat alól kivétel lehet: az informatikai szektor. Kis kezdeti tőkeigénye, amely nagy és minőségi humán erőforrással párosul, lehetővé teszi, hogy kitörési ponttá válhasson Románia számára. Bár vannak országos szinten megfogalmazott programok, és az uniós támogatásoknak egy jelentős része is ezen céloknak van alárendelve, sikeres projektek inkább csak helyi szinten jöttek eddig létre.

Ugyanakkor elmondható, hogy Románia a makrogazdasági teljesítménynövekedést helyezi az előtérbe. Gazdaságát az úgynevezett negyedik ipari forradalom, vagyis a digitalizáció és informatika eredményeinek felhasználásával kívánja modernizálni, ezzel pedig mintegy átugorná a köztes gazdasági fejlődési szakaszokat. Ezt a többi közép-európai, „újonnan” csatlakozott európai uniós tagállamnak – így Magyarországnak is – érdemes szem előtt tartania éppen az elérhető magas haszon – relatíve kis ráfordítás arányok miatt.

A kézirat leadásának ideje: 2018. július 9.

JEGYZETEK

- 1 Marcel Ionescu-Heroiu (2016) Metropolitan development is central to Romania's economic development. *The World Bank*. [Online] Elérhető: <http://blogs.worldbank.org/europeandcentralasia/metropolitan-development-central-romania-s-economic-development>. [A letöltés ideje: 2018. január 20.]
- 2 Eurostat (2018a) Goods and services, imports and exports. [Online] Elérhető: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tec00110&language=en>. [A letöltés ideje: 2018. február 10.]
- 3 Eurostat (2018b) Export to import ratio. [Online] Elérhető: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=egi_tr1&lang=en. [A letöltés ideje: 2018. február 10.]
- 4 The World Bank (2016a) Romania Product exports and imports. [Online] Elérhető: <https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/ROM/Year/2016/TradeFlow/EXPIMP/Partner/WLD/Product/All-Groups>. [A letöltés ideje: 2017. december 07.]
- 5 *Observatory of Economic Complexity* (2016b) Romania's export destinations. [Online] Elérhető: <https://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/rou/#Exports>. [A letöltés ideje: 2018. január 19.]
- 6 The World Bank (2016a) *i.m.*
- 7 Ceașescu Ionuț (2015) The Role of Foreign Direct Investment in the Automobile Industry in Romania. „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, *Economy Series*, Issue 4/2015 312-313.o. [Online] Elérhető: http://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2015-04/45_Ceașescu%20I.pdf. [A letöltés ideje: 2018. január 20.]
- 8 *Observatory of Economic Complexity* (2016c) Romania's import destinations. [Online] Elérhető: <https://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/rou/#Imports>. [A letöltés ideje: 2018. január 19.]
- 9 The World Bank (2016b) Foreign direct investment, net inflows. [Online] Elérhető: <https://data.worldbank.org/indicator/BX.KLT.DINV.CD.WD?end=2016&locations=RO&start=2006>. [A letöltés dátuma: 2017. november 13.]
- 10 Prof. univ. dr. Florin Georgescu (2015) Capitalul în România anulul. [Online] Elérhető: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:RuGC0_ikZpYJ:www.bnr.ro/DocumentInformation.aspx%3FidInfoClass%3D6885%26idDocument%3D21195%26directLink%3D1+%&cd=2&hl=hu&ct=clnk&gl=hu. [A letöltés ideje: 2018. február 08.]
- 11 Uo. 44. o.
- 12 Köszönetnyilvánítás: a Tőke és befektetési kapcsolatok résznel nagy köszönet illeti Dr. Nagy Ágnes, a Román Nemzeti Bank Igazgatótanácsának tagját, a Babeș-Bolyai Tudományegyetem Közgazdaság-és Gazdálkodástudományi Magyar Intézetének egyetemi docensét, aki rendelkezésünkre bocsátotta a felhasznált forrásokat és javaslataival emelte a tanulmány színvonalát.
- 13 *Krónika* (2016) Az infrastruktúra a román gazdaság óriási gyengeje. [Online] Elérhető: <https://kronika.ro/gazdasag/az-infrastruktura-a-roman-gazdasag-oriasi-gyengeje>. [A letöltés dátuma: 2018. február 09.]
- 14 *Transindex* (2008) Miért megy Kecskemétre a Mercedes? [Online] Elérhető: <http://multikult.transindex.ro/?cikk=7611>. [A letöltés dátuma: 2018. február 08.]
- 15 The World Bank (2016a) *i.m.*
- 16 *World Economic Forum* (2017) The Global Competitiveness Report 2016–2017. [Online] Elérhető: http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf. [A letöltés ideje: 2017. december 01.]
- 17 *IMD World Competitiveness Center* (2017) IMD World Digital Competitiveness Ranking 2017. [Online] Elérhető: https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2017/world_digital_competitiveness_yearbook_2017.pdf. [A letöltés ideje: 2017. december 01.]
- 18 *UNCTAD* (2017) World Investment Report 2017. [Online] Elérhető: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2017_en.pdf. [A letöltés ideje: 2017. december 01.]
- 19 *The World Bank* (2017a) Doing Business 2017. [Online] Elérhető: <http://www.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf>. [A letöltés ideje: 2017. december 01.]



- 20 *European Commission* (2017a) Country Report Romania. [Online] Elérhető: <https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/2017-european-semester-country-report-romania-en.pdf>. [A letöltés ideje: 2017. december 19.]
- 21 *Uo.*
- 22 *The World Bank* (2017b) Romania – Poverty and Social Policy. [Online] Elérhető: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/EXTPA/0,,contentMDK:20205288~menuPK:435735~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:430367,00.html>. [A letöltés: 2017. november 19.]
- 23 *National Bank of Romania* (2016) Annual Report 2016. [Online] Elérhető: <http://www.bnr.ro/Document-Information.aspx?idDocument=25475&idInfoClass=6874>. [A letöltés ideje: 2018. január 02.]
- 24 *Uo.*
- 25 *Legea nr. 227/2015* (2017) privind Codul fiscalultima actualizare: Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 79/2017 din 8 noiembrie 2017 CAPITOLUL VII - Cotele de taxă, ART. 291 –Cotele. [Online] November 8. Elérhető: https://static.anaf.ro/static/10/Anaf/legislatie/Cod_fiscal_norme_2018.htm#A291. [A letöltés: 2017. november 20.]
- 26 *Moody's Investor Service* (2016) Government of Romania – Baa3 Positive Annual Credit Analysis. [Online] Elérhető: https://www.moody.com/login.aspx?lang=en&cy=global&ReturnUrl=https%3a%2f%2fwww.moody.com%2fviewresearchdoc.aspx%3fdocid%3dPBC_1037167%26lang%3den%26cy%3dglobal. [A letöltés ideje: 2017. november 20.]
- 27 *Transparency International Romania* (2016) Corruption Perception Index - Romania. [Online] Elérhető: https://www.transparency.org.ro/stiri/comunicate_de_presa/2017/25ianuarie1/index_en.html. [A letöltés: 2017. december 01.]
- 28 *European Commission* (2017b) Report from the Commission to the European Parliament and the Council. [Online] Elérhető: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/com-2017-44_en_1.pdf. [A letöltés ideje: 2017. december 01.]
- 29 *Freedom House* (2017) Freedom in the World 2017. [Online] Elérhető: <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2017/romania>. [A letöltés ideje: 2017. december 01.]
- 30 *Statista* (2017) Made-In Country Index: country ranking 2017. [Online] Elérhető: <https://www.statista.com/statistics/677973/made-in-country-index-country-ranking/>. [A letöltés ideje: 2017. december 01.]
- 31 *Brand Finance* (2017) Romania 50 2017 - The annual report on the most valuable Romanian brands. [Online] Augusztus. Elérhető: http://brandfinance.com/images/upload/bf_romania_50_2017_english_locked.pdf. [A letöltés ideje: 2017. december 01.]
- 32 *Uo.*
- 33 *Groupe Renault* (2016) A record year for Dacia. [Online] Elérhető: <https://group.renault.com/en/news/blog-renault/2016-a-record-year-for-dacia/>. [A letöltés ideje: 2017. december 01.]
- 34 *Brand Finance* (2017) *i.m.*
- 35 *EMAG* (2017) Who are we? [Online] Elérhető: <http://careers.emag.hu/who-are-we-hu-en.html>. [A letöltés ideje: 2017. december 01.]
- 36 *Brand Finance* (2017) *i.m.*
- 37 *S.C. Dedeman S.R.L.* (2017) Companie retea. [Online] Elérhető: <https://www.dedeman.ro/ro/retea-dedeman.html>. [A letöltés ideje: 2017. december 01.]
- 38 *Brand Finance* (2017) *i.m.*
- 39 *Uo.*
- 40 *Andrei, Anca-Georgiana* (2017) The impact of nation branding campaigns on country image. Case study: Romania. *Management & Marketing, Challenges for the Knowledge Society*. [Online] 12(2). 222-236. o. Elérhető: <https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/mmcks.2017.12.issue-2/mmcks-2017-0014/mmcks-2017-0014.pdf>. [A letöltés ideje: 2017. december 01.]
- 41 *Romania-Insider* (2017) Romania's new tourism slogan – Explore the Carpathian Garden. [Online] Elérhető: <https://www.romania-insider.com/romanias-new-tourism-brand-explore-the-carpathian-garden/>. [A letöltés ideje: 2017. december 01.]
- 42 *Romania-insider* (2010) Romania launches "Explore the Carpathian garden" slogan, public doubts logo uniqueness. [Online] Elérhető: <https://www.romania-insider.com/romania-launches-tourism-campaign-under-explore-the-carpathian-garden-slogan/>. letöltés: 2017. december 01.]

- 43 Románia. Ministerul Turismului (2017) *Explore the Carpathian garden*. [Online] Elérhető: http://turism.gov.ro/web/wp-content/uploads/2017/06/Brosura_MT_engleza.pdf. [A letöltés ideje: 2017. december 02.]
- 44 Románia. National Institute of Statistics (2017) *Turismul Romaniei*. [Online] Elérhető: http://www.insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/romanian_tourism_2017.pdf. [A letöltés ideje: 2017. december 02.]
- 45 *Uo.* Saját szerkesztés.
- 46 *Uo.*
- 47 *Uo.* Saját szerkesztés.
- 48 Popescu, Ruxandra-Irina & Corbos, Razvan-Andrei (2010) A review of strategic options for achieving a country brand for Romania. *Review of International Comparative Management*, 881-893. o. [Online] November. Elérhető: <http://www.rmci.ase.ro/no11vol5/10.pdf>. [A letöltés ideje: 2017. december 01.]
- 49 *Maszol.ro* (2017) Elegük lett a kormányból a Dacia gyár alkalmazottainak, tüntetni kezdtek. [Online] Elérhető: <http://www.maszol.ro/index.php/tarsadalom/88327-autopalyaert-es-a-tervezett-jarulekreform-ellen-tuntettek-a-dacia-gyar-alkalmazottai>. [A letöltés ideje: 2017. november 07.]
- 50 *Krónika Online* (2013) Állami kitüntetések kaptak a Renault Csoport vezetői. [Online] Elérhető: <https://kronika.ro/gazdasag/allami-kitunteteseket-kaptak-a-renault-csoport-vezetoi/print>. [A letöltés ideje: 2017. december 01.]
- 51 *Superbrands Romania* (2016a) Borsec. [Online] Elérhető: http://docs.wixstatic.com/ugd/ef6d03_8d6de2dbe12645879bf759530a327dfd.pdf. [A letöltés ideje: 2017. december 01.]
- 52 *Administratie.ro* (2017) Borsec și Sucevița au fost atestate ca stațiuni turistice de interes național. [Online] Elérhető: <http://www.administratie.ro/borsec-si-sucevita-au-fost-atestate-ca-statiuni-turistice-de-interes-national/>. [A letöltés ideje: 2017. december 01.]
- 53 *Superbrands Romania* (2016b) Rom. [Online] Elérhető: http://docs.wixstatic.com/ugd/ef6d03_edb831e9801c48ae96d98dcef926cbb9.pdf. [A letöltés ideje: 2017. december 01.]
- 54 *Superbrands Romania* (2016b) Ursus. [Online] Elérhető: http://docs.wixstatic.com/ugd/ef6d03_0cfd5c8ca9874ed1b4ab176e5f65a794.pdf. [A letöltés ideje: 2017. december 2.]
- 55 *Kronika.ro* (2011) Sörmúzeum terasszal Kolozsváron. [Online] Elérhető: <https://kronika.ro/szines/sormuzeum-terasszal-kolozsvaron/print>. [A letöltés ideje: 2017. december 1.]
- 56 *Cluj IT Cluster* (2017) Home page. [Online] Elérhető: <https://www.clujit.ro/#home-fsslider/>. [A letöltés ideje: 2017. december 2.]
- 57 *Ionut Oprea* (2017): Bosch inaugurează un Centru de Training la Cluj Transilvania Business Magazine [Online] Elérhető: <http://www.transilvianibusiness.ro/bosch-inaugureaza-un-centru-de-training-la-cluj/>. [A letöltés ideje: 2017. december 2.]



AUSZTRIA VERSENYTÁRSELEMZÉSE

SZABÓ KRISZTINA*

Ausztria az európai kontinens keleti és nyugati részét összekötő földrajzi elhelyezkedése miatt fontos szerepet játszik a régióban, rendkívül globalizált és exportorientált gazdaság. Jelen tanulmány célja az osztrák külgazdasági és befektetés-ösztönzési stratégiának a vizsgálata és értékelése volt. Az ország külgazdasági és befektetés-ösztönzési gyakorlata különösen releváns Magyarország szempontjából is, hiszen Ausztria hazánkhoz hasonló kisállam, vagyis a méretgazdaságosság előnyei hiánya miatt a külgazdasági mozgástere erősen korlátozott. Ausztria a „mennyiség” helyett a „minőség” iránt, a magas hozzáadott értékű termelés, a specializáció és az innovatív alapú gazdaság iránt mutat erős elköteleződést. Az osztrákok alapvetése szerint a gazdaságuk növekedése és prosperálása a kutatás-fejlesztés, az oktatás, és a magasan képzett humántőke felhalmozásában keresendő. A tanulmány az osztrák példát elemezve négy külgazdasági és befektetés-ösztönzési jó gyakorlatot azonosított Magyarország számára.

Austria as a link between Eastern and Western Europe plays a crucial role in the region due to its geographic location, it is a highly globalised and export-oriented economy. The purpose of the study was to examine and evaluate the Austrian foreign trade and investment promotion policies. The country's foreign trade and investment promotion practices are particularly relevant for Hungary given that Austria, similarly to Hungary, is a small state with only a limited external economic space due to the lack of advantages in the economies of scale. Austria shows a strong commitment to "quality" instead of "quantity", to the high value-added production, specialisation and innovation-based economy. According to the Austrians, the growth and prosperity of their economy have to be searched for in research and development, education, and in the accumulation of highly qualified human resource. The study identified four best practices in foreign trade and investment promotion for Hungary by analysing the Austrian example.

* Szabó Krisztina a Budapesti Corvinus Egyetem Világgazdasági Intézetének egyetemi tanársegédje.

1. BEVEZETÉS

Jelen tanulmány célja Ausztria (Osztrák Köztársaság) külgazdasági és befektetés-ösztönzési környezetének és stratégiájának bemutatása, valamint elemzése.

A 2. fejezet ismerteti az osztrák külgazdasági helyzetet, az osztrák külgazdasági stratégia, a „Go International” elemeit, az export és import célszágokat, valamint a főbb export és import termékeket. A 3. fejezet az osztrák üzleti környezetet értékeli, miközben rámutat arra, hogy Ausztria üzleti környezetének nemzetközi megítélése a kiszámítható gazdasági környezet, a kiváló infrastruktúra, az oktatás minősége, valamint az innovációt és kutatás-fejlesztést támogató közeg miatt kedvező. A 4. fejezet az osztrák ország- és vállalati branding stratégia fő elemeit értékeli. Az 5. fejezet az osztrák befektetés-ösztönzési ügynökség komplex stratégiáját mutatja be, amelynek a főbb dimenzió közé tartozik a megbízható és kiszámítható üzleti és politikai környezet kialakításának és promótálásának stratégiája; a magas minőségű és jól kiépített infrastruktúra stratégiája; az adókedvezmények (különösen a kis- és középvállalkozások és az induló vállalatok számára); az oktatás és a magasan képzett humántőke elve; valamint az Európa keleti és nyugati részét összekötő ország stratégiája.

Mindezek alapján a tanulmány négy olyan külgazdasági és befektetés-ösztönzési jó gyakorlatot azonosít, amelyeket magyar szempontból is érdemes lenne megvizsgálni vagy átültetni a gyakorlatba.

2. AUSZTRIA KÜLGAZDASÁGI HELYZETÉRTÉKELÉSE

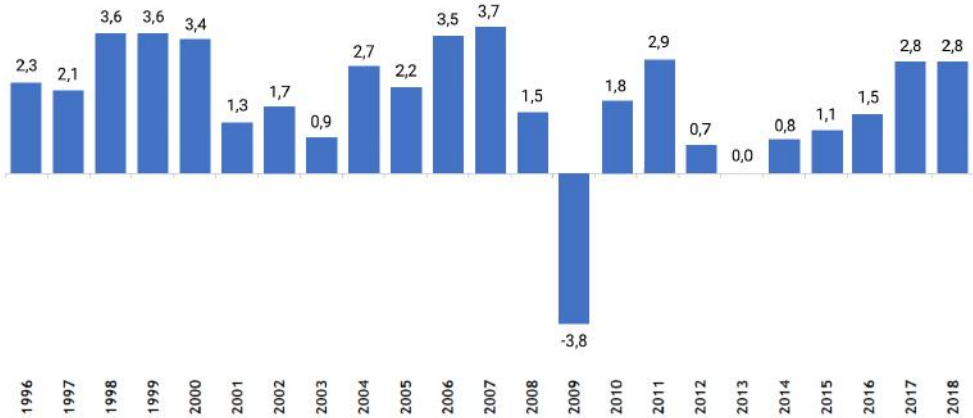
Az Osztrák Köztársaság, vagy közismertebb nevén Ausztria, 8,5 millió fős népességét (2018)¹ tekintve hazánkhoz hasonlóan kis államnak mondható, munkanélküliségi rátája 5,5 százalék. Ausztria ezzel az Európai Unió középmezőnyében található, ahol a listavezetők Olaszország (10,8%), Spanyolország (16,1%) és Görögország (20,9%) voltak (2018. első negyedév), míg a legalacsonyabb értéket a Cseh Köztársaság (2,4%), Németország (3,6%) és Magyarország (3,9%) mutatták.²

Ausztria egy főre jutó bruttó hazai terméke (GDP) 52 468 millió USA dollár.³ A bruttó hazai termékének növekedése az utóbbi években javuló tendenciát mutat (1. ábra), amellyel sikerült ellensúlyoznia a 2008-2009-es gazdasági válságot és a 2012-2013-as erős visszaesést (tehát egy W alakú, double-dip recessziót).⁴

A 2. ábra jól szemlélteti, hogy Ausztria bruttó hazai termékének növekedése az euróövezet 19 országának és az OECD országainak átlagához hasonlóan alakult 1996 és 2018 között. A legközelebbi értékeket a 2008-2009-es gazdasági világválság idején mutatta a vizsgált országcsoportokkal. A 2013 és 2016 közötti időszakban Ausztria ezen országok átlagánál alacsonyabb reál GDP-növekedést ért el. Ugyanakkor 2010

1. ÁBRA⁵

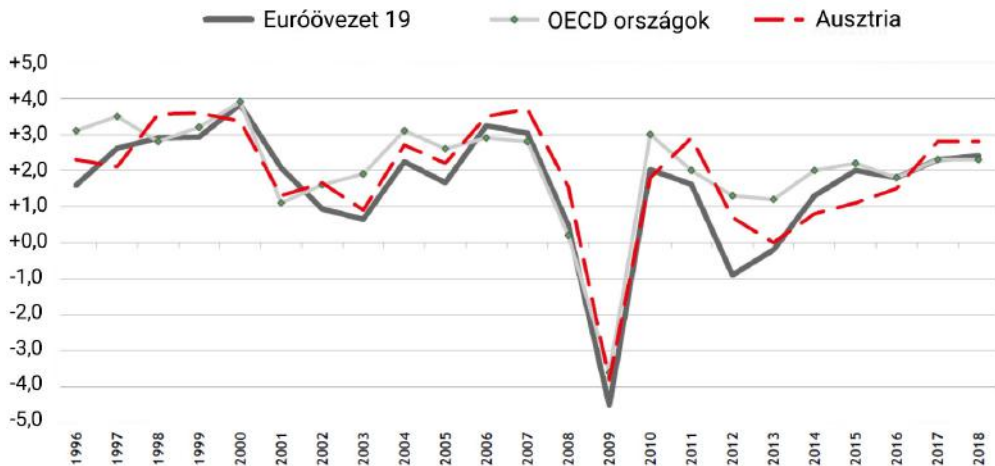
AUSZTRIA GAZDASÁGI NÖVEKEDÉSE 1996 ÉS 2018 KÖZÖTT (REÁL GDP, SZÁZALÉK)



és 2013 között az euróövezet, 2010 és 2011 között pedig az OECD országok átlagánál is magasabb GDP-növekedést ért el, sőt, az előrejelzések szerint idén (2018) is átlag feletti, 2,8 százalékos reál GDP-növekedést produkál majd.⁶

2. ÁBRA⁷

AUSZTRIA GAZDASÁGI NÖVEKEDÉSE AZ EURÓÖVEZET ÉS AZ OECD ORSZÁGAINAK ÖSSZEHOSONLÍTÁSÁBAN 1996 ÉS 2018 KÖZÖTT (REÁL GDP, SZÁZALÉK)



Ausztria globális összehasonlításban erősen exportorientált gazdaság. Az osztrák kancellár – korábbi külügyminiszter – Sebastian Kurz hangsúlyozta, „Österreichs Wohlstand hängt maßgeblich von der Exportwirtschaft ab”⁸, vagyis az osztrák jólét és prosperitás az ország exportteljesítményének függvénye⁹.

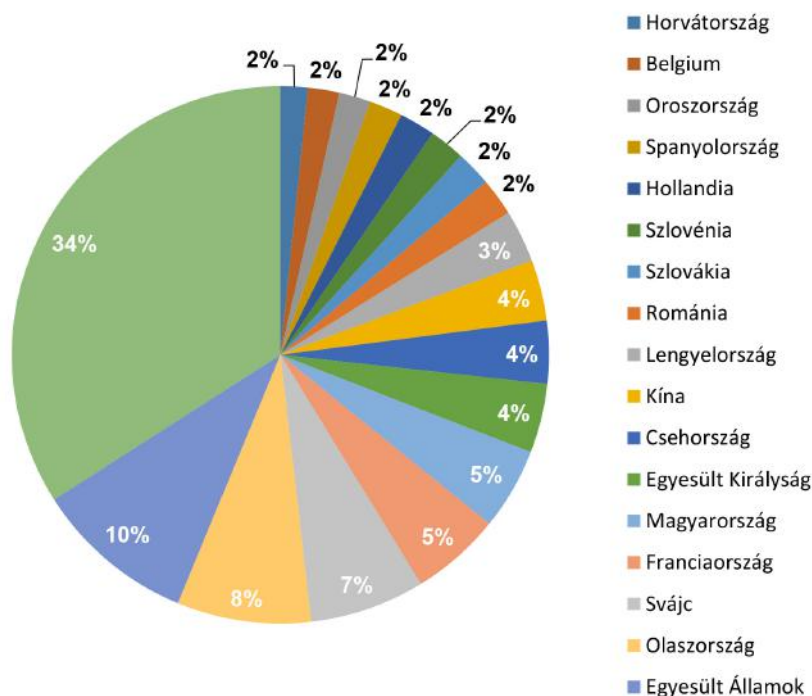
Az osztrák exporttevékenység támogatása érdekében a Tudományos, Kutatási és Gazdasági Minisztérium (BMWFV) a Gazdasági Kamarával közösen életre hívta a Go International kezdeményezést. A kezdeményezés célja az osztrák vállalatok nemzetköziesedésének, tehát az exporttevékenységüknek és a nemzetközi piacszerzési törekvéseiknek a támogatása.

A Go International a következő célokat foglalja magában:¹⁰

- A kis- és középvállalatok (KKV) képzése, azok exportra való felkészítése („Get Going”);
- Az osztrák vállalatok külföldi befektetéseinek támogatása, a már külpiazi előnyöket szerzett vállalatokkal való összekötése („Keep Going”);
- A know-how exportálásának támogatása, konzultációs és továbbképzési lehetőségek biztosítása („Going Special”);
- Ausztria gazdasági szereplői számára egy stabil, külföldi „platform” létrehozása, Ausztria országimázsának promótálása („Going Strong”);
- Közvetlen juttatások biztosítása a vállalatok számára („Go Get It”).

3. ÁBRA¹²

AUSZTRIA LEGFONTOSABB EXPORTPARTNEREI 2015-BEN (SZÁZALÉK)

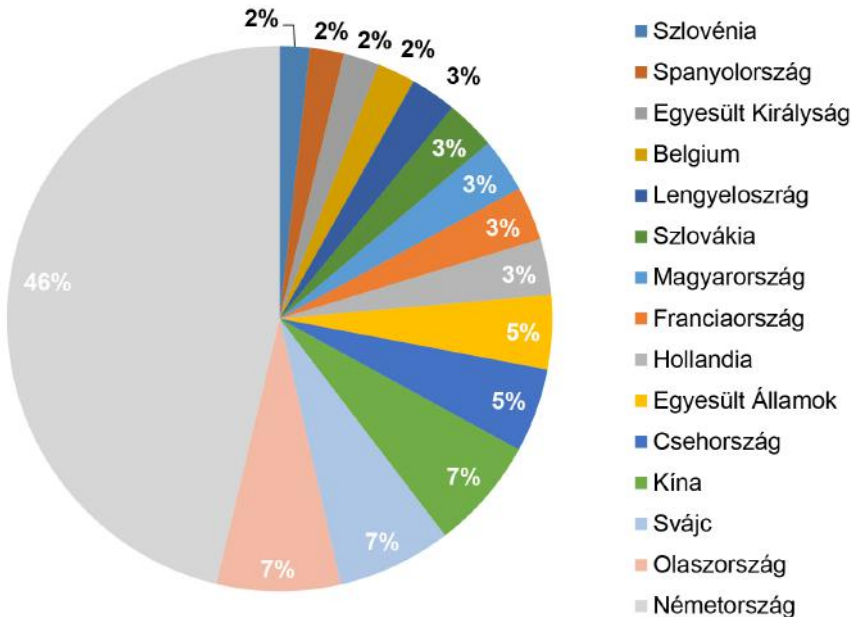




Ausztria tehát aktívan részt vesz a nemzetközi kereskedelemben. 2015-ben elsősorban gyógyszereket (5,49 milliárd USD értékben), járműalkatrészeket (4,55 milliárd USD értékben), gépjárműveket (4,02 milliárd USD értékben), valamint belsőégésű motorokat (2,52 milliárd USD értékben) exportált. Ausztria fő export célországainak Németország (38,8 milliárd USD), az Egyesült Államok (11 milliárd USD), Olaszország (9,1 milliárd USD), Svájc (7,82 milliárd USD), valamint Franciaország (6,17 milliárd USD) tekinthetők a 2015-ös adatok alapján (3. ábra)¹¹.

Ausztria gazdasági mérete miatt erősen függ az országba áramló importtól, 2015-ben a világ 29. legnagyobb importőrének számított. Elsődleges importtermékei a gépjármű (5,6%) és a járműalkatrészek (2,6%) voltak. Ezek mellett Ausztria jellemzően finomított kőolajat, vegyipari termékeket és járműipari termékeket importált. Ausztria legfontosabb importpartnere Németország volt, ahonnan az import 39 százaléka származott (5,6 milliárd USD értékben), ezt követte Olaszország (6,2%), Svájc (5,7%) és Kína (5,6%) a sorban (4. ábra).¹³

4. ÁBRA¹⁴
AUSZTRIA LEGFONTOSABB IMPORTPARTNEREI 2015-BEN (SZÁZALÉK)



Összességében elmondható, hogy Ausztria legtöbb makrogazdasági mutatója a világgazdasági trendeknek megfelelően alakul: bruttó hazai terméke 2012-2013 óta folyamatosan növekvő tendenciát mutat, többnyire az euróövezet országainak átlagához hasonlóan. Az osztrák gazdaság exportorientált, ugyanakkor mérete miatt erősen függ

az importtól is. Az ország számára kiemelten fontos az osztrák vállalatok nemzetköziesedése, valamint az, hogy minél több vállalat exportra termeljen, amit az úgynevezett Go International kezdeményezés támogat.

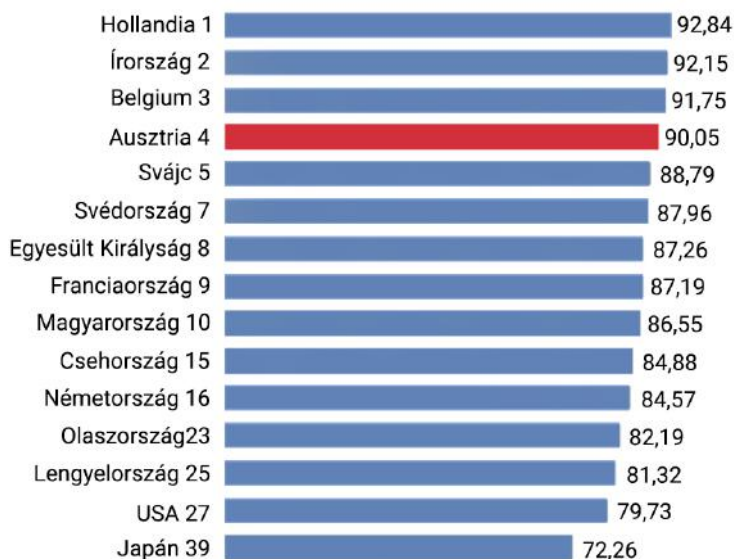
3. AUSZTRIA ÜZLETI KÖRNYEZETE NEMZETKÖZI ÖSSZEHASONLÍTÁSBAN

Ausztria befektetés-ösztönzési stratégiájának egyik legfontosabb célkitűzése, hogy Ausztriát regionálisan és globálisan is vonzó befektetési célszázzá tegye. Jelen rész az osztrák befektetésösztönzést, valamint az üzleti és politikai környezetet a KOF Globalizációs Index, a Globális Város Index, a Doing Business Index, a Globális Versenyképességi Index, a Világ Versenyképességi Rangsor, a Freedom House Index és a Korruptióérzékelési Index alapján értékeli.

A KOF Globalizációs Indexet a svájci Swiss Federal Institute of Technology (ETH) dolgozta ki a globalizáció mértékének számszerűsítésére, ahol a globalizációt az országok nemzetköziesedésével és liberalizációjával határozta meg.¹⁵ Ehhez az index 2002 óta az egyes országok nemzetköziesedésének gazdasági,

5. ÁBRA¹⁷

AUSZTRIA A KOF GLOBALIZÁCIÓS INDEX ALAPJÁN 2017-BEN (INDEX=100)



társadalmi és politikai aspektusait méri.¹⁶ Az index alapján felállított rangsorban 2017-ben Ausztria a negyedik helyen végzett, csak Hollandia, Írország és Belgium előzték meg (5. ábra).

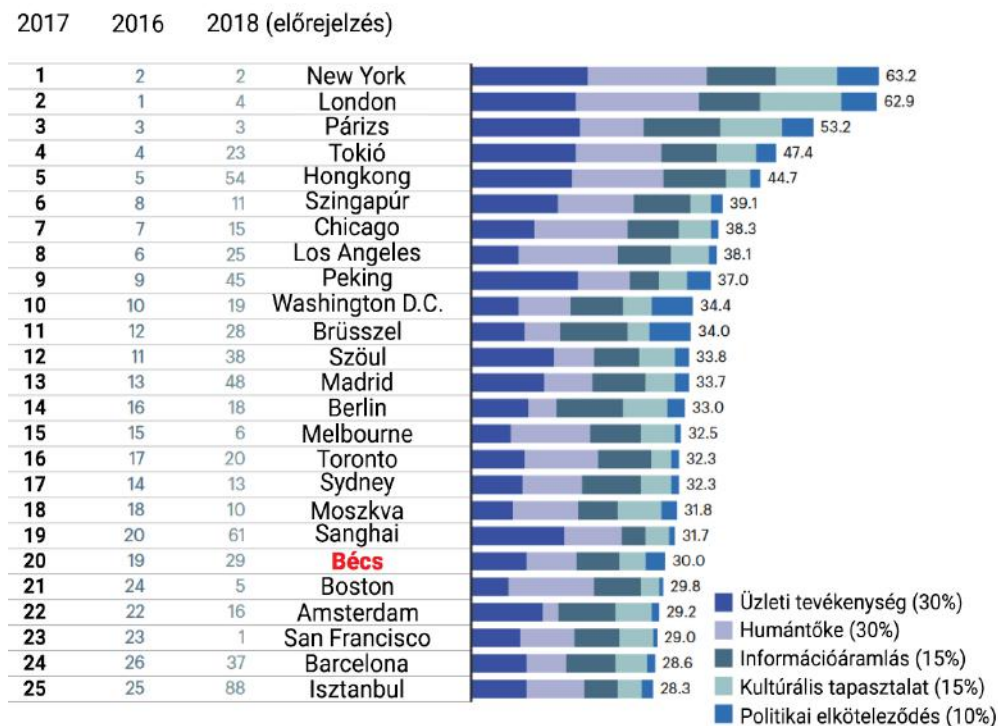


A Globális Város Indexet az amerikai A. T. Kearney konzultációs vállalat készíti azzal a céllal, hogy egy-egy világváros globális súlyának mértékét számszerűsítse. Az index öt súlyozott szempont alapján méri a nagyvárosok globalizáltságát, amelyek a következők: üzleti tevékenység – az adott város mennyiben támogatja az üzleti tevékenységet; humántőke - az adott város humántőkében való relatív ellátottsága; az információáramlás hatékonysága és minősége; a várost jellemző kulturális heterogenitás; és a politikai elköteleződés. Az index által felállított rangsorban 2017-ben Bécs a huszadik helyen szerepelt, európai szinten London, Párizs, Brüsszel, Madrid és Berlin előzték meg (6. ábra). Bécs különösen az első két szempont alapján teljesített kiemelkedően, tehát a városban az üzleti környezet és humántőkében való relatív ellátottság is kedvező volt.

A Világbank aggregált mérőszáma, a Doing Business Index egy tíz alindexből álló mutatószám, amely összességében azt méri, hogy egy vállalat számára mennyire könnyű az adott országban üzleti tevékenységet folytatni. Az index kiterjed például az üzleti életet szabályozó jogrendszer átláthatóságára, az üzleti tevékenységet

6. ÁBRA¹⁸

BÉCS A GLOBÁLIS VÁROS INDEX ALAPJÁN FELÁLLÍTOTT RANGSORBAN 2017-BEN



érintő adórendszer milyenségére vagy éppen arra, hogy az adott országban mennyire megbízható az elektromos áramellátottság. Az index által felállított rangsorban 2017-ben Ausztria a 189 vizsgált országból a 22. helyen állt.¹⁹

Az alindexek közül az ország kiemelkedően teljesített a „Trading Across Borders”, vagyis a határokon átnyúló kereskedelem terén, ahol több országgal holtversenyben az első helyen állt. Az alindex a kereskedelmi (export-import) tevékenységekkel kapcsolatos logisztikai teendőknek a költségét vizsgálja, mint például az adminisztráció bonyolultsága, a helyi közlekedés vagy az infrastruktúra fejlettsége. Értelemszerűen, minél kisebb a logisztika szervezéséhez köthető idő- és költségráfordítás, annál előrébb helyezkedik el az ország a rangsorban.

A Világgazdasági Fórum a „Globális Versenyképességi Index” (Global Competitiveness Index) alapján határozza meg a versenyképességet. A fórum tizenkét fő szempont alapján rangsorolja az országokat (pl. innováció, egészségügyi helyzet, piaci hatékonyság, munkaerő-mobilitás, stb.) az évente kiadott „Globális Versenyképességi Jelentésében” (Global Competitiveness Report). A 2016-2017-es rangsorban Ausztria a 19. helyen végzett 138 országból, ezzel négy helyet javított az előző évi helyezésétől, míg ugyanekkor hazánk a 63. helyet foglalta el a listán.²⁰

Végül, az üzleti környezet milyenségéről, illetve annak versenyképességéről a Nemzetközi Menedzsmentfejlesztési Intézet (International Institute for Management Development, IMD) „Világ Versenyképességi RangSORA” (World Competitiveness Ranking) tesz megállapítást. A rangsor a gazdasági teljesítményt, a kormányzati hatékonyságot, az üzleti hatékonyságot és az infrastruktúra minőségét értékeli. A 63 vizsgált országból 2017-ben Ausztria a 25. helyen végzett, különösen az infrastruktúra minőségére vonatkozó kategóriában jeleskedett (11. hely). Az ország a négy csoport összes alkategóriáját vizsgálva az „adópolitika” kategóriában teljesített a leggyengébben (60. hely).²¹

A nemzetközi összehasonlításban mérvadónak számító Freedom House Index évtizedek óta számszerűsíti, hogy az adott országban milyen stabil a demokratikus berendezkedés. Ehhez három kategóriába sorolja a vizsgált országokat: szabad, részben szabad és nem szabad országok közé. A 2017-es évre Ausztria a politikai jogok és a polgári szabadságjogok biztosításának a tekintetében is egy pontot kapott, amely a „leginkább szabad” értéket jelöli az 1-től 7-ig terjedő skálán. Az aggregált skálán pedig 94 pontot szerzett a 100-ból (100=leginkább szabad), amely alapján megállapítható, hogy Ausztria szabad ország (összehasonlításképpen hazánk 72, Franciaország 90, Németország pedig szintén 94 pontot szerzett).²²

Itt két kérdéskörben is a maximum pontot szerezte: a választási folyamatok (12/12 pont) és a társulási és szervezeti jogok (12/12 pont) terén. Az előbbi a tiszta és szabad választásokra, az utóbbi pedig a gyülekezés, a nem-kormányzati szervek, a szakszervezetek és az egyéb szakmai vagy munkaügyi szervezetek szabadságára utal. Ezzel szemben a legkevesebb pontszámot a kormányzati működés (10/12 pont) kérdéseiben szerezte.²³



Ezt erősíti meg a Transparency International (TI) által 1996 óta publikált „Korrupcióérzékelési Index” (Corruption Perceptions Index) is, amely az országokban tapasztalható, érzékelhető korrupció mértékét határozza meg. Az index definíciója alapján²⁴ korrupciónak az tekinthető, amikor az egyén a magánhaszon elérésére használja fel a politikai hatalmát. A szervezet 176 országot rangsorol egy 0-tól 100-ig tartó skálán, ahol a nulla az erősen korrupt, a száz pedig a korrupciótól mentes társadalmat jelöli. A 2017-es rangsorban Ausztria a 16. helyen végzett 75 pontot szerezve, ezzel pedig a legkevésbé korrupt országok közé került.²⁵

Összességében az osztrák üzleti környezet nemzetközi és európai összehasonlításban is kiválóan teljesít. Ausztria üzleti környezete elsősorban a magas minőségű infrastruktúra, a biztos gazdasági környezet, a politikai kiszámíthatóság, valamint a humántőkében való relatív ellátottság miatt vonzó a nemzetközi befektetők számára.

4. AUSZTRIA ORSZÁG- ÉS VÁLLALATI BRANDINGJE

A kedvező országbrand kialakítása nemcsak külpolitikai, de külgazdasági célokat is szolgál, hiszen egy megbízható, politikailag kiszámítható ország termékeinek nagyobb bizalmat szavaz egy átlagos befektető vállalat. Az osztrák ország- és vállalati brandinget két fő irány határozza meg: (1) Ausztria mint a nemzetközi értékek iránt elkötelezett, békét és biztonságot támogató ország; (2) „high-tech Ausztria”, amelyhez az úgynevezett „hidden champion” vállalati elv kapcsolódik. Mindennek az alapja az a felismerés, hogy az ország növekedése és prosperitása valójában az innováció alapú gazdaságban, a (high-tech) magas minőségre specializálódott termelésben, valamint a kutatás-fejlesztésre szánt támogatásban rejlik.

4.1 ORSZÁGBRANDING

Ausztria a kisállamiság minden definíciója alapján²⁶ – katonai, gazdasági, területi, lakossági ismérvek alapján is – kisállamnak tekinthető, így külpolitikai stratégiájának eszköztára korlátozott. Ausztria külpolitikai és diplomáciai érdekeinek érvényre juttatása során jellemzően „soft”, vagyis puha stratégiai lépésekhez folyamodik. Az ország puha stratégiájaként értelmezhető annak nemzetközi normakövető és normaalkotó tevékenysége vagy a nemzetközi értékek támogatásában és védelmezésében tett erőfeszítése. Ausztria puha külpolitikai lépései kedvező megítélést biztosítanak számára, sőt, befektetés-ösztönzési stratégiáját is támogatják. Ekként ennek a stratégiának a központi eleme Ausztria stabil, kiszámítható és megbízható üzleti környezetként és partnerként való feltüntetése.

Erre a márkaépítésre jó példa az úgynevezett „székhely politika” (headquarter policy), amelynek célja, hogy Bécs minél több patinás nemzetközi szervezet székhelyévé váljon (pl. ENSZ több szakosított szervének is otthon ad). A politika az osztrák fővároshoz a „béke, biztonság, békés megegyezés, nemzetközi dialógus”²⁷ értékeit kapcsolja. Ausztria jelentős nemzetközi befolyásra és presztízsre tett szert, hiszen semlegességét az „aktív békepolitika” megvalósítására használta, s ezt a hitelességet és elismertséget később gazdasági kapcsolataiban is ki tudja majd használni.

Nemzetközi kapcsolataiban az ország az „Ausztria, a dialógus helyszíne” (Austria as a venue for dialogue) szerepet tölti be. Ezt a szerepét a lehető legtöbb platformon és helyzetben igyekszik erősíteni. Nem véletlen, hogy az osztrákok büszkén jegyzik például Irán, Szíria, Líbia egyes békatárgyalásainak helyszínéként is Ausztriát.²⁸

Ausztria nemzetközi szinten hirdeti, hogy a politikai tárgyalásokban és a kommunikációban látja a konfliktusok egyetlen megoldását. Külpolitikai kommunikációjában többször utal arra, hogy a világ legrégebbi és legratinásabb diplomáciai akadémiájával rendelkezik, a „Diplomatic Academy of Vienna”-val. Az osztrákok hangsúlyozzák, hogy az 1754-ben alapított akadémia olyan hallgatókat képez, akik elkötelezettek az ország által is promótált nemzetközi normák iránt, úgymint a nemzetközi dialógus és bizalom kialakítása, valamint a nemzetközi és az emberi jogok tiszteletben tartása.²⁹

Az országbranding másik fontos eleme, hogy a nemzetközi közösség szemében Ausztriát innovatív, kutatás-fejlesztésben élenjáró, high-tech országgént tüntesse fel. A kutatás és a tudomány iránti erős elkötelezettségnek az egyik bizonyítéka, hogy 2014 márciusa óta a tudományos, kutatási és gazdasági ügyeket egy szervezeti egységbe sorolták, így azóta működik a már korábban is említett Tudományos, Kutatási és Gazdasági Minisztérium. A minisztérium honlapján több ízben is hangsúlyozza, hogy az olyan kis országok számára, mint Ausztria, a tudás, tehát a magasan képzett humántőke a legfontosabb erőforrás. 2014 óta az osztrák kutatási szektor nagy lendületet vett számos projektnek, összefogásnak és különösen a többi uniós tagországgal folytatott szoros együttműködésnek köszönhetően. Emellett az Austrian Business Agency - Invest in Austria (ABA) befektetés-ösztönzési ügynökség „érvei” között is kiemelt helyen szerepel, hogy Ausztria high-tech ország, magasan képzett humántőkével és erős, innovációt ösztönző rendszerrel, ahová érdemes befektetni. Mindezt támogatja az Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft (AWS), az osztrák fejlesztési bank is, amelynek célja a technológiai innováció és a kutatás-fejlesztés pénzügyi támogatása (többek között). Az osztrákok kiemelt figyelmet és támogatást fordítanak a startupok és az innovatív kezdeményezések segítésére.³⁰

Az osztrák kormány is számos intézkedést tesz annak érdekében, hogy a high-tech országimázs erősödjön. Az állam igyekszik a kutatóközpontok, az egyetemek és a vállalati szféra együttműködését támogatni, például az úgynevezett kutatási



prémium bevezetésével. A kutatási prémium egy adókedvezmény, ami 2002 óta igényelhető, korábban 10 százalék volt, 2016-tól 12 százalékra, 2018-tól pedig 14 százalékra emelték fel. A kedvezményt igénybe vevő cégek a kutatás-fejlesztési tevékenységük kapcsán felmerülő kiadásait leírhatják az adójukból, például a K+F területen dolgozó munkatársak bérköltségét; a K+F tevékenységhez kapcsolódó közvetlen kiadásokat és beruházásokat (eszközbeszerzést, telephelybővítést, stb.); vagy a K+F tevékenységhez kapcsolódó finanszírozási és működési költségeket (irodabérlés, ügyviteli költségek, stb.).³¹ 2015-ben hozzávetőlegesen 500 millió euró adókedvezményt érvényesítettek a cégek, köztük 60 százalékban nagyvállalatok.

Ausztria rendelkezik az Európai Unióban az ötödik legmagasabb kutatási rátával. Közel járt ahhoz, hogy megduplázza a K+F rátáját: míg 1995-ben a GDP-je 1,5 százalékát, 2014-ben már 2,88 százalékát fordította kutatás-fejlesztésre, összértéke pedig elérte a 9,32 milliárd eurót. Nemzetközi összehasonlításban a kutatás-fejlesztésbe történő befektetések 27 százalékkal növekedtek 2007 és 2012 között (EU-átlag: 17%). A K+F kiadások oroszlánrészét, 61 százalékát adták a hazai és külföldi vállalkozások.³²

Az Innovációs Uniók Tabella (Innovation Union Scoreboard) 2014-es adatai alapján Ausztria a hatodik helyen áll a szabadalmaztatást tekintve a 28 tagország között. Ezzel előkelő besorolást ért el az „intellektuális tőke” kategóriában olyan országokkal együtt, mint Dánia, Németország és Svédország.³³

4.2 VÁLLALATI BRANDING

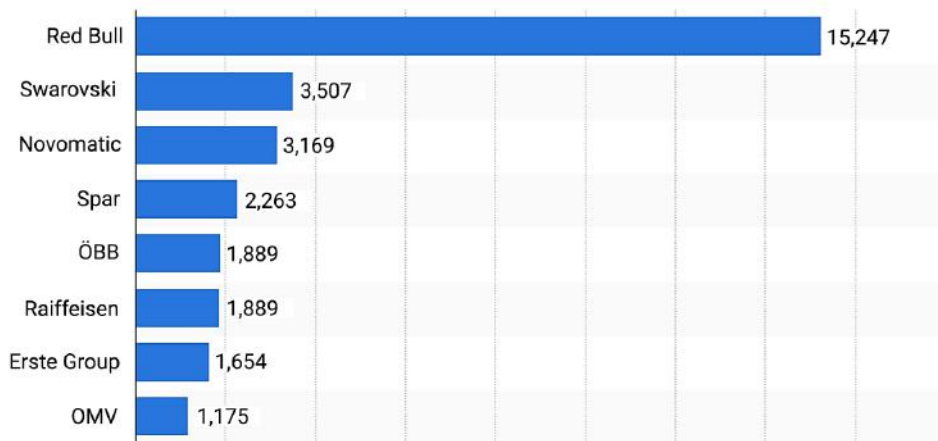
Az osztrák termékek a világvezető márkákat jegyző listákon is megjelennek. A Statista „Made-In Country Index” alapján felállított rangsora az országbranding, a vállalat branding (úgy mint a termék-attribútumok), valamint a nemzetközi megítélés alapján hasonlítja össze az országokat. 2017-ben Ausztria a 14. helyen szerepelt az egyébként 49 országot és az Európai Uniót jegyző rangsoron.³⁴

2017-ben a következő osztrák márkákat tartották a „legértékesebbnek” (7. ábra): Red Bull, Swarovski, Novomatic, Spar, ÖBB, Raiffeisen Bankcsoport, Erste Bankcsoport, valamint az OMV. 2017-ben a Red Bull piaci értéke volt a legmagasabb, hozzávetőlegesen 15,3 milliárd euró, ezt követte a Swarovski Csoport (3,5 milliárd euró), Novomatic (3,1 milliárd euró), Spar (2,26 milliárd euró) és az ÖBB (1,9 milliárd euró).³⁵

Jellemzően azonban ezek a márkák nem kerülnek be a legpatinásabb brandeket jegyző rangsorokba, így például az Interbrand „Best Global Brands” listára se kerültek fel az osztrák brandek 2017-ben.³⁷ Bár a Red Bull 2016-ban a Forbes brand listáján a 77. helyen szerepelt, mégis jellemzően nem az osztrák brandek a világvezető márkák. Ez a felismerés vezette az osztrákokat a specializáció irányába, illetve az úgynevezett „hidden champion” (rejtett bajnok) koncepció megalkotásához.

7. ÁBRA³⁶

A LEGÉRTÉKESEBB OSZTRÁK MÁRKÁK 2017-BEN (MILLIÁRD EURÓ)



Ausztriában a Gazdasági Kamara alá tartozik az osztrák exportösztönzési és márkaépítési tevékenység. A Kamara marketing egysége dolgozta ki a „hidden champion” koncepciót is, amely azokra a globális piacvezető vállalatokra utal, amelyek magas hozzáadott értékű, specializált terméket állítanak elő „rés piacokon” (niche market). Ilyen termékekre a jellegzetes példa a vasúti váltók, autópályadíj rendszerek, gépkocsi flotta követés rendszerek vagy síliftek gyártása és értékesítése.³⁸

A Gazdasági Kamara három kritérium és három elv mentén alkotta meg ezt a koncepciót. Az első kritérium, hogy a hidden champion jelző elsősorban az osztrák tulajdonú, másodsorban pedig a külföldi tulajdonú, de ausztriai székhelyű vállalatokra lehet érvényes, így tehát a döntéshozatali folyamatok, de legalább a kutatás-fejlesztés (K+F) Ausztriában történik. A multinacionális vállalatok leányvállalatai nem sorolhatók ide. A második kritérium, hogy a vállalat éves forgalmának el kell érnie a minimum 15 millió eurós küszöbértéket. A harmadik kritérium, hogy a vállalatnak piacvezetőnek kell lennie saját rés piacán, vagyis Európában a top 3, a világon a top 5 vállalat között kell szerepelnie.³⁹

A három irányelv a következő: gazdasági, társadalmi és ökológiai fenntarthatóság; innovációs kapacitások bővítése; interakciós képességek erősítése.⁴⁰ A gazdasági fenntarthatóság elvéhez tartozik például a biztonságos saját tőke-arány előírása, a méltányos profit és az exportvezérelt termelés. A hidden champion cégek számára a társadalmi fenntarthatóság központi értéknek kell, hogy megjelenjen, hiszen az adatok és a tudás könnyű, digitális megosztásának lehetősége nagyban megnövelte a vállalatok és alkalmazottaik, illetve alvállalkozóik közötti kapcsolatok jelentőségét. A társadalmi fenntarthatóság elvét követve, a vállalatoknak



olyan vállalati kultúra iránt kell elköteleződniük, amely motiválja a munkavállalókat, valamint teret enged a személyes és a szakmai előmenetelnek. Az ökológiai fenntarthatóság elvének beemelését az erőforrások szűkössége, a klímaváltozás tette szükségessé. Ennek értelmében a hidden champion vállalatok optimalizálják a fogyasztásukat a természeti erőforrásokból, és előre megtervezik a jövőbeni környezeti veszélyekre adott válaszlépésüket – nem pusztán környezetbarát, hanem vállalkozói szempontból is. Emellett egy sikeres hidden champion cégnek az innovációt és az együttműködést egyaránt szem előtt kell tartania.⁴¹

4.3 ESETTANULMÁNYOK AZ OSZTRÁK „HIDDEN CHAMPION” VÁLLALATOKRÓL

Az alábbi esettanulmányok olyan hidden champion vállalatokat mutatnak be, amelyek tudásintenzív, magas hozzáadott értékű termékek előállítására specializálódtak egy-egy rés piacon. Az esettanulmányokon keresztül megismert jó gyakorlatok a magyar cégek számára is relevánsak lehetnek ahhoz, hogy elkerüljék az alacsony kisajátított jövedelem csapdát.

A globális értékláncon belül úgy lehet feljebb lépni, ha az adott ország minél magasabb hozzáadott értékű tevékenységet végez. A „feljebb lépés-narratíva” logikája alapján mindaddig, amíg az alacsony hozzáadott értékű tevékenységek kivándorlását magasabb hozzáadott értékű tevékenységek váltják fel, addig a növekedés lineárisan és automatikusan folytatódik, ezáltal pedig javul az egyes országok globális értéklánckokban betöltött pozíciója (jóllehet, a lineáris növekedés feltételezését többen erősen kritizálják).⁴² Magyarországot a globális értéklánckokban elfoglalt helyzete miatt az úgynevezett alacsony kisajátított jövedelem csapda (low value capture trap) fenyegeti, vagyis Magyarország a feljebb lépés ellenére is képtelen a kisajátított jövedelmét növelni.⁴³ A kisajátított jövedelem – vagyis a leányvállalatoknál maradó profit – növekedése nélkül az újrabefektetés lehetősége is korlátozott, gátat szabva ezzel a tudásintenzív és innováció alapú hosszú távú növekedésnek.

DOPPELMAYR GARAVENTA CSOPORT

Doppelmayr Garaventa Csoportot 1892-ben alapították, amely mára egy világvezető, high-tech kötöttpályás infrastruktúrára specializálódott vállalattá nőtte ki magát. A vállalat elsősorban olyan magas hozzáadott értékű, niche termékeket gyárt, mint például felvonók, gondolák, sífelvonók és metrókocsik. A csoport termékei a világ majdnem minden piacára betörték. A Doppelmayr Garaventa Csoport készítette például a Universal Orlando Resort filmóriás vállalat számára a Harry Potter mozifilmből ismert Roxford Expressz vonatot; Bolíviában, La Pazban a világ leghosszabb kötélpályás infrastruktúráját; vagy látta el Caracas-ban a kötöttpályás közlekedési hálózat felújítási munkálatait.

Világszerte emberek tízezrei utaznak a vállalat kocsijaival Las Vegasban, New Yorkban, Torontóban, Mexikóvárosban vagy Dohában. A Doppelmayr Garaventa Csoport kiváló példa az osztrák külgazdasági stratégia alapelgondolására: piaci résre specializálódott, magas hozzáadott értékű termékeket gyárt, valamint a kutatás és fejlesztésben élenjár.⁴⁴

KAPSCH CSOPORT

A Kapsch Csoport, vagy a teljes nevén a „Kapsch TrafficCom”,⁴⁵ világszerte kínál úgynevezett intelligens közlekedési rendszereket (ITS - intelligent transportation systems). A vállalat az elektromos díjbeszedő rendszerek (autópályadíj-beszedő rendszerek) gyártására és működtetésére, valamint többsávos forgalomszabályozó eszközök gyártására specializálódott. A csoport építette ki Ausztráliában, Sydneyben a híres Eastern Distributor autópálya operációs management és kontrollrendszerét, valamint tervezte, fejlesztette és gyártotta le az Új-Zélandi Közlekedési Ügynökség (New Zealand Transport Agency) megbízására az új-zélandi autópálya egészén használatos Közlekedés Menedzsment Software-t. A vállalat high-tech termékei kiválóan illeszkednek a „high-tech Ausztria” országimázsba. A Kapsch Csoport a hidden champion vállalati felfogásnak egy tökéletes példája, hiszen jellemzően magas hozzáadott értékű termékeket fejleszt, emellett átlagosan a bevételnek 10 százalékát fordítja kutatás-fejlesztésre, ami az innovációs kapacitások bővítése iránti elköteleződést bizonyítja.⁴⁶

FREQUENTIS

A Frequentis vállalat ellenőrző rendszereket, valamint biztonsági rendszereket fejleszt, amelyeket világszerte használnak például a légiközlekedési menedzsment területén, ugyanakkor a termékeinek katonai és biztonsági relevanciái is vannak. A vállalat többek között a NASA-val, a Kanadai Parti Őrséggel, a Scotlnd Yard egységeivel, a Singapore Changi reptér biztonsági alakulataival, valamint svájci katonai és nemzetbiztonsági egységekkel is együtt dolgozik.⁴⁷

Összességében az osztrák országimázst vagy barndinget két fő irány határozza meg: (1) Ausztria a nemzetközi értékek iránt elkötelezett, békét és biztonságot támogató ország; (2) az innovációt és kutatás-fejlesztést támogató, high-tech Ausztria. Az utóbbihoz szorosan kapcsolódva alkotta meg az osztrák Gazdasági Kamara a hidden champion koncepciót, amely mára az osztrák vállalati barnding szerves részévé vált. Ausztria kisállamként a méretgazdaságosság előnyeit nem képes kihasználni, ezért kiválóan felismerte, hogy nem „mennysiségi”, hanem „minőségi” szempontokat kell szem előtt tartania a vállalatok ösztönzésekor.



5. AZ OSZTRÁK KÜLGAZDASÁGI INTÉZMÉNYRENDSZER TÁMOGATÓ SZEREPE

Ausztria elsősorban magas hozzáadott termékekre specializálódott vállalatokat üdvözöl az országában, ehhez pedig a lehető legtámogatóbb közeget biztosítja duális oktatási rendszerén, megbízható üzleti környezetén, jól kiépített és magas minőségű infrastruktúráján, adókedvezményein, valamint a politikai biztonságon és stabilitáson keresztül.

A korábban már említett, osztrák befektetés-ösztönzési ügynökség, az Austrian Business Agency (ABA) a szintén tárgyalat Tudományos, Kutatási és Gazdasági Minisztérium alá tartozik. Az ABA egy ernyőszervezetként működik, hiszen minden tartományban megtalálható egy-egy ügynöksége, amelyek mediálnak vagy közvetítenek a központi szervezet és az érdeklődő befektetők között.⁴⁸

Az ügynökség tevékenységi körébe tartozik a szakmai tanácsadás olyan vállalatok számára, amelyek Ausztriában szeretnének leányvállalatot alapítani vagy üzleti tevékenységet folytatni. A legutóbbi adatok szerint 2016-ban 319 olyan multinacionális vállalatnak adott szakmai tanácsot, amelyek Ausztriában kezdtek üzleti tevékenységbe. Ezek befektetési összértéke 705,22 millió eurót tett ki, valamint 2.622 új munkahelyet teremtett. A szervezet 1982-es indulása óta lezajlott projektek befektetési összértéke pedig 8,45 milliárd euró értéket tett ki, valamint 55.038 munkahelyet teremtett.⁴⁹

Az ABA által nyújtott szolgáltatások ingyenesek, tanácsadói tevékenysége többnyire a befektetési helyszínek kiválasztására összpontosul.⁵⁰

- Átfogó információk nyújtása Ausztriáról mint üzleti célállomásról;
- Az üzleti célnak leginkább megfelelő telephelyek, irodák és ingatlanok kiválasztása;
- Az üzletmenet beindításához szükséges ügyintézés előmozdítása;
- Támogatások és finanszírozás biztosítása;
- A munkaerővel, adózással és jogszabályokkal kapcsolatos információk megadása;
- A potenciális osztrák partnerek és szállítói kapcsolatok felkutatása;
- A projekt beindulása után minden, helyspecifikus kérdésben eligazítás nyújtása.

Az ABA befektetés-ösztönzési stratégiájának legfontosabb elemei (1) az adókedvezmények (különösen a kis- és középvállalkozások, valamint az induló vállalatok számára); (2) a gyakorlatorientált oktatás (duális képzés, a vállalati szféra és az oktatás összefonódása); valamint (3) az ország központi elhelyezkedése (Európa keleti és nyugati részét összekötő ország, 380 kelet-közép-európai nagyvállalatnak a székhelye). További elemei a következők:⁵¹

- Megbízható üzleti környezet (stabil gazdaság, modern közigazgatás);
- Magas minőségű és jól kiépített infrastruktúra;
- Politikai biztonság és stabilitás (politikai és jogi elszámoltathatóság, biztonság, jól működő szakszervezeti hálók, a társadalom kiegyensúlyozott működése);

- Az üzleti letelepedés költségeinek mérséklése;
- Termelési tényezők magas minősége (magas termelékenységi mutatók, magasan képzett humántőke).

Az adókedvezmények biztosítása, különösen a kis- és középvállalkozások, valamint az induló vállalkozások számára, központi szerepet töltenek be az osztrák befektetés-ösztönzés terén. Az osztrák állam támogatásai megnyilvánulhatnak pénzbeli formában, kedvező kamatok nyújtásában, vagy garanciák biztosításában. Az állam a következő feltételek teljesülése esetén közvetlenül is támogatja a vállalatokat:⁵²

- ha az kutatás-fejlesztési tevékenységeket szolgál;
- ha az növeli a kis- és középvállalatok versenyképességét;
- ha az a regionális infrastruktúra fejlesztését szolgálja;
- ha az elősegíti a környezetvédelmet;
- ha az további tanulást és fejlesztési intézkedéseket mozdít elő.

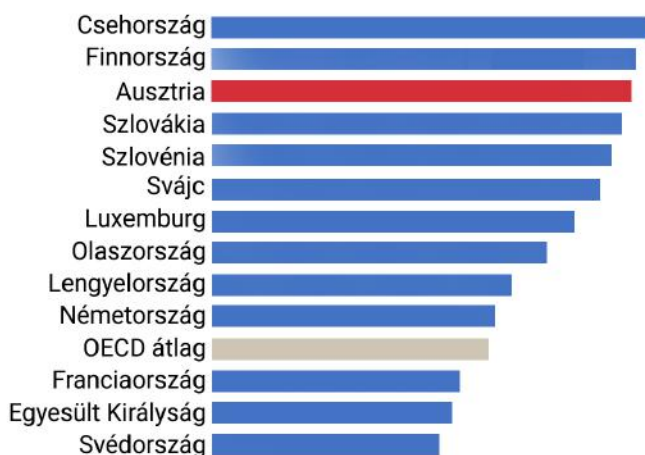
Ausztriában a társasági adó 25 százalék, vagyis a társasági adóterhek tekintetében az európai középmezőnyben helyezkedik el. A BAKBASEL és az „Európai Gazdasági Kutatóközpont” (Center for European Economic Research) hatékony adóterheket összehasonlító elemzésében megerősíti, hogy Ausztria továbbra is növeli üzletbarát intézkedéseit az Európai Unión belül annak ellenére, hogy a kelet-európai térség élénk versenyt jelent számára ezen a téren. A tőkeilletéket 2016. január 1-jén eltörölték, így Ausztriában a vállalatoknak az egységes 25 százalékos társasági adót kell megfizetniük. Ausztriának számos országgal van érvényben lévő megállapodása a kettős adóztatás elkerüléséről, az OECD által példaként állított Model Tax Conventionnek megfelelően.⁵³

Az osztrák befektetésösztönzés szempontjából kiemelten fontos a humántőke-befektetés. A magas hozzáadott értékű termelés és a nemzetközi piaci résekre való specializálódás alapja a magasan képzett humántőke. Nem véletlen tehát, hogy Ausztriában különösen a duális oktatási rendszer támogatott, amely ötvözi az elméleti és a gyakorlati tanulást.

Ausztriában az oktatást a duális képzés részeként az üzleti élet sajátosságainak és követelményeinek megfelelően alakítják ki. Az osztrák oktatási rendszerben gyakoriak az iskolai-vállalati összefonódások, amelyeknek elsődleges célja a kutatás-fejlesztési eredmények gyakorlati alkalmazásának támogatása. Erre jó példa az osztrák Voest-Alpine acélipari óriásvállalat és a Montanuniversität Leoben Egyetem évtizedes együttműködése. Az egyetem speciálisan az acélipar, kohászat és bányászat területén képez diákokat. Ausztria európai összehasonlításban is élen jár a duális képzés támogatásában, Csehország és Finnország után itt a legmagasabb a képzésben részt vevők aránya (8. ábra).⁵⁴

8. ÁBRA⁵⁵

DUÁLIS KÉPZÉSBEN RÉSZT VEVŐK ARÁNYA AZ EURÓPAI UNIÓBAN 2014-BEN



Ausztria a szó gazdasági értelmében is befektet a humántőke fejlesztésébe, hiszen 2014-ben a bruttó hazai termék 5,9 százalékát fektette az oktatásba.⁵⁶ Az ország az oktatásra fordított relatív összeg tekintetében az európai középmezőnyben helyezkednek el, az egy hallgatóra eső kiadás abszolút összegét tekintve azonban az élmezőnyben találhatók (9. ábra).

9. ÁBRA⁵⁷OKTATÁSRA FORDÍTOTT KÖZKIADÁSOK 2014-BEN
(EGY DIÁKRA/HALLGATÓRA ESŐ ÉVES KIADÁS USD-BEN)

Az oktatás és az oktatásba való befektetés megtérüléseként értelmezhetjük a munkaerő relatíve magas termelékenységét. Az OECD rangsora alapján Ausztria élen jár az egy dolgozóra eső munkatermelékenységet tekintve. A 2010-es évet bázisévnek tekintve, Ausztriában 2017-ben egy dolgozó 105,5 százalék bruttó hozzáadott értéket termelt, amellyel az ország olyan hagyományos nagyipari hatalmakat előzött meg, mint Franciaország, Németország, Olaszország vagy Nagy-Britannia.⁵⁸

Végül, az ABA befektetés-ösztönzési stratégiájának szintén lényeges eleme az ország „Nyugatot és Keletet” összekötő szerepének hangsúlyozása. Ausztria földrajzi fekvése és 2 000 km hosszú, modern autópálya- és autópályahálózatának révén kiváló elérést biztosít a kelet-közép-európai piacokhoz (pl. Budapest 266 kilométerre, Prága 299 kilométerre fekszik Bécsből). Mindez komoly stratégiai előnyt jelenthet a nemzetközi kereskedelemben bekapcsolódó osztrák vállalatok számára. Nem véletlen, hogy az ország az uniós átlaghoz képest magas összeget fordít a szárazföldi, vízi és légi közlekedési utak fejlesztésére, valamint a logisztikai központok kiépítésére. A vasúthálózat minősége az ötödik, az autópályák és az utak minősége pedig a harmadik legkiválóbb az unióban belül.⁵⁹

Összességében, az osztrák befektetés-ösztönzési politika erőssége, hogy a piaci nagyvállalati igényeket tökéletesen felismerve kínál versenyképes befektetési környezetet. Az osztrák befektetés-ösztönzési ügynökség stratégiája illeszkedik a tágabb értelemben vett osztrák külgazdasági stratégiához, nevezetesen ahhoz, hogy Ausztriának egy innovációs és kutatás-fejlesztésen alapuló, stabil és hosszú távon fenntartható gazdaságot kell létrehoznia.

6. KONKLÚZIÓK ÉS JÓ GYAKORLATOK

A tanulmány röviden áttekintette az osztrák külgazdasági és befektetés-ösztönzési stratégia legfontosabb megfontolásait. Mindezek alapján négy olyan jó gyakorlatot azonosít, amelyeket Magyarország szempontjából érdemes lenne megvizsgálni vagy átültetni a gyakorlatba.

(1) Regionális befektetési ügynökségek működtetése, amelyek ingyenes jogi, üzleti tanácsadást biztosítanak Magyarországra mint befektetési célország iránt érdeklődő vállalatok részére.

Az osztrák befektetés-ösztönzési ügynökség központi szervezete mellett több, regionális, vagyis tartományi szinten illetékes szervezet is működik Ausztriában. Ehhez hasonlóan, Magyarországon is érdemes lenne megyei vagy regionális szinten olyan befektetés-ösztönzési szervezetet működtetni, ahol idegennyelveket beszélő tanácsadók és szakértők (jogi, üzleti vagy adótanácsadó, stb.) segítenék a nemzetközi befektetőket.



(2) A magyar vállalatok magas hozzáadott értékű, réspiaci termékre való specializálódása az „alacsony kisajátított jövedelem csapda” elkerülése érdekében.

Ausztria hidden champion vállalatai niche termékekre specializálódtak, vagyis speciális piaci réseket felismerve, nagy szaktudást, magas hozzáadott értéket igénylő termékek gyártására álltak rá. A globális értékláncon belül úgy lehet feljebb lépni, ha az adott ország minél magasabb hozzáadott értékű tevékenységet végez. A korábban taglalt, feljebb lépés-narratíva logikája alapján fontos célkitűzés lenne, hogy Magyarország elkerülje az alacsony kisajátított jövedelem csapdáját, vagyis amikor az ország a feljebb lépés ellenére képtelen a kisajátított jövedelmének növelésére. Magyarországnak olyan befektetésösztönző politikát, illetve tágabb értelemben vett nemzeti fejlesztési politikát ajánlott bevezetnie, amely a hazai tudásintenzív vállalatokat, a kutatás-fejlesztést és az innovációt támogatja.

(3) Oktatás, innováció, kutatás-fejlesztés támogatása.

Ahhoz, hogy az előző pontban megfogalmazott magas hozzáadott termékekre való specializálódás megvalósuljon, a kutatás-fejlesztés támogatása, az innováció alapú gazdaság megteremtése kiemelt célként kell, hogy megjelenjen a nemzetfejlesztési politikában. Az osztrákok központi költségvetésük jelentős részét fordítják az oktatásra, azon belül is a duális képzés támogatására. Ez értendő mind abszolút értelemben, az egy diákra eső kiadások és a GDP-arányos kiadások tekintetében, mind pedig relatív értelemben, a többi uniós országgal összehasonlításban is. Habár az elmúlt években Magyarországon is nőttek az oktatásra fordított kiadások mutatói, az európai „tudományos nagyhatalmakhoz” való felzárkózás érdekében további programokat, ösztöndíjakat vagy más formájú ösztönzőket lenne érdemes bevezetni.

(4) Nemzetközi értékek követése és promótálása.

Ausztria külpolitikai és diplomáciai érdekeinek érvényre juttatása során jellemzően „soft”, vagyis puha stratégiai lépésekhez folyamodik. Ausztria puha stratégiájaként értelmezhető nemzetközi normakövető és normaalkotó tevékenysége, amelyre jó példa a székhely politika, hiszen annak célja, hogy Bécs minél több nemzetközi szervezet székhelyévé váljon. Emellett az osztrák főváros több nemzetközi tárgyaláson is aktív szerepet vállal, igyekszik betölteni az „Ausztria, a dialógus helyszíne” szerepet. Magyarország nemzetközi normakövető és normaközvetítő szerepét érdemes lenne tovább erősíteni, amelyeken keresztül kedvező nemzetközi kép alakulna ki Magyarországról, így hazánk a pozitív hírnevén keresztül hatással lehetne a nemzetközi normarendszer alakulására, és elősegíthetné a külgazdasági expanziót.

A kézirat lezárásának ideje: 2018. július 9.

JEGYZETEK

- 1 OECD. Austria. [Online] Elérhető: <https://data.oecd.org/austria.htm>. [A letöltés ideje: 2018. július 1.]
- 2 OECD (2018a) Unemployment rate. [Online] Elérhető: <https://data.oecd.org/unemp/unemployment-rate.htm>. [A letöltés ideje: 2018. július 1.]
- 3 OECD. Austria. *i.m.*
- 4 Ausztria. Statistik Austria (2017) *Die Informationsmeneger*. [Online] Elérhető: https://www.statistik.at/web_de/statistiken/index.html. [A letöltés ideje: 2017. október 10.]
- 5 *Uo.*
- 6 *Uo.*
- 7 *Uo.*
- 8 Ausztria. Außenministerium Österreich (2015) *Außen- und Europapolitischer Bericht*. [Online] Elérhető: https://www.bmeia.gv.at/fileadmin/user_upload/Zentrale/Publikationen/AEPB/Aussen_und_Europapolitischer_Bericht_2015.pdf. [A letöltés ideje: 2017. október 24.]
- 9 *Uo.*
- 10 Ausztria. Wirtschaftskammer (2017a) *Go International*. [Online] Elérhető: <https://www.go-international.at/index.html>. [A letöltés ideje: 2018. január 25.]
- 11 Ausztria. Wirtschaftskammer (2018) *Außenhandelsstatistik: Importe und Exporte*. [Online] Elérhető: <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/oesterreichs-aussenhandel.html>. [A letöltés ideje: 2018. január 10.]
- 12 Ausztria. Wirtschaftskammer (2018) *i.m.*
- 13 Ausztria. Statistik Austria. (2017) *i.m.*
- 14 Ausztria. Wirtschaftskammer (2018) *i.m.*
- 15 Dreher, Axel et. al. (2009) *Measuring globalisation-opening the black box: a critical analysis of globalisation indices*. Globalisation and Development Centre.
- 16 Az Index egyes definícióról, aspektusairól és az azokhoz rendelt súlyokról bővebben lásd a KOF Globalisation Index honlapját (<http://globalization.kof.ethz.ch/>).
- 17 ETH Zürich (2017) KOF Globalization Index. [Online] Elérhető: <http://globalization.kof.ethz.ch/>. [A letöltés ideje: 2017. november 3.]
- 18 A. T. Kearney (2017) *Global City Index*. [Online] Elérhető: <https://www.atkearney.com/documents/10192/12610750/Global+Cities+2017+-+Leaders+in+a+World+of+Disruptive+Innovation.pdf/c00b71dd-18ab-4d6b-8ae6-526e380d6cc4>. [A letöltés ideje: 2017. november 3.]
- 19 *The World Bank* (2017) Doing Business Index 2017. [Online] Elérhető: <http://www.doingbusiness.org/rankings>. [A letöltés ideje: 2017. november 3.]
- 20 *World Economic Forum* (2017) The Global Competitiveness Report 2015-2016. [Online] Elérhető: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>. [A letöltés ideje: 2017. október 3.]
- 21 *IMD* (2017) World Competitiveness Ranking. [Online] Elérhető: <https://worldcompetitiveness.imd.org/>. [A letöltés ideje: 2017. október 3.]
- 22 *Freedom House* (2018) Freedom House Index, Austria. [Online] Elérhető: <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2018/austria>. [A letöltés ideje: 2018. június 11.]
- 23 *Freedom House* (2018) Freedom House Index, Italy. [Online] Elérhető: <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2018/italy>. [A letöltés ideje: 2018. június 11.]
- 24 *Transparency International* (2010) Corruption Perceptions Index 2010 Long Methodological Brief. [Online] Elérhető: http://transparency.ee/cm/files/cpi2010_long_methodology_en.pdf. [A letöltés ideje: 2017. október 10.]
- 25 *Transparency International* (2017) Corruption Perceptions Index 2017, Austria. [Online] Elérhető: <https://www.transparency.org/country/AUT>. [A letöltés ideje: 2018. július 1.]
- 26 Smith, Nicola és Lee, Donna (2010) Small state discourses in the international political economy. *Third World Quarterly* 31, no. 7, 1091-1105. o.



- 27 Ausztria. Außenministerium Österreich (2015) *i.m.*
- 28 *Uo.*
- 29 *Diplomatische Akademie Wien* (2018) The History of the Diplomatic Academy of Vienna. [Online] Elérhető: <https://www.da-vienna.ac.at/en/The-Academy/Diplomatic-Academy-of-Vienna/History>. [A letöltés ideje: 2018. január 24.]
- 30 Ausztria. Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2017) *Forschungsprogramme & Schwerpunkte*. [Online] Elérhető: <https://bmbwf.gv.at/forschung/national/programm-schwerpunkte/>. [A letöltés ideje: 2017. november 4.]
- 31 Ausztria. Unternehmen Portal (2017) *Forschungsprämie*. [Online] Elérhető: https://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/steuern_und_finanzen/betriebseinnahmen_und_ausgaben/49867.html. [A letöltés ideje: 2017. október 24.]
- 32 Ausztria. Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2017) *i.m.*
- 33 *European Commission* (2018) European Innovation Scoreboard. [Online] Elérhető: http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_en. [A letöltés ideje: 2018. január 24.]
- 34 *Statista* (2018) Made-In Country Index. [Online] Elérhető: <https://www.statista.com/page/Made-In-Country-Index>. [A letöltés ideje: 2018. január 20.]
- 35 *Der Statistik Portal* (2018) Ranking der wertvollsten österreichischen Unternehmen. [Online] Elérhető: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/202234/umfrage/wertvollste-marken-in-oessterreich/>. [A letöltés ideje: 2018. január 20.]
- 36 *Uo.*
- 37 *Interbrand* (2018) Best Brands. [Online] Elérhető: <http://interbrand.com/best-brands/>. [A letöltés ideje: 2018. május 24.]
- 38 Ausztria. Wirtschaftskammer (2017b) *Austria Wirtschaftsservice*. [Online] Elérhető: <https://www.wko.at/service/aussenwirtschaft/fresh-view-2015-special-edition-austrias-hidden-champions.pdf>. [A letöltés ideje: 2017. október 24.]
- 39 *Uo.*
- 40 Ausztria. Austrian Federal Economic Chamber (2015) *Fresh VIEW Special edition: Austria's Hidden Champions*. [Online] Elérhető: <https://www.wko.at/service/aussenwirtschaft/fresh-view-2015-special-edition-austrias-hidden-champions.pdf>. [A letöltés ideje: 2017. október 24.]
- 41 Ausztria. Wirtschaftskammer (2017b) *i.m.*
- 42 *Szalavetz Andrea* (2015) Szakosodás és feljebb lépés a multinacionális vállalatok globális értékláncain belül, Magyarországi feldolgozóipari leányvállalatok tapasztalatai. [Online] Elérhető: <http://real-d.mtak.hu/861/>. [A letöltés ideje: 2017. október 24.]
- 43 Szent-Iványi, Balázs (2017) *Foreign Direct Investment in Central and Eastern Europe Post-crisis Perspectives*. Palgrave Macmillan.
- 44 *The Doppelmayr/Garaventa Group* (2018) The Group. [Online] Elérhető <https://www.doppelmayr.com/en/the-group/the-group/>. [A letöltés ideje: 2018. január 24.]
- 45 Ausztria. Austrian Federal Economic Chamber (2015) *i.m.*
- 46 *Kapsch* (2018) Portfolio. [Online] Elérhető: <https://www.kapsch.net/ktc/Portfolio>. [A letöltés ideje: 2018. január 2.]
- 47 Ausztria. Austrian Federal Economic Chamber (2015) *i.m.*
- 48 Ausztria. ABA Invest in Austria (2017a) *Gründung eines Unternehmens in Österreich*. [Online] Elérhető: <https://investinaustria.at/de/standort-oesterreich/aufenthalt-zuwanderung.php>. [A letöltés ideje: 2017. október 4.]
- 49 *Uo.*
- 50 *Uo.*
- 51 Ausztria. ABA Invest in Austria (2017b) *Austria: Key Facts, Austria*. [Online] Elérhető: https://investinaustria.at/en/downloads/factsheets/ABA_Key_Facts_Austria_2017.pdf. [A letöltés ideje: 2017. október 4.]

- 52 Ausztria. ABA Invest in Austria (2017a) *i.m.*
- 53 Ausztria. ABA Invest in Austria (2017c) *Tax aspects - ABA - Invest in.* [Online] Elérhető: <https://investinaustria.at/en/downloads/brochures/tax-aspects-austria-2016.pdf>. [A letöltés ideje: 2017. október 20.]
- 54 Ausztria. ABA Invest in Austria (2017a) *i.m.*
- 55 Ausztria. ABA Invest in Austria (2017) *The educational system in Austria - Dual approach leads to advantages.* [Online] Elérhető: <https://investinaustria.at/en/business-location-austria/education.php> [A letöltés ideje: 2017. október 4.]
- 56 *OECD* (2017) Public spending on education. [Online] Elérhető: <https://data.oecd.org/eduresource/public-spending-on-education.htm>. [A letöltés ideje: 2017. október 4.]
- 57 *Uo.*
- 58 *OECD* (2018b) GDP per hour worked. [Online] Elérhető: <https://data.oecd.org/lprdty/gdp-per-hour-worked.htm#indicator-chart>. [A letöltés ideje: 2018. május 14.]
- 59 *European Commission* (2017) Mobility and Transport. [Online] Elérhető: https://ec.europa.eu/transport/facts-fundings/scoreboard/countries/austria/investments-infrastructure_en. [A letöltés ideje: 2017. november 14.]



NÉMETORSZÁG VERSENYTÁRSELEMZÉSE

BARABÁS RÉKA*

Németország Európa legjelentősebb országa ipari teljesítmény, népesség és politikai érdekérvényesítő képesség terén. A külgazdaság-fejlesztést szolgáló intézmény- és eszközrendszere több évtizedes fejlődés, tudatos fejlesztés eredménye, amelyet az állami és a magánszektor közötti felelősség- és feladatmegosztás jellemez. A tanulmány célja az volt, hogy bemutassa Németország külgazdasági helyzetét, üzleti környezetét, az ország és a német vállalatok márkáit. Ezeken túlmenően, konkrét példákon keresztül felvázolta, hogyan segíti a kormányzat és a külgazdasági intézményrendszer a vállalati szférával összefogásban az ország- és vállalati brandinget. A tanulmány rámutatott arra, hogy az ország márkaépítési tevékenysége jó példa a nemzetközi versenyben eredményesen teljesíteni vágyók számára. Továbbá, hogy jó gyakorlat az ország brandjének összehangolt akciókkal való erősítése mind belföldön – egy világesemény kapcsán –, mind külföldön – a külgazdasági intézményrendszerre támaszkodva. A vállalatok bevonása ezekbe az akciókba szintén példaértékű, összehangolt tevékenységük növeli a vállalati partnerek és az ország márkaértékét.

Germany is Europe's most significant country in terms of industrial performance, population and political interest enforcement capability. The institution and instrument system serving foreign trade development is a result of decades of evolution, conscious development, which is characterized by the division of responsibilities and tasks between the public and private sectors. The purpose of the study was to present Germany's foreign economic situation, business environment, country and corporate brands. In addition, it outlined, through concrete examples, how the government and the foreign trade institution system in hand with the corporate sector were helping the country and corporate branding. The study pointed out that the country's branding activity was a good example for those who were willing to perform successfully in international competition. Furthermore, it was a good practice to strengthen the country brand through concerted actions both domestically - at a world event -, and abroad – by relying on the external institutional system -. Incorporating companies into these actions is as well exemplary, their coordinated activities increases the brand value of corporate partners and the country.

* Barabás Réka a Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskolájának Ph.D. hallgatója.

1. NÉMETORSZÁG KÜLGAZDASÁGI HELYZETÉRTÉKELÉSE

A német gazdaság a világon az ötödik, Európában pedig az első legnagyobb gazdasági teljesítménnyel rendelkező ország.¹ Németország a legnagyobb exportőr a gépek, járművek, vegyi anyag és háztartási berendezések terén. A magasan képzett munkaerőhányad tekintetében is a világ élmezőnyében található. 2016-ban az európai uniós gazdasági teljesítménynek több mint a 20 százalékát adta.

A munkaerőpiac a gazdasági és pénzügyi válság idején is rugalmas tudott maradni. A foglalkoztatás Németországban az elmúlt tíz évben nőtt, és a foglalkoztatottak száma 2016-ban meghaladta a 43,5 millió főt, ami 2015 novemberéhez képest 1,3 százalékos növekedést jelent. A munkanélküliség 2005-ben elért csúcspontjától több mint 40 százalékot esett vissza. 2016-ban kevesebb, mint 1,8 millióan voltak regisztrált munkanélküliek, a munkanélküliségi ráta 3,9 százalék volt. Az Európai Unión belül Németországban a második legalacsonyabb a fiatalkori munkanélküliségi ráta: 2018 februárjában 6,2 százalék volt (EU-átlag 15,9%).²

1. TÁBLÁZAT⁴

NÉMETORSZÁG FŐBB GAZDASÁGI MUTATÓI 2006 ÉS 2016 KÖZÖTT

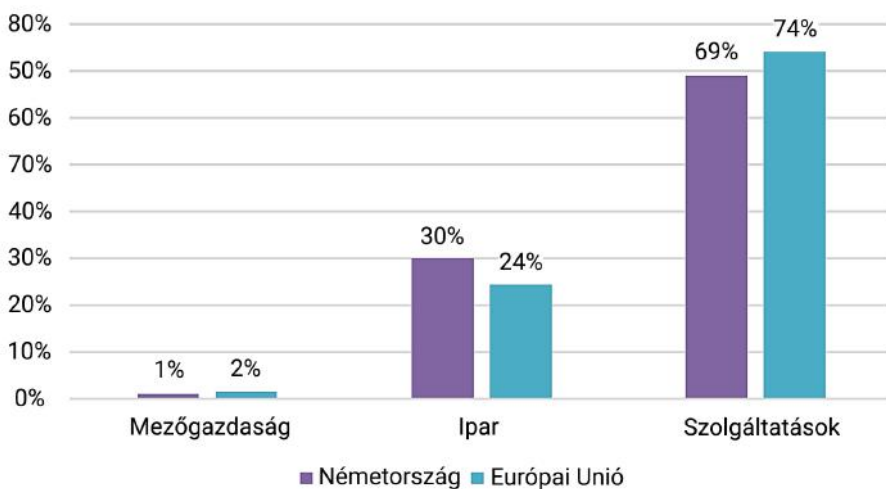
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
GDP folyó áron PPP (Milliárd \$)	2822,3	2997,5	3122,5	3037,0	3210,8	3427,1
Ipari termelés növekedési üteme (%)	5,9	4,2	-1,7	-15,1	15,4	5,4
Egy főre jutó GDP (PPS) (reál \$/fő)	39 143	40 474	40 989	38 784	40 429	42 693
Infláció (fogyasztói árindex) (%)	1,58	2,30	2,63	0,31	1,10	2,08
Folyó fizetési mérleg egyenlege (GDP %-a)	5,3	6,6	6,0	4,9	5,2	4,9

	2012	2013	2014	2015	2016
GDP folyó áron PPP (Milliárd \$)	3503,7	3647,8	3810,9	3920,9	4028,4
Ipari termelés növekedési üteme (%)	-0,7	0,0	1,8	1,9	2,1
Egy főre jutó GDP (PPS) (reál \$/fő)	42 822	42 914	43 418	43 784	44 072
Infláció (fogyasztói árindex) (%)	2,01	1,50	0,91	0,23	0,48
Folyó fizetési mérleg egyenlege (GDP %-a)	6,1	6,0	6,5	7,6	7,6



2. ÁBRA⁷

AZ EGYES ÁGAZATOK HOZZÁJÁRULÁSA A GDP-TERMELÉSHEZ NÉMETORSZÁGBAN ÉS AZ EURÓPAI UNIÓBAN 2017-BEN (SZÁZALÉK)



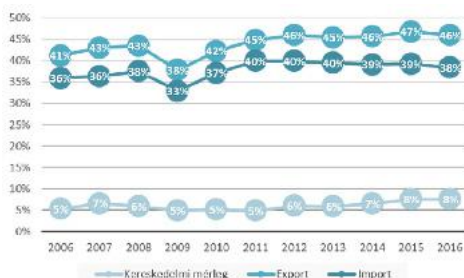
A német gazdaság 2016-ban 1,9 százalékos növekedést produkált, miközben a 2006 és 2016 közötti tíz évben átlagosan ez a szám 1,3 százalék volt. A német gazdaságban 2017-re 1,5 százalékos, 2018-ra pedig 1,8 százalékos növekedést prognosztizáltak.³

2015-ben az egy főre jutó, vásárlóerő-paritáson mért bruttó hazai termék (GDP) 25 százalékkal haladta meg az uniós átlagot, ezzel Németország az ötödik helyet foglalta el a tagállamok rangsorában. 2015-ben a GDP az egy évvel ko-

3. ÁBRA⁹

KÜLKERESKEDELMI MUTATÓK ALAKULÁSA NÉMETORSZÁGBAN 2006 ÉS 2016 KÖZÖTT

	2006	2016
Kereskedelmi mérleg (Milliárd US \$)	159,1	264,1
Kereskedelmi mérleg (GDP %-a)	5,30	7,62
Export (Mrd US \$)	1236,7	1594,5
Export (GDP %-a)	41,19	45,99
Import (Mrd US \$)	1077,6	1330,3
Import (GDP %-a)	35,9	38,4



KÜLKERESKEDELMI MUTATÓK ALAKULÁSA NÉMETORSZÁGBAN 2006 ÉS 2016 KÖZÖTT

KÜLKERESKEDELMI MUTATÓK ALAKULÁSA NÉMETORSZÁGBAN 2006 ÉS 2016 KÖZÖTT A GDP-HEZ VISZONYÍTVA, %

rábbinál 1,7 százalékkal, a 2010. évinél pedig 8,2 százalékkal volt több. A magas GDP 2016-ban az erős exportteljesítménynek és az állami beruházásoknak volt köszönhető.⁵

A 2. ábrán látható, hogy 2017-ben az egyes szektoroknak a bruttó hazai terméken belüli, százalékos részaránya a fejlett gazdaságok szerkezetét tükrözi, ezért is a szolgáltatási szektor részaránya volt a legmagasabb. Az Európai Unió országaira jellemző átlagtól azonban eltér a szektorok közötti megoszlás, az ipar százalékos részaránya 6 százalékkal haladja meg az uniós átlagot.⁶

A német gazdaság külkereskedelme évek óta pozitív mérleggel rendelkezik. 2015-ben a külkereskedelmi többlet a GDP 7,6 százalékát tette ki (248 milliárd euró), és az egyik jelentős forrása volt a gazdasági növekedésnek. Németország 2015-ben a világ harmadik legnagyobb termékeexportőre volt Kína és az Amerikai Egyesült Államok után.⁸

2016-ban Németország a legnagyobb összértékben, 106,8 milliárd euróért exportált árut és szolgáltatást az Amerikai Egyesült Államokba. A második és harmadik legjelentősebb célországai Franciaország (101,1 milliárd euró) és az Egyesült Királyság (85,9 milliárd euró) voltak. A Németországba importált áruk legnagyobb hányada a Kínai Népköztársaságból származott (94,2 milliárd euró), de Hollandia (83,1 milliárd euró) és Franciaország (65,7 milliárd euró) is jelentős import kereskedelmi partnerei voltak a német gazdaságnak a 2016-os évben.¹⁰

2. TÁBLÁZAT¹¹

A NÉMET TŐKEBEFEKTETÉSEK CÉLORSZÁGOK SZERINTI BONTÁSBAN AZ 1990-ES, A 2000-ES ÉS A 2014-ES ÉVEKBEN

Cél régió/Célország	1990	2000	2014
EU tagállamok	54,05%	45,9%	41,2%
ebből:			
Magyarország	0,1%	1,2%	1,5%
Lengyelország	0,01%	1,4%	2,7%
Szlovákia	-	0,3%	0,7%
Amerika Egyesült Államok	23,7%	36,7%	28,3
Kína	0,1%	1,0%	6,2%
Brazília	2,9%	1,5%	2,1%
Oroszország	-	0,3%	1,7%
Összesen	100%	100%	100%
Összesen (millió euró)	115 788	582 338	957 930



2014 végén, ahogy a 2. táblázat összefoglalja a Bundesbank adatai alapján, a Magyarországon befektetett német közvetlen működőtőke befektetés 14,1 milliárd euró volt, ezzel Magyarország Kelet-Közép-Európában a harmadik helyet foglalta el. A régióban a német vállalatok a legtöbb közvetlen tőkét, 25,8 milliárd eurót Lengyelországban fektették be, ennél valamivel kevesebbet, 24,7 milliárd eurót Csehországban, Szlovákiában pedig 7,5 milliárd eurót fektettek be. Ezek az értékek nagyságrendileg hasonlóak a német tőke szempontjából másik jelentős befektetési célrégióknak tekinthető BRIC-országokban történt befektetésekhez: Kínában 59,7 milliárd eurót, Brazíliában 20,0 milliárd eurót, Oroszországban pedig 16,6 milliárd eurót fektettek be a német vállalatok.

A külgazdaság támogatását szolgáló intézményrendszer három pillérré támaszkodik: a bilaterális ipari és kereskedelmi kamarákra, a külföldi missziókra és a Német Kereskedelmi és Beruházási Társaságra. Ezek az intézmények szorosan együttműködnek, hogy a lehető leghatékonyabb támogatást nyújtsák a külgazdasági tevékenységben érdekelt német cégek számára, és hogy a lehető legtöbb befektető figyelmét irányítsák Németországra.¹²

2. NÉMETORSZÁG ÜZLETI KÖRNYEZETE NEMZETKÖZI ÖSSZEHASONLÍTÁSBAN

Németország gazdasági ereje vitathatatlan, azonban az üzleti környezetet a gazdasági szempontokon túl a politikai, jogi és társadalmi jellemzők is nagyban befolyásolják. Németország politikai helyzetét elemezve elmondható, hogy az ország a demokrácia jó példája, sokszínű politikai kultúrával és aktív civil társadalmi szerepvállalással. A politikai és az egyéni szabadságjogok jogi háttere alaposan kidolgozott, így azok a gyakorlatban, az élet minden területén jól és zökkenőmentesen alkalmazhatók. Ezt támasztja alá a Freedom House nevű szervezet 2017-es jelentése is, amelyben az egyes országokra jellemző polgári és politikai szabadságjogoknak a tiszteletben tartását értékelték.¹³ A német politikai rendszer jelenleg stabilnak mondható, még ha:¹⁴

- A 2017-es szövetségi választás utáni koalíciós tárgyalások el is húzódtak;
- A menekültek beáramlása feszültséget gerjeszt;
- A jobboldali pártok népszerűsége nőtt az elmúlt években.

A Világbank évtizedek óta számolja a politikai stabilitás indexeit, amelyek tükrözik az adott országban a kormányzati hatalom megdöntésének esélyét; a fegyveres konfliktusok, erőszakos tüntetések és társadalmi zavargások bekövetkeztének valószínűségét; a nemzetközi feszültségek mértékét; valamint a terrorizmus fenyegetését. A politikai stabilitási index -3 (gyenge) és 2,5 (erős) közötti értékkel minősíti a világ országainak politikai stabilitását. 2015-ben az átlag a világ országaiban

-0,04 volt, ahol a legmagasabb értéket Új-Zéland érte el (1,48-at), a legalacsonyabbat pedig Szíria (-2,94). A pontszámok alapján rangsorolt 194 ország közül Németország az 55., Magyarország pedig közvetlenül előtte, az 54. helyen végzett.¹⁵

1995 óta értékeli évente a Transparency International a „Korrupcióérzékelési Indexet” (Corruption Perceptions Index), amely a vizsgált országokra jellemző korrupció szintjét határozza meg szakértői becslésekre és közvélemény-kutatásokra alapozva. A 176 értékelt ország közül 2016-ban az első helyezett Dánia lett (90 pont a 100-ból), Németország pedig a 10. (81 pont). Ez alapján elmondható, hogy Németországban nem jellemző a korrupció, ebből a szempontból „tisztá” országnak nevezhető.¹⁶

A társadalom öregedése – hasonlóan más fejlett országokhoz - Németországban is az egyik legfontosabb demográfiai kihívás. A tartósan alacsony termékenység és a várható élettartam emelkedésének hatására a gyermekkorúak aránya csökken, az idősebb korosztályoké nő, így a csökkenő aktív korosztályokra jelentős eltartási teher nehezedik. Németországban a 64 évnél idősebbek aránya 2015-ben 21 százalék, a 15 évnél fiatalabbak aránya pedig 13 százalék volt, míg az európai uniós átlag 19 és 16 százalék volt. A népesség gyarapodásának forrása a bevándorlás. A Német Statisztikai Hivatal (Destatis) adatai szerint 2015 végén 9 milliónál is több külföldi állampolgár élt az országban. A legtöbben közülük Törökországból (1,5 millió), a korábbi Jugoszlávia területéről (1 millió 114 ezer) és Lengyelországból (741 ezer) érkeztek.¹⁷

Németországban kevesebben vannak kitéve a jövedelmi szegénység vagy a társadalmi kirekesztődés kockázatának (20%), mint az Európai Unió egészében (24%) vagy Magyarországon (28%). A nem német állampolgárságú, 18 éves és ennél idősebb lakosság körében ez az arány jóval magasabb (31%). A 16 évesnél fiatalabbak körében kevesebben (19%) élnek szegénységben vagy vannak kitéve a társadalmi kirekesztődés kockázatának, szemben az uniós (27%) vagy a magyar (36%) átlaggal.¹⁸

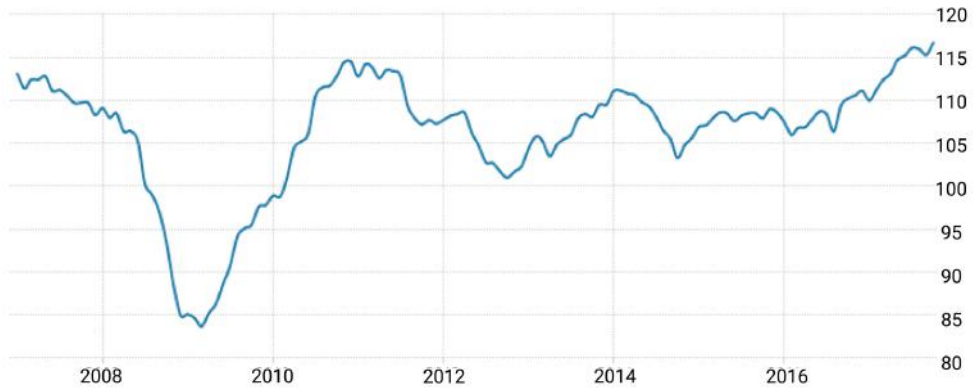
Jogi szempontból Németországban a külföldi befektetőkre általában ugyanazok a feltételek vonatkoznak, mint a német befektetőkre: nincsen külön adminisztratív ellenőrzés kifejezetten a külföldi befektetésekre, és nincsen konkrét törvény vagy hatóság, amely a külföldi befektetéseket külön szabályozná. Kivételt képeznek az olyan külön szabályozott iparágak (pl. gyógyszerek, katonai termékek, radioaktív anyagok, stb.), amelyek speciális ellenőrzéseknek vannak alávetve. Nem korlátozzák a külföldiek németországi cégalapítását. A vállalatok számára a német jog nagyon előnyös: költségkímélő, kiszámítható, és hatékony végrehajtás jellemzi. A szerződéstípusokat úgy alakították ki, hogy azok bár rövid időtartamra szólnak, biztonságot nyújtanak a szerződő feleknek. A bíróságok függetlenek, nincsen korrupció az igazságszolgáltatás területén, továbbá gyorsan működnek, ezért például az elsőfokú bíróságokon az eljárásoknak több mint fele három hónapon belül lezárul.¹⁹

Az IFO Intézet (IFO Institut) 1991 januárjától rendszeresen, havonta méri az üzleti hangulatot Németországban, ehhez az IFO indexet alkalmazza. Az index értéke 7 000 német vállalkozás kérdőíves megkérdezésén alapul. A vállalatok véleményét és



4. ÁBRA²²

IFO INDEX ÉRTÉKEI, A NÉMETORSZÁGI ÜZLETI HANGULAT ÉRTÉKELÉSE 2007 ÉS 2017 KÖZÖTT



értékelését a jelen és a közeljövő üzleti környezetére, hangulatára, illetve a következő hat hónapra szóló várakozásokra vonatkozóan rögzítik.²⁰ A felmérés reprezentatív, az index értékének változásával pedig nyomon követhető a német üzleti szférának a véleménye és a vállalkozói hangulat.²¹

A 4. ábra is mutatja, hogy az IFO index átlagértéke az elmúlt közel három évtizedben 102,2 pont volt, amely idő alatt mindössze öt rövidebb időszak alkalmával járt 110 pont felett. 2017-ben az IFO index történelmi csúcserőket ért el (meghaladta a 115-öt), azaz az 1990-es évek óta most a legoptimistábbak a német gazdaság szereplői.

Az Ease of doing bussiness index a Világbank által 2001 óta évente számolt mutató az üzleti élet szabályozottságának vizsgálatára. Összesen 190 országot rangsorol a szervezet 12 500 helyi szakértő bevonásával, valamint egy akadémiai tanácsadók-ból és üzleti szakemberekből álló csapat irányításával. A rangsorolás alapja az országok vállalkozásokat vonzó képessége, vagyis hogy mennyire egyszerű vagy bonyolult a szabályozási környezet, hogy védik-e a tulajdonjogokat, stb. A 2017-es rangsorban Németország a 20. helyen szerepelt.²³

Az üzleti kutatásokat végző, svájci Nemzetközi Menedzsmentfejlesztési Intézetben (International Institute for Management Development) működik a World Competitiveness Center, amely 1989 óta évente adja ki a „Világ Versenyképességi Évkönyvet” (World Competitiveness Yearbook). Az évkönyv értékeli és rangsorolja az országokat aszerint, hogy miként képesek létrehozni és fenntartani olyan környezetet, amely biztosítja a vállalkozások versenyképességét. A kutatók koncepciója szerint a nemzetgazdaságok versenyképességét nem csak a bruttó hazai termék és a termelékenység határozzák meg, hanem a politikai, társadalmi és kulturális paraméterek egyaránt, ezért ezen dimenziókat is bevonják az elemzésbe. Az évkönyv főként a vizsgált év hivatalos statisztikáira támaszkodik, azonban vállalatvezetőkkel folytatott interjúkat és kérdőíveket is felhasznál. Eszerint 2016-ban Németország a 12. helyre lett rangsorolva.²⁴

A Világgazdasági Fórum évente készíti el az országok versenyképességi rangsorát tizenkét tényező szerint. A 2017-es rangsorban 137 országból Németország az 5. helyet szerezte meg (Svájc, Szingapúr, Amerika Egyesült Államok, Hollandia után). A vizsgált tényezők között kiemelkedően teljesített: a gazdaság nagysága (5. hely), az üzleti kifinomultság (3. hely), az innováció (5. hely) és az infrastruktúra (8. hely) terén. Ugyanakkor gyengébb értéket kapott: az intézmények (22. hely), az árupiac hatékonysága (23. hely), a pénzpiac fejlettsége (20. hely) és a munkaerőpiac hatékonysága (22. hely) terén.²⁵ Németország makrogazdasági környezete az értékelés alapján általában stabil, alacsony államháztartási hiánnyal és nulla közeli inflációval. Németország hatékonyan használja ki a lehetőségeit, valamint innovatív és technológiailag gyorsan képes fejlődni. Fontos munkaerő-piaci kihívás azonban az ország számára a bevándorlók nagy számának integrációja, amely gyengíti a munkaerőpiac hatékonyságát és rontja az üzleti környezet megítélését.

3. NÉMETORSZÁG ORSZÁG- ÉS VÁLLALATI BRANDINGJE

3.1 NÉMETORSZÁG LEGJELENTŐSEBB VÁLLALATAI

A Financial Times (FT) 2015-ben tizenötödik alkalommal rangsorolta a legjelentősebb cégeket világszerte. Az FT Global 500-as listája egy pillanatfelvétel évente a világ legnagyobb vállalatairól, ami bemutatja az egyes vállalatok, ágazatok, országok viszonylagos gazdasági teljesítményét. A vállalatokat a rangsor a tőzsdei teljesítményük alapján értékeli, a vállalatok piaci értékét a részvényárfolyam és a kibocsátott részvények számának szorzataként számolja ki.

3. TÁBLÁZAT²⁶

ORSZÁGOK TELJESÍTMÉNYE AZ FT GLOBAL 500 RANGSORBAN 2015-BEN

Ország	Vállalatok száma az FT Global 500-ban	Piaci érték (millió \$)
Amerikai Egyesült Államok	209	15 672 170,2
Kína	37	2 755 242,5
Egyesült Királyság	32	1 998 882,4
Japán	35	1 678 073,1
Franciaország	24	1 254 228,9
Németország	18	1 207 584,0
Hong Kong	18	1 123 106,5
Svájc	11	1 102 854,2
Kanada	19	817 272,1
Ausztrália	10	611 689,4



4. TÁBLÁZAT²⁷

NÉMET VÁLLALATOK AZ FT GLOBAL 500 RANGSORBAN 2014-BEN ÉS 2015-BEN

Világrangsor		Vállalat	Piaci érték (millió \$)	Iparág, szektor	Forgalom (millió \$)	Nettó árbevétel (millió \$)	Összes eszköz (millió \$)	Alkalm- azottak száma (fő)
2015	2014							
49	50	Volkswagen	124 335,3	Autóipar	244 810,2	13 117,3	417 570,8	592 586
50	57	Bayer	124 157,7	Gyógyszeripar	51 075,0	4 142,7	81 321,7	118 888
74	66	Daimler	103 741,0	Autóipar	157 039,9	8 418,4	224 318,1	279 972
87	65	Basf	91 489,5	Gyógyszeripar	89 874,3	6 233,4	83 634,8	113 292
90	53	Siemens	90 196,5	Ipari termékek és szolgáltatások	90 808,4	6 784,1	128 213,8	343 000
92	69	SAP	88 793,3	Informatika	21 233,4	3 966,1	46 133,0	74 406
98	116	Deutsche Telekom	83 314,0	Telekommuni- káció	75 765,4	3 535,7	150 170,5	227 811
103	99	BMW	80 263,3	Autóipar	97 220,1	7 010,9	184 694,1	116 324
106	106	Allianz	79 417,8	Biztosítási szektor	nincs adat	7 522,4	954 296,4	147 425
200	220	Henkel	48 145,6	Gyógyszeripar	19 864,6	1 968,6	24 332,5	49 750
203	217	Deutsche Bank	47 978,8	Bank és biztosítás	nincs adat	2 010,9	2 057 845,5	98 138
208	204	Continental	47 106,4	Autóipar	41 724,0	2 872,2	34 664,7	189 168
282	221	Deutsche Post	37 852,2	Egyéb szolgáltatás	68 476,4	2 504,2	42 596,1	488 824
285	275	Linde	37 787,2	Gyógyszeripar	20 613,1	1 332,5	41 256,4	65 591
294	255	Munich Re	37 258,2	Biztosítási szektor	nincs adat	3 812,6	305 013,3	43 316
383	489	Fresenius	30 129,9	Egészségügy	28 090,7	1 290,2	47 854,9	216 275
390	258	E On	29 817,3	Energia szektor	134 892,4	-3 821,0	144 520,0	58 503
478		Fresenius Medical Care	25 800,0	Egészségügy	14 498,1	957,2	25 306,1	99 895

A világ legjelentősebb vállalatai közül a legtöbb, és összesítve a legnagyobb piaci értékű vállalat az Amerikai Egyesült Államokban működik. Az országokban működő vállalatok piaci értékét összesítő listán Németország a 6. helyet foglalja el.

A 4. táblázat mutatja, hogy a 2015-ös FT Global 500-as rangsorban piaci érték alapján a legrangosabb német vállalatként, a 49. helyen a Volkswagen végzett. Előtte csak hét európai cég szerepelt a listán: a svájci Novartis (10.), Nestlé (14.) és Roche (16.), a belga Anheuser-Busch inBev (25.), az egyesült királyságbeli Royal Dutch Shell (26.) és a HSBC (35.), a francia Sanofi (47.).

3.2 NÉMETORSZÁG MINT MÁRKA

A márka (brand) nem egy tárgyiasult termék vagy szolgáltatás, hanem a fogyasztók viszonyulása („zsigeri belső érzése”) az adott vállalat termékéhez vagy szolgáltatásához. A márkázás (branding) tudatosan tervezett és végrehajtott folyamat, amely során bizonyos jellemzőket definiál, emel ki és kommunikál a vállalat, az ország vagy a személy a márka termékei és szolgáltatásai kapcsán.²⁸

A nemzetközi áruforgalom volumenének növekedésével a „made in” címke, illetve annak jelentése egyre fontosabbá vált. Egy globális felmérésre²⁹ támaszkodva a Statista kifejlesztette a Made-In Country Indexet, amely megbízhatóan értékeli az egyes országoknak a „márkaértékét”. A vizsgálatban a legmagasabb pontszámot Németország kapta, hiszen a „made in Germany” származási jelzés váltotta ki a legpozitívabb érzéseket és a legnagyobb elvárásokat a megkérdezettek közül. Arra a kérdésre, hogy milyen tulajdonságot társítanak a Németországból származó termékeknek, a megkérdezettek közel fele (49%) a kiváló minőségre asszociált.³⁰

2017-ben Németországot első helyre rangsorolta az „Anholt-GfK Nation Brands Index”, amelynek keretében évente rangsorolják a világ ötven országát. Húsz ország 20 185 felnőtt korú lakosának megkérdezésén alapult a vizsgálat. A megkérdezettek hat kategóriában értékelték az országokat: az exporttermékek, a kormányzat, a kultúra, a lakosság, a turizmus és a befektetési lehetőségek alapján. Németország az összes kategóriában jól teljesített, különösképpen a kultúrában, a kormányzatban és a lakosságban. Ázsiában nagyon sokat javult az elmúlt évekhez képest a németekről kialakult kép. A megkérdezettek átlagos értékeléséhez képest kiemelkedő értékelést adtak az oroszok, az olaszok és a törökök.³¹

5. TÁBLÁZAT³² ANHOLT-GFK ORSZÁG RANGSORA 2016-BAN ÉS 2017-BEN

Ország	Helyezés a 2017-es rangsorban	Helyezés a 2016-os rangsorban	Pontszámváltozás 2016-ról 2017-re ³³
Németország	1	2	+0,99
Franciaország	2	5	+1,56
Egyesült Királyság	3	3	+1,27
Kanada	4	4	+0,96
Japán	5	7	+2,12
Amerika Egyesült Államok	6	1	-0,63
Olaszország	7	6	+0,74
Svájc	8	8	+1,34
Ausztrália	9	9	+0,76
Svédország	10	10	+1,30

3.3 NÉMET VÁLLALATI MÁRKÁK

Egy erős márkanév értékes piaci eszköznek számít, és alapvetően két dimenzióban érezeti a hatását: egyrészt lehetővé teszi a vállalatoknak, hogy beépítsék a márka értékét az áraikba, másrészt pedig nagyobb szerepet és részesedést jelent az adott piacon.³⁴

A szubjektívnek tűnő márkaértéket többféle szempont szerint lehet kiszámítani:³⁵

- Költségalapú értékeléssel az adott márkanév kialakításához kapcsolódó ráfordításoknak,
- A márkanév által generált többletjövedelemnek,
- A márkával jelzett termékek árelőnyének,
- A márkáért fizetett tranzakciós összegeknek vagy
- A licenclíjak mértékének a vizsgálatával.

Az Interbrand nevű cég minden évben felmérést készít és összeállítja a legértékesebb márkák sorrendjét. A márkák értékét úgy számolják ki, hogy a legutóbbi jövedelmezőségi mutatót megszorozzák egy általuk kalkulált értékkel. Az általuk kalkulált érték egy és húsz közé esik, és a számításánál az alábbi tényezőket veszik figyelembe:³⁶

- A márka pozíciója;
- A márka várható élettartama;
- A márka piacának stabilitása;
- A márka globális jelenléte;
- A márka jövőbeni fejlődési irányai;
- A márkához kapcsolódó marketingtevékenység intenzitása;
- A márka jogi védelme.

Az Interbrand által készített, 2017-es márkaérték rangsor első 100 helyezettje közül 36 volt európai márka, azon belül pedig kilenc volt német.

6. TÁBLÁZAT^{37 38.} NÉMET VÁLLALATOK HELYEZÉSEI AZ INTERBRAND
ÉS FORBES MÁRKAÉRTÉK RANGSOROKBAN 2017-BEN

	Interbrand		Forbes	
	Helyezés	Márkaérték (Mrd \$)	Helyezés	Márkaérték (Mrd \$)
Mercedes	9	47,8	17	29,2
BMW	13	41,5	21	28,7
SAP	21	22,6	27	23,8
Audi	38	12,0	37	14,1
Volkswagen	40	11,5	-	-
Porsche	48	10,1	60	9,6
Allianz	49	10,0	100	6,8
Siemens	50	9,9	49	11,5
Adidas	55	9,2	75	7,9
BASF	-	-	77	7,8

3.4 NÉMET FORMATERVEZÉSI TANÁCS

A német parlament által létrehozott és a német ipar által támogatott Design vagy Formatervezési Tanács több mint hatvan éve dolgozik azon, hogy a tervezést gazdasági tényezővé emelje, és Németországot a világ egyik legsikeresebb design nemzetévé tegye. Kiemelendő, hogy a tanács alapvetően egy vállalati összefogásnak az eredménye, de a kormányzat támogatása mellett működik a kezdetektől. Az 1969-ben alapított nemzeti „Formatervezés Díj” a Német Formatervezési Tanács nevéhez fűződik, de a szponzor a Gazdasági tárca volt egészen a kezdetektől.

Az ezredfordulót követően a vállalatoknak (globális vállalatok vagy kis- és középvállalkozások) szembesülniük kellett egy eddig soha nem látott versennyel, ezért különösen a növekvő felcserélhetőség keretein belül hatékony eszközöket kerestek a márkáik és termékeik megkülönböztetésére.³⁹

Erre kínált hatékony eszközöket a Német Formatervezési Tanács branding és formatervezési szolgáltatásaival. Ma, hatvan évvel az alapítás után a tanácsot a világ egyik vezető design intézményének tartják. Az alapítók szűk köre az évtizedek alatt olyan egyedi szervezetté fejlődött, amely számos taggal rendelkezik az üzleti, tervezési, kereskedelmi és ipari egyesületek és intézmények területén is. Mindannyian elkötelezettek egy olyan tervezési koncepció mellett, amely képes kulturális és gazdasági értékeket teremteni.⁴⁰

A tanács alapítványként működik, amelynek taggyűlése a tagok közül választja meg a tanács elnöki bizottságának tizenkét tagját. Az elnöki bizottság az alapítvány legmagasabb rangú testülete, amely a stratégiai döntésekben felelős.



7. TÁBLÁZAT⁴³

A NÉMET FORMATERVEZÉSI TANÁCS ÉVES TAGDÍJA A FOGLALKOZTATOTTI LÉTSZÁM FÜGGVÉNYÉBEN 2017-BEN

Foglalkoztatotti létszám	Éves tagdíj
50 fő alatti	1.950 Euro
50-500 fő	3.750 Euro
500-1000 fő	4000 Euro
1000-10.000 fő	4.250 Euro
10.000 fő feletti	7.000 Euro

A Német Formatervezési Tanácsnak jelenleg 239 tagvállalata van, köztük egyaránt megtalálhatók a kis- és középvállalkozások, valamint a nagy- és multinacionális vállalatok is. Szinte minden iparágban vannak „képviselői”, például: Audi, Adidas, Braun, BMW Group, Bosch, Canyon, Daimler, Deutsche Telekom, Edag, Hansgrohe, Hyundai, Liebherr, Ottobock, Porsche, Siemens, Zeiss.⁴¹ Taggá bármilyen vállalkozás válhat az éves tagdíj ellenében, cserébe a vállalkozások igénybe vehetik a tanács szolgáltatásait és hozzáférhetnek egy jelentős szakértői bázishoz márkamenedzsment, márkatervezés, formatervezés területén. A vállalatok PR tevékenysége a tanács presztízsével, tapasztalatával és marketing tevékenységével kiegészülve sikeresen veheti fel a versenyt a globális piacokon.⁴²

A tagság előnyei:⁴⁴

- Kizárólagos hozzáférés egy olyan hálózathoz, amely a Német Formatervezési Tanácshoz kapcsolódik, összeköti a vállalatokat egymással, valamint márkamenedzserekkel és tanácsadókkal;
- Kapcsolat a legrangosabb nemzetközi kreatív, design és márkaszakértőkkel;
- Meghívások exkluzív rendezvényekre az ipar, a politika, a kultúra és a média területén befolyásos vendégekkel;
- Kedvező belépőjegy-vásárlási lehetőség a tanács által szervezett németországi eseményekre;
- Kedvező vásárlási lehetőség a tanács németországi kiadványaira;
- Megjelenés a tanács weboldalán logóval és elérhetőséggel;
- A tanács logójának szabad használata.

A Német Formatervezési Tanács több díjat is átad évente, úgymint a Német Formatervezési Díjat, a Német Márka Díjat vagy az Iconic Awards-ot. A tanács által szervezett versenyeket, alapított díjakat nagy figyelem övezi, és nagy tiszteletben tartják annak elnyerőjét a világon mindenütt. A díjakra való nevezési lehetőség tovább mélyíti a vállalatok és a tervezők elkötelezettségét a kiválóság iránt, miközben a díjak értékes marketingeszközt biztosítanak számukra, hogy termékeikkel és márkájukkal még sikeresebb eredményeket érjenek el a piacon.⁴⁵

A Német Formatervezési Tanács további tevékenységei:⁴⁶

- A fiatal tehetségek támogatása. A jövő feltörekvő tervezői biztosíthatják, hogy Németország továbbra is az egyik legsikeresebb design nemzet maradjon. A Német Formatervezési Tanács számos projektet és kezdeményezést támogat, amely a fiatal tehetségek felkarolását célozza meg. A tanács egyike a világ vezető kommunikációs és tudástranszfer központjainak, hiszen a fiatalok számára egy olyan platformot kínál, amelyen bemutatkozhatnak és hozzáférhetnek a tanács kapcsolati hálójához, valamint fiatal tehetségkutató versenyeken vehetnek részt, így felhívhatják munkájukra a közvélemény figyelmét.
- A Német Design Múzeum Alapítványnál a tanács létrehozott egy külön szervezetet, amely olyan kezdeményezéseket indított el, amelyekkel a design iránt érdeklődő fiatalokat már az iskolában megszólíthatják, mint például az országos „Discover Design” (Fedezd fel a dizájnt) iskolai program.
- Márka és design tanácsadás. A design növeli a márkák sikerét, ezért a tanács széleskörű szolgáltatásaival segíti a vállalatokat abban, hogy sikeresen hajtsák végre a márka- és formatervezési stratégiájukat, ekképpen a design biztosíthatja számukra az áhított versenyelőnyt.
- Tudástranszfer. A tudás átadása és megosztása a tanács legfontosabb feladatai közé tartozik. Szemináriumok, műhelyek, valamint a Német Design Múzeum Alapítvány tevékenysége és egy kiterjedt könyvtár segítségével egyedülálló platformot kínálnak a tagok design-tevékenység terén való fejlődéséhez.

3.5 2006-OS FUTBALL VILÁGBAJNOKSÁG ORSZÁGMÁRKA-ÉPÍTŐ SZEREPE

A 2006-ban Németországban megrendezett labdarúgó világbajnokság rendezésével párhuzamosan a német kormány 30 millió dolláros marketingkampányt indított Németország országimázsának vagy márkájának értéknövelése érdekében. A kampány címe az „Ötletek Országá” (Land of Ideas) volt, és PPP (Public-private partnership, vagyis Köz- és magánszféra együttműködése) konstrukcióban került finanszírozásra, tehát magánvállalkozások is befektettek az ország márkájának erősítésének érdekében.⁴⁷

A kampány célja az volt, hogy kreatív bizonyítékot nyújtson a futball világbajnokságra látogatók számára abból a szempontból, hogy Németország az ötletek országa. Továbbá, célja volt kihasználni a sporteseményből fakadó nemzetközi médiafigyelmet és azt tudatosan megtartani. A kampány közvetlen eredményei a következők voltak:

- 3,5 milliárd kapcsolat létesült a kampány során;
- 30 televízió állomás (köztük: BBC, CNN, a koreai KBS, a japán MBS) sugározta a kampányfilmeket és reklámspotokat;
- Németországban több mint 14 200 cikk jelent meg az Ötletek Országá kapcsán.⁴⁸



Németország – a kampánynak is köszönhetően – 2006-ban átvette a vezetést a „Nation Brand Index” rangsorában. A turisztikai szálláshelyek foglaltsága 31 százalékkal nőtt. A világbajnokság nem csak az esemény ideje alatt tudott pozitív hatást generálni az ország turizmusára, az eseményre ellátogató külföldiek 88 százaléka Németországot kiváló turisztikai célpontként jellemezte.⁴⁹

Hat részprojekt szolgálta a fent meghatározott célok elérését:

- „Walk of Ideas” (Ötletek Útja). Hat óriási szobrot helyeztek el Berlin központjában a projekt keretében, amelyek német találmányokat és vívmányokat formáztak meg. Ezeket egy olyan úttal kötötték össze, amely mentén az érdeklődők végigsétálhattak. A szobrok a BASF által gyártott innovatív új anyagból (Neopor) készültek, témáik az autó, az innovatív futballcipő, a modern könyvnyomtatás, a relativitáselmélet, a zenei mesterművek és az orvostudomány voltak.⁵⁰
- „365 Landmarks in the Land of Ideas” (365 Helyszín az Ötletek Országában). A 2006-os év minden napjához hozzákapcsolták Németországnak egy-egy olyan földrajzi szegletét, amelyet pályázaton keresztül választottak ki 1 200 helyszínből. A döntőbizottság vezetője egy országosan elismert professzor, kultúra menedzser és múzeumigazgató (Martin Roth) volt. A kiválasztott helyszínek kulturális vagy gazdasági szempontból innovatívak és jelentősek voltak Németország számára.⁵¹ Így az összesen kiválasztott 365 helyről egy útikönyvet adtak ki. A legfőbb partner ebben a részprojektben a Deutsche Bank volt, a média partner pedig a Die Zeit, a magánszféra tehát itt is kivette a részét a megvalósításból. Minden egyes helyszín bemutatkozását professzionális sajtós és kommunikációs menedzsment csapat segítette, hetente jelent meg mellékletként a kiválasztott helyszínek részletes bemutatkozása a „Die Zeit”-ban.⁵² Az Ötletek Országá projekt nem ért véget 2006-ban, azóta is működik, és háromezernél is több projektet karolt fel.⁵³ Jelenleg a legfőbb célja Németország nemzetközi láthatóságának növelése, valamint piaci partnerek bevonásával olyan ötletek és projektek promótálása, amelyek innovációval, minőséggel és kreativitással képesek hozzájárulni az ország imázsának fejlesztéséhez. A projekt felelőse és végrehajtója a Land der Ideen Management GmbH, amely a szövetségi kormány és a német ipar, illetve a Deutsche Bank együttes kezdeményezésére és támogatásával jött létre, valamint azok együttes finanszírozásával működik.⁵⁴
- Médiaszolgáltatások. A labdarúgó világbajnoksághoz kapcsolódva létrehoztak egy interneten keresztül is elérhető médiaszolgáltatást, egy online platformot és egy hozzá kapcsolódó komplex szolgáltatáscsomagot. Ezeknek a célja az volt, hogy átfogó információkat és szolgáltatásokat nyújtsanak a nemzetközi média számára a sportesemény előtt, alatt és után. A részprojekt

mindenhez valamilyen formában hozzákapcsolta a „Németország az Ötletek Országá” koncepciót, a tudatos márkaépítés részeként folyt ez a tevékenység is. A médiaszolgáltatás részeként az alábbi intézkedések valósultak meg:⁵⁵

- Online platform létrehozása: olyan központi és megkerülhetetlen információs platform létrehozása, amely a nemzetközi újságírókat tájékoztatja a világbajnokság eseményei kapcsán, húsz nyelven elérhető cikkekkel és információkkal magáról a sporteseményről, Németországról és a német gazdaságról.
- Újságíró utak szervezése az Ötletek Országá keretében kiemelt helyszínekre. A vállalatokhoz szervezett utakon 23 országnak összesen száznál is több nemzetközi újságírója vett részt.
- Média Club 2006 létrehozása: Berlin központjában kialakítottak egy „lounge”-ot az újságíróknak, ahol kellemes körülmények között, akár egy direkt erre a célra telepített strandon pihenhettek, különböző eseményeken, koncerteken szórakozhattak, kulturált körülmények között beszélgethettek, és irodai vagy stúdió körülmények között dolgozhattak. 4 500-nál is több akkreditált újságíróat szolgált ki ez a helyszín.
- „FanClub Germany” (Rajongói Klub Németország). Célja a német emberek számára olyan pozitív légkör teremtése, amely motiváló tényezőként hat az Ötletek Országá koncepcióban való részvételre. Mindezt egy virtuális közösség szervezésével és országon átívelő road show-kkal valósították meg, amelyek minden, a világbajnokság helyszínéül szolgáló városban megrendezésre kerültek. Online játékokkal és lottókkal is várták a tagokat, akik végül ötvenezren léptek be a virtuális rajongói klubba.⁵⁶
- „Welcome to Germany” (Üdvözljük Németországban) kezdeményezés. Szoros együttműködésben a városokkal, szövetségi államokkal, külügyminisztériumokkal és a hozzájuk kapcsolódó külföldi szervezetekkel, szervezeti egységekkel, a németek óriásplakátokon üdvözölték egységesen és látványosan az országukba látogatókat. Németországról egy bemutatkozó, az érkezőket üdvözlő film is készült a kampány keretében, amelyet például a Lufthansa járatain sugároztak.⁵⁷
- „Invest in Germany – Land of Ideas” (Fektessen be Németországban – Ötletek Országá). A világbajnokság kapcsán az országra irányuló figyelmet igyekeztek az üzleti érdeklődés felkeltésére is felhasználni. Németországot vonzó befektetési helyszíneként is promótálták a kampány során, amelyet a Szövetségi Gazdasági és Technológiai Minisztérium finanszírozott. Különbféle kiadványokat állítottak össze az üzleti újságírók számára, mint például a „Németországban készült”, a „Gazdaság Németországban” vagy „Az én ötletem az ötletek földjén”. Továbbá, a „Germany on the ball” című kisfilm szintén az ország üzleti híret hivatott építeni. A kampány fő arca Claudia Schiffer világhírű modell volt.⁵⁸



3.6 A KÜLGAZDASÁGI INTÉZMÉNYRENDSZER MÁRKAERŐSÍTŐ TEVÉKENYSÉGE

A német külpolitika központi feladata, hogy elősegítse és védje a német gazdasági érdekeket a világban, és hozzájáruljon a méltányos és fenntartható globális gazdasági együttműködések továbbfejlesztéséhez. A szabad piacgazdaságban az üzleti kezdeményezés központi szerepet játszik, ezért a befektetések ösztönzése során nem célja a német államnak helyettesíteni az ipar erőfeszítéseit. Ehelyett egyfajta kiegészítő szerepe van, ami segíti a vállalatokat abban, hogy hozzáférhessenek a külföldi piacokhoz, és azokon érvényesülhessenek.

Az állam és az üzleti szféra szorosan együttműködnek az alapvető üzleti feltételek megteremtésén a külgazdasági tevékenység célpiacain. Mind az állami (pl. a nagykövetségek vagy a GTAI - Német Kereskedelmi és Beruházási Társaság), mind az üzleti intézmények (elsősorban a német külkereskedelmi kamarák) tájékoztatást és tanácsadást nyújtanak, valamint kapcsolatot létesítenek a hazai és a külpiacokon működő vállalatok között. Továbbá, az állam is sokat tesz a külföldi üzleti tevékenységek előmozdítására (többek között kereskedelmi vásárokon vagy beruházási szerződéseken keresztül, valamint exporthitelek és közvetlen befektetések garanciái révén). A német kormány különösen fontosnak tartja a kis- és középvállalkozások támogatását, mivel azok alkotják a német gazdaság gerincét. Ezenkívül az állam feladata, hogy a két- és többoldalú tárgyalások során az Európai Unióban, az OECD-ben és a WTO-ban egy olyan szabályozási környezetet alakítson ki, amelyben a verseny és a kereskedelem a lehető leggyorsabban fejlődhetnek, és amelyben a munkavállalók jogait és a környezetvédelmi normákat nemzetközi szinten tiszteletben tartják. Ahol azonban jelentős akadályok gördülnek a külföldi piacokhoz való hozzáférésnek az útjába, ott a külkereskedelmi és befektetési politika nyújthat segítséget a német vállalatok számára.⁵⁹

A német vállalatok külpiacokon való megjelenésének és sikeres helytállásának érdekében egy erős külgazdaság-fejlesztést támogató intézmény- és eszközrendszer működik az országban.

Németország külkereskedelmet és beruházást támogató rendszere bevonja tevékenységébe a kormányzati és a vállalati szférát egyaránt. A rendszer pilléreit az alábbi három intézmény jelenti, amelyek megtalálhatók a világ legfontosabb piacain, és egységes képet sugároznak Németországról:

- Külügyi Szolgálatok (nagykövetségek, konzulátusok);
- Német Külkereskedelmi Kamara (der Auslandshandelskammern) és a Német Ipar és Kereskedelem Delegált Irodái és Képviselői – Bilaterális Ipari és Kereskedelmi Kamarák (Delegationen und Repräsentanzen der Deutschen Wirtschaft, AHKs);
- Német Kereskedelmi és Beruházási Társaság (der Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing, GTAI).⁶⁰

A német vállalati márkák világviszonylatban erősnek mondhatók. A fentebb bemutatott, hatvan éves múltra visszatekintő Német Formatervezési Tanács üzleti szférába való beágyazottsága is azt bizonyítja, hogy a központi, állami szerepvállalás a piaci márkák erősítésében nem szükséges ahhoz, hogy az elért sikerek fenntarthatók legyenek.

Németország mint márka szintén sikeresen teljesít. Ennek a sikernek a fenntartásához azonban már elengedhetetlen a kormányzati szerepvállalás. Gazdasági téren az erős vállalati, nemzetgazdasági teljesítmény márkaerősítő hatással bír, turisztikai téren viszont a kormányzat jelentős márkaépítő tevékenységet folytat. A német szövetségi kormány nevében a több mint hatvanéves múltra visszatekintő „German National Tourist Board” (Német Nemzeti Turisztikai Testület) célja, hogy Németországot utazási célpontként népszerűsítse, és hogy növelje a hazai turisztikai forgalom volumenét. Ennek érdekében a testület ezért egy olyan erős márkát hozott létre, a „Destination Germany”-t (Úti cél Németország), amellyel az országot változatos és vonzó úti célként reklámozhatja a nemzetközi piacokon. A testület továbbá céljának és márkaépítő tevékenységének rendeli alá a különböző marketingstratégiák és koncepciók kidolgozását is, éppen ezért összehangolja és optimalizálja a német turisztikai ágazatban működő partnerek marketingtevékenységét.⁶¹

4. KONKLÚZIÓK ÉS JÓ GYAKORLATOK

Németország gazdasági világhatalom, az Európai Unió gazdasági teljesítményének több mint 20 százalékát adja, bruttó hazai terméke 25 százalékkal haladja meg az uniós átlagot. Az erős exportteljesítményének és a jelentős állami beruházásoknak köszönhetően pedig folyamatos az ország gazdasági növekedése. Az ipari szektor súlya a többi szektorhoz viszonyítva nagyobb, mint más európai országban. Nem véletlen, hogy Németország világszerte vezető szerepet tölt be számos ipari és technológiai ágazatban, és alapvetően az ipari teljesítményének köszönhetően jelentős külkereskedelmi többlettel bír.

Németország üzleti környezete, politikai, jogi és társadalmi szempontból egyaránt kedvezőnek mondható. A Freedom House szerint a meglévő problémák (elhúzódozó koalíciós tárgyalások, a menekültek beáramlásával járó feszültségek, illetve a jobboldali pártok népszerűségének növekedése) ellenére is stabil a német politikai rendszer. A Világbank szerint problémát, illetve növekvő kormányzati kihívást jelenthetnek a jövőben a más fejlett országokra egyaránt jellemző, kedvezőtlen demográfiai folyamatok (társadalom öregedése, csökkenő aktív korosztály), amelyeket az ország jelenleg a bevándorlókkal igyekszik ellensúlyozni.

A külföldi befektetőket nem különbözteti meg a német jogrendszer; ugyanazon feltételek vonatkoznak rájuk, mint a hazai befektetőkre. A német jog rendkívül „vállalat-barát”: költségkímélő, kiszámítható, és hatékony végrehajtás jellemzi.



A szerződéstípusok biztonságot nyújtanak a szerződő feleknek; a bíróságok függetlenek; nincsen korrupció az igazságszolgáltatás területén, továbbá gyorsan intézik az ügyeket. Az IFO index átlagértéke 2017-ben történelmi csúcserőket ért el, amely szerint az 1990-es évek óta most a legoptimistábbak a német gazdaság szereplői.

A 2017-es Ease of doing bussiness index szerint Németország kifejezetten vonzó környezetet és feltételeket nyújt a vállalkozások számára. A Világ Versenyképességi Évkönyv hasonlóan kedvezően értékelte a német üzleti környezetet, sőt, a rangsor élmezőnyébe pozícionálta az országot. A Világgazdasági Fórum szintén a versenyképes nemzetek közé sorolta a németeket; gazdasági méret, üzleti kifinomultság, innováció és infrastruktúra terén egyaránt előkelő helyezést értek el a rangsorban.

Összességében elmondható, hogy Németország makrogazdasági szempontból stabil (az államháztartási hiánya alacsony, az infláció nulla közeli); vonzó üzleti környezetet képes teremteni a vállalatok számára; innovatív és technológiailag gyorsan képes fejlődni; tudatosan fejleszti az üzleti szempontból meghatározó jellemzőit (infrastruktúra, gazdaságot támogató szervezetek és programok, szabályozás). Fontos munkaerő-piaci kihívás azonban az ország számára a bevándorlók nagy számának integrációja, amely gyengíti a munkaerőpiac hatékonyságát és rontja az üzleti környezet megítélését.

Egy ország gazdasági sikerét azonban az ott működő vállalatoknak és magának az országnak a márkáértéke is meghatározza. Az országok termékeihez kapcsolódó pozitív értékeléseket és elvárásokat összegző Made-In Country Index szerint Németország rendelkezik a legerősebb „márkaértékkel”. 2017-ben az „Anholt-GfK Nation Brands Index” is hasonló eredményt hozott. A német vállalati márkák világviszonylatban erősnek mondhatók, jó értékelést kaptak mind az Interbrand, mind a Forbes márkáérték rangsoraiban. A Financial Times 2015-ös Global 500-as listáján is az előkelő 6. helyet foglalta el Németország.

A német márkák értékének emelését tudatos kormányzati szerepvállalás és szervezeti háttér támogatja. A német parlament által létrehozott és a német ipar által támogatott Formatervezési Tanács több mint hatvan éve dolgozik azon, hogy Németországot a világ egyik legsikeresebb design nemzetévé tegye. Jellemző, hogy a kezdeti jelentősebb, de azóta is meglévő kormányzati támogatás mellett a tanács alapvetően vállalati összefogás eredményeként működik. A tanács fiatal tehetségeket támogat, márká és design tanácsadást végez, koordinálja a tudás átadását és megosztását a tagok között.

A 2006-ban Németországban megrendezésre kerülő labdarugó világbajnoksággal párhuzamosan zajlott az „Ötletek Országá” elnevezésű, az ország márkájának erősítése céljából szervezett marketingkampány. A kampány olyan konstrukcióban került finanszírozásra, amelyben a magánvállalkozások is részt vehettek. Ez pedig azt mutatja, hogy Németországban a vállalati kultúra részévé vált a közös, országos fejlődés támogatása. A részprojektek között volt, amely egyértelműen az ország márkáértékének növelését

szolgált (pl. Ötletek Útja vagy Üdvözljük Németországban); a befektetők figyelmét keltette fel (Fektessen be Németországban); egyedi ötleteknek kínált megjelenési lehetőségnek (365 Helyszín az Ötletek Országában); és amely a német identitástudatot erősítette (Rajongói Klub Németország). A kampány során a médiának is magas színvonalú szolgáltatásokat nyújtottak, amely révén a Németországgal kapcsolatos sajtómegjelenések száma és hatékonysága szintén emelkedett. A rendezvényt követően, Németország 2006-ban átvette a vezetést a „Nation Brand Index” rangsorában, és a turisztikai szálláshelyek foglaltsága is tartósan növekedett.

Németország nagy hangsúlyt fektet a hazai vállalatok külgazdasági tevékenységének támogatására, illetve a külpiaci potenciális partnervállalatok, befektetők német piacra vonzására. A külgazdaságot támogató intézményrendszer három pillére: a 90 országban működő bilaterális ipari és kereskedelmi kamarák irodái, a közel 230 külképviselet és a Német Kereskedelmi és Beruházási Társaság. Ezek az intézmények szoros együttműködésben, a kormány és az illetékes minisztériumok támogatásával segítik a külgazdasági tevékenységben érdekelt német cégeket a külpiacra lépésben és az ott való helytállásban, továbbá a lehető legtöbb befektető figyelmét igyekeznek Németország felé irányítani, németországi tevékenységükben a lehető leghatékonyabb partnerként helyt állni.

A német külgazdasági politika jó gyakorlatként mutatható be abból a szempontból, hogy az üzleti kezdeményezéseknek meghagyja a központi szerepet a szabad piacgazdaságban, miközben a gazdaság fejlődését előmozdító folyamatokat támogatja - a kezdetekkor jelentősebb mértékben, majd egyre inkább a háttérbe vonulva. Így például a befektetések ösztönzése során nem célja az államnak helyettesíteni az ipar erőfeszítéseit, ehelyett arra törekszik, hogy jelentős mértékben segítse az ezirányú tevékenységet. A Német Formatervezési Tanács életében is ma már csak kis mértékben, támogatóként vesz részt, a tanácsot a vállalatok együttműködése tartja fenn és fejleszti folyamatosan. A külkereskedelem-támogatás és a beruházásösztönzés németországi rendszerére jellemző, hogy az állami és a magánszektor közötti felelősség-megosztás hatékonyan működik, jó példát mutat bármely más ország számára.

A német külgazdaság-támogatás intézményes keretei és szerkezete hosszú folyamat eredményeként, évtizedek során alakult ki, ezért más országokba nem ültethető át egy az egyben. A legfontosabb tanulságok a német rendszer vizsgálata alapján:

- Több pilléren nyugszik a külgazdaság-támogatási tevékenység;
- A külgazdaság-támogatási eszköztár kidolgozottság: piaci alapú és támogatás jellegű vegyesen;
- A szereplők igényeire válaszol és állandóan változik a szolgáltatási paletta;
- Kormány szintű politikai támogatás nyújtása nemzetgazdasági fontosságú magán projektek számára is;
- Semlegesség a vállalatok felé, egységes szolgáltatási csomagok biztosítása;
- A külgazdaságban rejlő kockázatok átvállalása;



- A cél a magánszféra, nem az állami vállalatok támogatása;
- A rendszer alapvetően a kis- és középvállalkozásokra összpontosít, nem pedig a nagyvállalatokra.

A kormányzat és a vállalatok tudatos, szervezett együttműködésére (kül)gazdaság-fejlesztés és márkáépítés terén jó példa az említett labdarugó világbajnokság rendezésével párhuzamosan lezajlott marketingkampány, amelyre a német kormány 30 millió dollárt allokált. Egy jelentős érdeklődéssel övezett esemény jó alkalmat kínál a rendező ország és az ott működő vállalatok márkáértékének növelésére. Az esemény kapcsán olyan marketing célokat is meg lehet valósítani, amelyek függetlenek az adott rendezvénytől. Az esemény „farvizén”, kihasználva a rendezvényre irányuló figyelmet, a kapcsolódó marketingkampánnyal tömegeket lehet elérni, és erősíteni lehet bennük az országhoz kapcsolódó pozitív képet. A 2006-os világbajnokság kapcsán megvalósított kampány tervezettségében és komplexitásában is jó példát mutat más országok számára. Jelentős előkészítés, átgondolt és a vállalatokkal és szervezetekkel összehangolt tervezés eredményeként egy összetett program született. Ezáltal a kampány az országimázst, a vállalatok márkáerejét és az egyedi ötletek megvalósulását is támogatta.

A kézirat lezárásának ideje: 2018. július 9.

JEGYZETEK

- 1 *CiaGov* (2017) Profile of Germany. [Online] Elérhető: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gm.html>. [A letöltés ideje: 2017. október 11.]
- 2 *Eurostat* (2018) Unemployment statistics. [Online] Elérhető: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment_statistics#Database. [A letöltés ideje: 2018. március 20.]
- 3 *CiaGov* (2017) *i.m.*
- 4 *Destatis* (2017a) Fakten und Zahlen. [Online] Elérhető: <https://www.destatis.de>. [A letöltés ideje: 2017. november 15.]
- 5 *Destatis* (2018) Gross domestic product grew by 2.2% in 2017. [Online] Elérhető: <https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/InFocus/NationalAccounts/GDP.html>. [A letöltés ideje: 2017. január 29.]
- 6 *The World Bank* (2017a) DataBank, World Development Indicators. [Online] Elérhető: <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=world-development-indicators&Type=TABLE&preview=on>. [A letöltés ideje: 2017. október 13.]
- 7 *Uo.* Saját szerkesztés.
- 8 *CiaGov* (2017) *i.m.*
- 9 *The World Bank* (2017b) DataBank. [Online] Elérhető: <http://databank.worldbank.org/>. [A letöltés ideje: 2017. október 13.] Saját szerkesztés.
- 10 *Destatis* (2017b) Foreign Trade/Trading partners and overall development. [Online] Elérhető: <https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/NationalEconomyEnvironment/ForeignTrade/ForeignTrade.html>. [A letöltés ideje: 2017. november 10.]

- 11 *Bundesbank* (2017) [Online] Elérhető: www.bundesbank.de. [A letöltés ideje: 2017. november 15.] Saját szerkesztés.
- 12 *BMW.de* (2017) Außenwirtschaftsförderung. [Online] Elérhető: <https://www.bmwi.de/Redaktion/EN/Dossier/promotion-of-foreign-trade-and-investment.html>. [A letöltés ideje: 2017. november 20.]
- 13 *Freedom House* (2017) Germany profile. [Online] Elérhető: <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2017/germany>. [A letöltés ideje: 2017. november 22.]
- 14 *Uo.*
- 15 *TheGlobalEconomy* (2017) Political stability - country rankings. [Online] Elérhető: http://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_political_stability/. [A letöltés ideje: 2017. október 18.]
- 16 *Transparency* (2016) Corruption Perception Index 2016. [Online] Elérhető: https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016. [A letöltés ideje: 2018. január 25.]
- 17 *Destatis* (2017a) *i.m.*
- 18 *KSH* (2017) Statisztikai Tükör. [Online] Január. Elérhető: http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/mo_nemet_kapcs.pdf. [A letöltés ideje: 2017. október 20.]
- 19 *AHKungarn* (2017) Cégalapítás és egyéni vállalkozás Németországban. [Online] Elérhető: https://www.ahkungarn.hu/fileadmin/AHK_Ungarn/Dokumente/Recht_und_Steuern/Merkblaetter/Cegalapitas_Nemetorszagban.pdf. [A letöltés ideje: 2017. október 22.]
- 20 *Cesifo-Group* (2017a) Ifo. [Online] Elérhető: <https://www.cesifo-group.de>. [A letöltés ideje: 2017. november 2.]
- 21 *Cesifo-Group* (2017b) Ifo. Business Climate Index. [Online] Elérhető: <https://www.cesifo-group.de/ifoHome/facts/Survey-Results/Business-Climate.html>. [A letöltés ideje: 2017. november 22.]
- 22 *Tradingeconomics* (2016) Germany Ifo Business Climate Index 1991-2018. [Online] Elérhető: <https://tradingeconomics.com/germany/business-confidence>. [A letöltés ideje: 2018. január 22.]
- 24 *IMD* (2017) IMD World Competitiveness Yearbook 2017 Results. [Online] Elérhető: <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/competitiveness-2017-rankings-results/>. [A letöltés ideje: 2018. január 30.]
- 25 *World Economic Forum* (2017) The Global Competitiveness Report 2016-2017. [Online] Elérhető: http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf. [A letöltés ideje: 2018. január 30.]
- 26 *Financial Times* (2015) FT 500 2015. [Online] Elérhető: <https://www.ft.com/ft500>. [A letöltés ideje: 2017. november 8.]
- 27 *Uo.*
- 28 Neumeier, Marty (2003) *The brand gap*. Berkeley, CA: New Riders.
- 29 43.034 fogyasztót vizsgáltak; a mintában szereplő országok a világ népességének 90 százalékát teszik ki.
- 30 *Statista* (2017) Made-In Country Index. [Online] Elérhető: <https://www.statista.com/study/43370/made-in-country-index-mici-2017/>. [A letöltés ideje: 2017. november 3.]
- 31 *Nation-Brands.gfk* (2017) Anholt-GfK Nation Brands Index. [Online] Elérhető: <http://nation-brands.gfk.com/>. [A letöltés ideje: 2017. november 5.]
- 32 *Uo.*
- 33 Kis mértékű változás: +/- 0,26-0,5; közepes mértékű változás: +/- 0,51-1,00; jelentős változás: > +/-1,00.
- 34 Kapferer, Jean-Noel (1997) *Strategic Brand Management*, 2nd Ed. London: Cogan Page Ltd.
- 35 *Uo.*
- 36 *Interbrand* (2017a) Best brands. [Online] Elérhető: <http://interbrand.com/best-brands/>. [A letöltés ideje: 2017. November 3.]
- 37 *Interbrand* (2017b) Best Global Brands 2017 Rankings. [Online] Elérhető: <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2017/ranking/#?filter=Europe%20%26%20Africa%2CGermany&sortAscending=asc&listFormat=sq>. [A letöltés ideje: 2017. november 2.]
- 38 *Forbes* (2017) World 's Most Valuable Brands. [Online] Elérhető: <https://www.forbes.com/powerful-brands/list/2/#tab:rank>. [A letöltés ideje: 2017. november 3.]



- 39 *German Design Council* (2017a) About the council. [Online] Elérhető: <https://www.german-design-council.de/about/>. [A letöltés ideje: 2017. november 6.]
- 40 *Uo.*
- 41 *Uo.*
- 42 *Uo.*
- 43 *German Design Council* (2017b) Members and membership. [Online] Elérhető: <https://www.german-design-council.de/en/about/members-and-membership/become-a-member/>. [A letöltés ideje: 2017. november 20.]
- 44 *German Design Council* (2017c) Vorteile einer Mitgliedschaft. [Online] Elérhető: <https://www.german-design-council.de/about/mitglieder-und-mitgliedschaft/stiftungsmitglied-werden/>. [A letöltés ideje: 2017. november 20.]
- 45 *German Design Council* (2017d) Awards. [Online] Elérhető: <https://www.german-design-council.de/awards>. [A letöltés ideje: 2017. november 20.]
- 46 *German Design Council* (2017e) About. [Online] Elérhető: <https://www.german-design-council.de/about/>. [A letöltés ideje: 2017. november 20.]
- 47 *DB* (2012) 365 Orte im Land der Ideen. [Online] Elérhető: https://www.db.com/cr/de/konkret-ausgezeichnete-orte.htm#tab_r-ckblick-365-orte-im-land-der-ideen-2006-2012. [A letöltés ideje: 2018. január 10.]
- 48 Mike de Vries (2010) *Nation Branding in Germany*. 2010 National Communication Partnership Conference, South Africa. [Online] Elérhető: https://www.brandsouthafrica.com/wp-content/uploads/brandsa/2008/12/land_of_ideas_de_vries.pdf. [A letöltés ideje: 2018. január 10.]
- 49 Eberl, Nicolaus Dr (2010) True benefits of hosting best world cup ever. [Online] Március 26. Elérhető: <http://www.bizcommunity.com/Article/196/147/46110.html>. [A letöltés ideje: 2018. január 15.]
- 50 Balogh Ilona (2013) Magyar KKV-k esélyei a német piacon c. előadás a Német-Magyar Üzleti Fórumon. [Online] Április 4. Elérhető: <http://slideplayer.hu/slide/2142149/>. [A letöltés ideje: 2018. január 15.]
- 51 *BMBF* (2017) Research in Germany - Land of Ideas. [Online] Elérhető: <https://www.bmbf.de/en/research-in-germany-land-of-ideas-1415.html>. [A letöltés ideje: 2018. január 10.]
- 52 Balogh Ilona (2013) *i.m.*
- 53 *Land-der-ideen* (2016) Bemutató, földalton megtalálható információ. [Online] Elérhető: <https://land-der-ideen.de>. [A letöltés ideje: 2018. február 1.]
- 54 *DB* (2018) Landmarks in the Land of Ideas *Land-der-ideen*. (2018) [Online] Elérhető: <https://www.db.com/cr/en/concrete-ldi-landmarks.htm>. [A letöltés ideje: 2018. február 10.]
- 55 Aronczyk, Melissa (2013) *Branding the Nation: The Global Business of National Identity*. New York: Oxford University Press. 150. o.
- 56 Aronczyk, Melissa (2013) *i.m.* 149. o.
- 57 Balogh Ilona (2013) *i.m.*
- 58 *Uo.*
- 59 *Auswaertiges-amt* (2017) Aufgaben des Auswärtigen Amts. [Online] Elérhető: <https://www.auswaertiges-amt.de/de/aussenpolitik/themen/aussenwirtschaft/aufgabenaa-node>. [A letöltés ideje: 2017. november 25.]
- 60 Balogh Ilona (2013) *i.m.*
- 61 *GTNB* (2018) The GTNB. [Online] Elérhető: <http://www.germany.travel/en/germany/about-us/the-gntb/the-gntb.html>. [A letöltés ideje: 2018. február 10.]

FRANCIAORSZÁG VERSENYTÁRSELEMZÉSE

ENDRŐDI-KOVÁCS VIKTÓRIA* ÉS HEGEDŰS KRISZTINA**

A Francia Köztársaság (közismertebb nevén Franciaország) az Európai Unió egyik vezető állama, rendkívül globalizált, a világ vezető turisztikai célpontja. Az országnak kiterjedt diplomáciai hálózata van, külgazdasági stratégiája kiforrott, az ország külgazdasági intézményrendszere aktívan támogatja az ország gazdasági fejlődését. A tanulmány célja az volt, hogy bemutassa Franciaország külgazdasági helyzetét, üzleti környezetét és jelentősebb brandjeit. Ezeken túlmenően konkrét példákon keresztül felvázolta, hogyan segíti a külgazdasági intézményrendszer az ország- és vállalati brandinget, illetve ezek adaptálhatóságát a magyar gazdaságra vonatkozóan. A tanulmány rámutatott arra, hogy az ország rendkívül nagy hangsúlyt fektet a startupok, klaszterek kialakulásának, működésének támogatására, a fiatalok külföldi munkatapasztalat-szerzésére, valamint az oktatásra, többek között közigazgatási és közszolgáltatási területen dolgozó személyek képzési, továbbképzési rendszerére.

The French Republic (or well-known as France) is one of the leader member states of the European Union. It is highly globalized, the world's leading tourist destination. The country has an extensive diplomatic network, its foreign economic strategy is mature and the country's foreign institution system actively supports the country's economic development. The purpose of this study was to present France's foreign economic situation, its business environment and its major brands. In addition, concrete examples were outlined on how the foreign institutional system helped the country and company branding and how it could be adapted to the Hungarian economy. The study pointed out that France put great emphasis on supporting startups, clusters, young people to work abroad and it paid attention to the training of people, especially who were working in the system of public administration and public services.

1. FRANCIAORSZÁG KÜLGAZDASÁGI HELYZETÉRTÉKELÉSE

Közismert, hogy Franciaország a világ egyik vezető állama mind politikai, mind pedig gazdasági szempontból. Gazdasági szempontból az ország fejlett, nagy és nyitott országnak tekinthető. Franciaország bruttó hazai terméke 2016-ban 2 228 milliárd euró

* Endrődi-Kovács Viktória a Budapesti Corvinus Egyetem Világgazdasági Intézetének adjunktusa

** Hegedűs Krisztina Budapesti Corvinus Egyetem Vezetés és Szervezés Tanszék, egyetemi tanársegéd



1. TÁBLÁZAT^{9, 10}
FRANCIAORSZÁG LEGFONTOSABB KERESKEDELMI MUTATÓSZÁMAI 2006 ÉS 2016 KÖZÖTT

* ELŐREJELZÉSEK

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Export (milliárd EUR)	530,57	540,85	562,50	476,51	535,20	591,36	619,20	629,93	644,63	678,03	671,95
Import (milliárd EUR),	537,23	480,43	516,55	623,21	526,10	540,98	684,78	627,49	652,77	800,34	694,93
Kereskedelmi nyitottság [(EX+IM)/GDP]* 100	55,19	55,55	56,52	49,57	53,97	58,17	59,20	59,09	59,67	61,06	60,58
Folyó fizetési mérleg (GDP százalékában)	0,45	0,093	-0,956	-0,832	-0,836	-0,989	-1,221	-0,874	-1,267	-0,439	-1
Cserearány (exportárindex/ importárindex)	98,31	99,47	98,84	101,38	100	97,64	97,32	98,42	99,61	102,71*	103,54*
Exportkoef- ficiens (EX/ GDP)*100	27,80	28,18	24,57	26,78	28,72	29,67	29,78	30,02	30,90	30,15	27,80

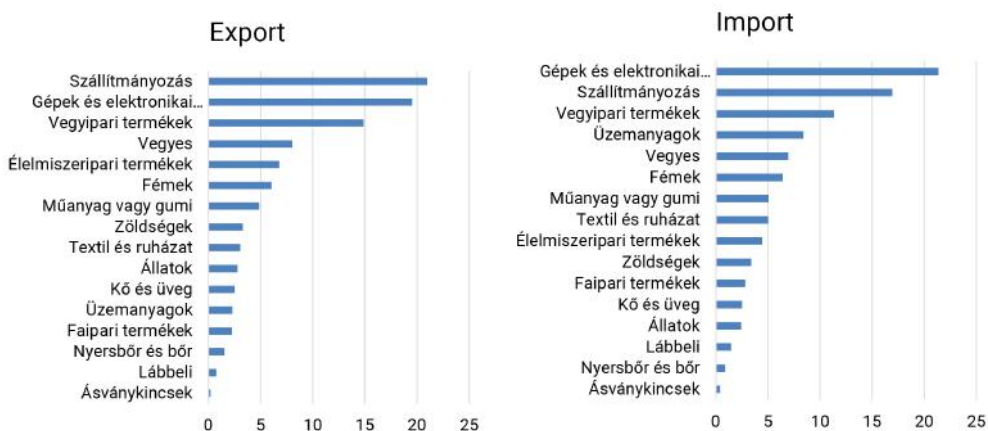
volt¹, amely a világ bruttó hazai termékének a 2,28 százalékát adta vásárlóerő-paritáson számítva². Az egy főre jutó GDP az országban 33 300 euró volt megegyező évben³. Ez utóbbival az ország fejlettebbnek tekinthető, mint az Európai Unió tagállamainak átlaga. 2016-ban Franciaország egy főre jutó, vásárlóerő-paritáson

mért GDP-je az EU28-ak százalékában 105 százalékon állt, amely az utóbbi 10 évben folyamatosan csökkent (2006-ban ugyanez még 109 százalék volt).⁴ Összehasonlításképpen megegyező évben Magyarország a globális GDP-ből 0,23 százalékban részesedett vásárlóerő-paritáson számítva,⁵ míg az egy főre jutó, vásárlóerő-paritáson mért GDP-je 25 381 euró volt.⁶ Franciaország területe 543 965 négyzetkilométer, tengeren túli területeivel együtt pedig 633 187 négyzetkilométer.⁷ Az ország népessége 66,9 millió fő,⁸ amely gazdasági szempontból jelentősebb piacméretnek számít, és a versenyképesség szempontjából is meghatározó.

Kereskedelmi szempontból az ország egyértelműen nyitott országnak tekinthető, hiszen a külkereskedelem (export-import) bruttó hazai termékhez viszonyított aránya meghaladja az 50 százalékot, pontosabban 2016-ban 60,58 százalék volt (1. táblázat). 2016-ban Franciaország exportja 671,95 milliárd euró, importja pedig 694,93 milliárd euró volt, tehát a külkereskedelmi mérlege deficitet mutatott. Ez utóbbi nem tekinthető általánosnak: az ország külkereskedelmi mérlege hol deficit, hol szufficit. Ez igaz az ország folyó fizetési mérlegére is (1. táblázat).

1. ÁBRA¹¹

FRANCIAORSZÁG LEGFONTOSABB EXPORT- ÉS IMPORTTERMÉKEI IPARÁGI BONTÁSBAN 2016-BAN
(SZÁZALÉKOS MEGOSZLÁS)



Az ország legfőbb exporttermékei iparági bontásban: a szállítványozáshoz tartozó termékek, a gépek és elektronikai termékek, valamint a vegyipari termékek (1. ábra). Franciaország elsősorban magas hozzáadott értékű termékeket exportál, ezek exportérték alapján: (1) a 15 tonna feletti tömegű járművek (elsősorban repülőgépek); (2) más vegyes vagy keverék nélküli gyógyszerek; (3) dízelhajtóműves autók; (4) ásványolaj készítmények (kivéve kőolaj); illetve (5) monolitikus integrált államkörök.¹²



Az ország exportja a bruttó hazai terméknek évről-évre a 24-30 százalékát adja, az ország cserearánya (exportár importárhoz viszonyított aránya) javuló tendenciát mutat (1. táblázat).

Franciaországnak több iparág termékei esetében is megnyilvánult komparatív előnye van (egy adott iparági termékcsoporthoz a francia exporton belüli aránya magasabb, mint ugyanezen termékcsoporthoz a világexportban betöltött aránya), elsősorban az élelmiszeripari termékek, nyersbőr és bőr, szállítmányozás, valamint a vegyipari termékek esetében (2. táblázat). 2016-ban az ország exportja kevésbé esett vissza 2015-höz képest, mint a világexport. Összességében az export alakulása követi a világgazdasági tendenciákat, kivételt a nyersbőr és bőr, valamint a egyes szektorok képeznek, amelyek esetében az ország többet exportált; míg ugyanezen szektorok termékeinek világgazdasági exportja visszaesett (2. táblázat).

2. TÁBLÁZAT¹³

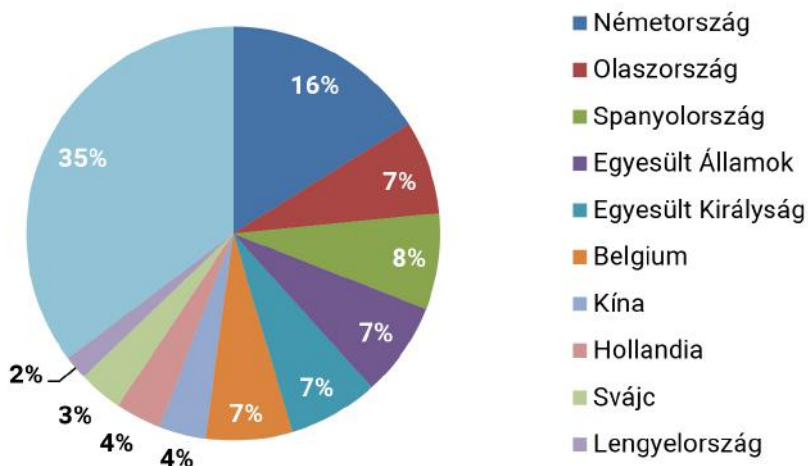
A FRANCIA EXPORTTERMÉKEK TERMELÉSÉNEK VÁLTOZÁSA FRANCIAORSZÁG, ILLETVE A VILÁG VONATKOZÁSÁBAN, AZ ORSZÁG MEGNYILVÁNULT KOMPARATÍV ELŐNYEI 2016-BAN

Szektor	Világ változás (%)	Ország változás (%)	Megnyilvánult komparatív előny
Minden termék	-4,43	-2,81	1
Állatok	-2,72	-4,17	1,39
Vegyipari termékek	-3,97	-3,54	1,7
Élelmiszeripari termékek	-2,91	-0,82	2,23
Lábbeli	-2,55	-2,83	0,46
Üzemanyagok	-11,82	-13,25	0,22
Nyersbőr és bőr	-6,53	0,64	2,23
Gépek és elektronikai termékek	-3,49	-2,41	0,64
Fémek	-8,38	-5,5	1
Ásványkincsek	-5,16	-2,32	0,19
Vegyes	-1,85	2,54	0,95
Műanyag vagy gumi	-4,55	-3,04	1,11
Kő és üveg	0,35	1,7	0,71
Textil és ruházat	-5,17	-3,3	0,51
Szállítmányozás	-1,8	-3,22	1,97
Zöldségek	-4,57	-6,2	1,01
Faipari termékek	-4,18	-3,32	0,92

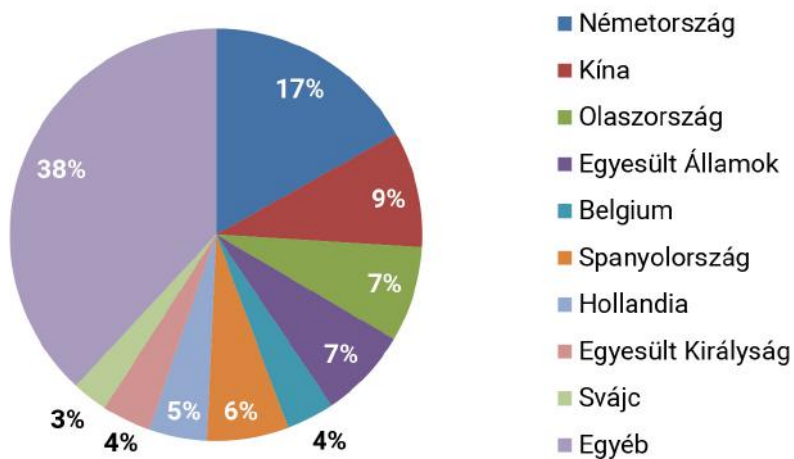
2. ÁBRA¹⁵

FRANCIAORSZÁG LEGFONTOSABB KÜLKERESKEDELMI PARTNEREI 2016-BAN

Exportpartnerek



Importpartnerek





Franciaország legfőbb importtermékei elsősorban az exporttermékeihez szükséges termékek (gépipari és elektronikai termékek, szállítmányozáshoz tartozó termékek, valamint vegyipari termékek – lásd 1. ábra), amely azt is jelzi, hogy az iparágon belüli kereskedelem igen fontos az ország esetében. A legfőbb importtermékek az import értéke alapján: (1) repülőgép-alkatrészek; (2) kőolaj és bitumenes eredetű olajok; (3) ásványolaj készítmények (kivéve kőolaj); (4) dízelhajtóműves autók; (5) más vegyes vagy keverék nélküli gyógyszerek.

Franciaország legfőbb külkereskedelmi partnerei elsősorban fejlett államok, valamint európai uniós államok (2. ábra). Az export-import százalékában a legfőbb külkereskedelmi partnerei 2016-ban Németország (16,13%), Spanyolország (7,5%), az Amerikai Egyesült Államok (7,39%), Olaszország (7,31%) és az Egyesült Királyság (7,05%) voltak.¹⁴ Az ország elsősorban Németországba (16,13%), Spanyolországba (7,5%), az Amerikai Egyesült Államokba (7,39%), Olaszországba (7,39%), az Egyesült Királyságba (7,05%) és Belgiumba (6,78%) exportálta termékeit. Az ország öt legfőbb importpartnere pedig Németország (16,87%), Kína (9,1%), Olaszország (7,5%), az Amerikai Egyesült Államok (7,08%) és Belgium (3,78%) voltak.

2. FRANCIAORSZÁG ÜZLETI KÖRNYEZETE NEMZETKÖZI ÖSSZEHAJONLÍTÁSBAN

2.1 AZ ORSZÁG VERSENYKÉPESSÉGE

A Világ gazdasági Fórum legutóbbi, 2017-2018-as rangsorában a vizsgált 137 ország közül Franciaország a 22. helyezést érte el. Az Európai Unió tagállamai közül Hollandia, Németország, Svédország, Egyesült Királyság, Finnország, Dánia, Ausztria, Luxemburg és Belgium előzték meg. Az elmúlt években a versenyképességi pontszámát tekintve stabil eredményeket ért el. Az ország versenyképességi erősségei közé tartozik az infrastruktúra, a nagy és globálisan integrált piaca, az innovációs ökoszisztémája (ennek kifejtését lásd később). Gyengései a makrogazdasági környezet (elsősorban a folyamatos költségvetési hiánya és a növekvő államadóssága) és a történelmileg merev munkaerőpiaca, valamint magas munkanélküliségi rátája. A Világ gazdasági Fórum felmérése szerint az üzletmenetet leginkább gátló tényezők az adóráták, a merev munkaerő-piaci szabályozás, az adószabályozások és a nem hatékony kormányzati bürokrácia.¹⁶

A Nemzetközi Menedzsmentfejlesztési Intézet (International Institute for Management Development, IMD) rangsorában Franciaország a legutóbbi, 2016-os rangsorban a 31. a vizsgált 61 ország közül. Megelőzte többek között Magyarországot, Szlovákiát, Romániát, Olaszországot, Lengyelországot és Spanyolországot, azonban Észtország, Csehország, Ausztria, Belgium, Egyesült Királyság, Németország a rangsor alapján versenyképesebbek voltak.¹⁷

Az országgal kapcsolatos legnagyobb versenyképességet gátló tényező a makrogazdasági környezete: a 2008-2009-es válság következtében jelentősen megnőtt a munkanélküliség az országban, amelyet napjainkra sem sikerült visszaszorítania a válság előtti szintre (2016-ban 10,04 százalék volt a munkanélküliségi ráta, míg 2006-ban csupán 8,83 százalék).¹⁸ Az ország foglalkoztatottsági rátája 2016-ban 71,4 százalék volt. Habár ez nem marad alul sokkal az Európai Unió által kitűzött 75 százalékos céltől, az országban alacsony a 65 éven felüliek foglalkoztatottsági rátája. Franciaországra, mint sok más OECD-államra is, jellemző az állások polarizációja, azaz az úgynevezett közepes tudást igénylő állások eltűnnek: a képzettséget nem igénylő vagy magas szaktudást igénylő állások váltják fel ezeket. Nagy a veszélye annak, hogy a jelenleg ilyen állást betöltők a jövőben alacsony vagy képzettséget nem igénylő állásokat töltenek majd be, ahol magasabb annak a valószínűsége, hogy később munkanélkülivé válnak.

Ez a polarizáció a szektorok esetében is megfigyelhető: egyre nő a szolgáltatások szektorában lévő állások száma, míg az iparban csökkennek. A francia munkaerőpiac gyengesége a fiataloknak (2016-ban 24,6%)¹⁹ és a képzetlen munkaerőnek (2015-ben 20,3%)²⁰ a magas munkanélküliségi rátája. Az erősségek között említendő a munkaerőpiaci biztonság, a magas bérek, illetve az, hogy a dolgozó szegények száma alacsony az országban.²¹ A kedvezőtlen makrogazdasági helyzet kulcsfontosságú eleme, hogy az államadósság folyamatosan növekszik az országban, a vizsgált tíz évben a bruttó államadósság majdnem 50 százalékkal emelkedett meg (jelenleg a GDP 96%-a), míg a nettó államadósság valamivel több, mint 50 százalékkal, GDP-arányosan 87,7 százalékra változott 2016-ban. Az ország költségvetési mérlegének hiánya 2008 óta folyamatosan meghaladja a 3 százalékot.²²

Az üzleti környezet tekintetében Franciaország a Világbank Doing Business rangsorában a 29. helyezést érte el a vizsgált 190 ország közül, 76,26 pontot ért el a megszerezhető 100 pontból. Nemzetközi összehasonlításban az OECD átlagához (77,65) képest valamelyest rosszabb pontszámot ért el, az Egyesült Királyság (7.) és Németország (17.) is megelőzték, ugyanakkor jobb pontszámot ért el Spanyolországnál, Belgiumnál és Olaszországnál. A problémás területek: a tulajdon regisztrálása, a hitelfelvétel és az adófizetés. A francia vállalatok átlagban nyolc tranzakción keresztül fizetnek adót (OECD-átlag magasabb: 10,9), 139 órát töltenek adózással (OECD-átlag: 163,4), valamint az összes adórata (a profit százalékában) 62,8 százalék (OECD-átlag csupán 40,9%).²³ Az ország erősségei: uniós tagsága és kedvező földrajzi elhelyezkedése révén a határokon átnyúló kereskedelmi lehetőségek, a szerződések kikényszeríthetősége, valamint az építési engedélyek megszerzése.²⁴

Franciaország a Transparency International „Korrupcióérzékelési Indexének” (Corruption Perception Index) rangsorában a 23. helyet foglalta el a legutóbbi, 2016-os adatok alapján (176 országból). Az elmúlt öt év adatai szerint Franciaország korrup-



ciós indexe nem sokat változott, enyhén romlott (69-71 pont között ingadozott). Korrupció tekintetében a skandináv államok, a Benelux államok, Németország, Ausztria, az Egyesült Királyság, Írország és Észtország is megelőzték.²⁵ Ennek ellenére a 23. hely nemzetközi összehasonlításban viszonylag alacsony korrupciós szintet jelent.

2.2 A FRANCIA POLITIKAI KÖRNYEZET

A politikai környezet a Freedom House indexei alapján kedvező, a szervezet besorolása alapján ún. szabad ország, ahol az internet és a sajtó szabadsága is megvalósul. Franciaország 2017-ben a 100 maximális pontból 90-et ért el, a politikai jogok területén a legmagasabb pontszámot (1/7) szerezte meg, míg a polgári szabadságjogok is nagymértékben (2/7) teljesültek. A polgári szabadságjogok minősítése romlott az elmúlt évben, mivel a Freedom House szerint csökkent a személyi önállóság, különösképpen a ruhák és a vallási jelképek használata tekintetében (elsősorban a nők esetében), valamint az agresszív terrorellenes intézkedések miatt figyelhető meg e téren a visszaesés.²⁶

2.3 FRANCIAORSZÁG TŐKEKAPCSOLATAI

Egy ország versenyképességét, kedvező üzleti környezetét az is jelzi, hogy milyenek a tőkekapcsolatai, mennyire nyújt kedvező feltételeket a közvetlen külföldi beruházásoknak (Foreign Direct Investment, FDI).

A tőkekapcsolatokat tekintve Franciaország 2017-ben a külföldi közvetlen beruházásoknak 14. legnagyobb fogadó állama és 7. legnagyobb küldő állama volt a világon. Az ország a 3. legnagyobb befektető állam az afrikai kontinensen (FDI állományi – stock – adatok alapján). A Franciaországban befektetők pedig legutóbb (2017) a 7. legígéretesebb küldő államként értékelték az országot (fogadó államként a top 15-be nem került bele a várakozások alapján).²⁷ 2016-ban a legtöbb közvetlen külföldi beruházás Németországból származott, a második helyen Kína végzett. Az országban elsősorban európai államok ruháznak be (a kelet-közép európai régióból Csehország, Lengyelország és Románia vállalatai), de egyre vonzóbb az ország az ASEAN-államok számára is, 2016-ban hat új beruházás valósult meg a régióból (elsősorban Szingapúrból, Thaiföldről, Malajziából és Vietnámból).²⁸

Az ország 2016-ban 51,791 milliárd euró értékű beruházást valósított meg külföldi államokban, míg az országba 25,614 milliárd euró érkezett. Ebből is következik, hogy az ország inkább nettó tőkekihelyező. Az UNCTAD adatbázisa alapján megállapítható, hogy a GDP-arányos FDI állomány, illetve az egy főre jutó FDI nem olyan jelentős, mint mondjuk Magyarország esetében.²⁹

3. FRANCIAORSZÁG ORSZÁG- ÉS VÁLLALATI BRANDINGJE

3.1 FRANCIAORSZÁG ORSZÁGBRANDINGJE

Ha Franciaországról hallunk, elsősorban a francia luxustermékek, autógyártás és gourmet fogások jutnak az eszünkbe. A franciaországi turizmus pedig világhírű, elég csak Párizsra gondolni, a szerelmesek fővárosára vagy a Francia Alpokra és a Riviérára. Ezeken túlmenően az ország igencsak globalizált és nyitott ország (ennek kifejtését lásd korábban), továbbá innovatív is, amelyekre a branding szempontjából nagy hangsúlyt fektet a francia kormány és a külgazdasági intézményrendszer.

A francia országbranding erőteljesen kapcsolódik a frankofón közösséghez. A frankofónia kifejezés minden olyan embert (nőt és férfit egyaránt) magában foglal, akik francia nyelven beszélnek. Egy 2014-es felmérés szerint a világon összesen több mint 274 millió ember beszélt franciául a világ öt kontinensének valamelyikén. A frankofónia kifejezést 1970-ben intézményesítették, amelyből létrejött a Frankofónia Nemzetközi Szervezet. Több mint 900 millió nőt és férfit köt össze a francia nyelv használata és az egyetemes értékek tisztelete. Franciaország az érdekeit és az országhépet a frankofón közösség révén is erősíteni kívánja. A Frankofónia Nemzetközi Szervezetnek jelenleg 54 állam vagy kormány a tagja, 26 állam megfigyelő (köztük Magyarország is 2004 óta), valamint 4 társult állama van. A szervezet a tagállamok és a megfigyelők közötti együttműködést és politikai kapcsolatokat segíti elő.³⁰

Ebből is kiolvasható, hogy az országban jelentős a multikulturalizmus (az ország történelméből is fakadóan), valamint az, hogy a gazdasági szempontok mellett az ország brandjeivel kapcsolatban a politikai szempontok is megjelennek. Amellett, hogy Franciaország gazdasági szempontból jelentős ország, kiemelt figyelmet szentel a gazdaság további fejlődésére, növekedésére, ezért a gazdaságpolitikai vagy külgazdasági intézményrendszer is aktívan támogatja a kedvező országhép kialakulását, illetve kialakítását.

3.2 FRANCIAORSZÁG LEGERŐSEBB NEMZETKÖZI VÁLLALATI BRANDJEI

A Forbes (2017) 100 legértékesebb vállalati listája alapján elsősorban a luxustermékek számítanak a legerősebb francia brandeknek, illetve az ezekhez köthető vállalatok a legértékesebbek. Ezek a következők:

- Louis Vuitton (Forbes listáján a 20. legértékesebb brandje Franciaországnak, iparág: luxuscikkek);
- L'Oréal (33., 1907-ben alapították, fogyasztói csomagolt áruk kategória);
- Hermès International (44., 1837., ruházat és kiegészítők);
- Danone (58., 1899., élelmiszerfeldolgozás);
- Cartier (61., 1847., luxuscikkek);
- Chanel (87., 1909., luxuscikkek);
- Lancôme (93., 1935., luxuskozmetikumok).³¹



- Az Interband.com globális 100-as listája is elsősorban a luxustermékeket emeli ki, mint tipikus francia brandeket, amelyek mellett még a Dior (95., 1947.), illetve a Moët & Chandon bortemelő vállalat (99., 1743.) kaptak helyet a listán.³²

Ezek mellett jelentős az országban az autóipar, a légi szállítmányozás, az energiaipar, valamint a telekommunikáció. Az ország legnagyobb, ún. állami tulajdonú nem pénzügyi vállalatai közül az EDF SA France, az Engi (energiaipar), az Airbus Group NV (légi szállítmányozás), az Orange (korábban Telekom, telekommunikáció), a Renault SA, a PSA Peugeot Citroën (autóipar). Pénzügyi állami tulajdonú vállalatként a CNP Assurances (Insurance carriers) kerültek be a világ top 50 vállalatai közé.³³

Ebből a felsorolásból is látszik, hogy a legfőbb iparágak mindegyikében fellelhető legalább egy erős brand, de legfőképpen a luxustermékek körében. Az ország jelentős bortermelő, híresek az ország sajtjai is. Az ipar jelentős szerepet tölt be a gazdaságban, jelentős az autóipar, valamint a légi szállítmányozás is egyedülálló. Franciaország ott van az első három autógyártó európai ország között, Németország és Spanyolország mögött. Évente több, mint egymillió autót gyárt.³⁴ A francia kormány törekszik arra, hogy a mezőgazdasághoz és az iparhoz szolgáltatások is kapcsolódjanak, illetve arra törekszik, hogy folyamatos legyen a vállalatok innovációja, termék- és szolgáltatásfejlesztése. A szolgáltatások tekintetében kiemelkedő a turizmus, a telekommunikáció, a logisztika, a pénzügyi és biztosítási szolgáltatások.

3.3 A FRANCIA KLASZTEREK MINT A FRANCIA GAZDASÁG EGYIK BRANDJE

A fentebb említett nagy párizsi divatcégek (Chanel, Christian Dior, Hermès vagy a Givenchy, stb.) napjainkban egy klasztert alkotnak, amelyek kihasználják a klaszterek által nyújtott szinergiákat és előnyöket (pl. könnyebb információ- és technológia-áramlás, közös K+F lehetőségek, szakemberek és beszállítók közelsége), ezáltal növelve a francia vállalatok versenyképességét és hírnevét. Nem csak a divatcégek tekintetében figyelhető meg az országban a klaszterosodás, hanem a repülőgépipar (Toulouse és környéke), a kozmetikumok (Chartres) vagy akár a nukleáris energia (Chalon-sur-Saône) terén is.³⁵

A francia kormány támogatja a klaszterosodást, illetve a klaszterek innovatív programjait, azt hogy minél több kis- és középvállalkozás (KKV) váljon ennek részévé, hiszen ezáltal növekedhet a gazdaság, és segítheti a munkahelyteremtést, valamint a klaszter vállalatai számára a külföldi megjelenést, a nemzetköziesedést. Ezt példázza az ún. „versenyképesség pólusa” (pôle de compétitivité) kormányzati program vagy profil megteremtése is. Franciaországban átlagosan egy ilyen pólusnak, klaszternek 187 tagja van (86 százalékuk általában KKV és átlagosan 31 kutatói vagy képzési szervezet alkotja), átlagos költségvetésük 1,3 millió euró. A klasztereket a kormány elsősorban különböző K+F programok támogatásával

segíti, amelyre állami támogatást kapnak a vállalatok. Jelenleg a klaszterek K+F tevékenységgel kapcsolatos költségeinek nagy részét, 63 százalékát állami forrásból finanszírozzák.³⁶

A klaszterek sok innovatív programja közül kettőt emelnék ki, egy nemzeti és egy nemzetközi innovatív kezdeményezést: a CIM-Eco® -t és a Vitagorát.

3.3.1 CIM-ECO® KEZDEMÉNYEZÉS

– A RUHAIPARI TERMELÉS FEJLESZTÉSÉNEK TÁMOGATÁSA

A textilrost klaszter a CIM-Eco® kezdeményezést indította el kormányzati támogatással, amely segítséget nyújt a vállalatoknak az öko-tervezési szakértelem fejlesztésében. Ezek a cégek szakmai szervezetek, technikai- és kutatóközpontok, valamint öko-design szakértők hálózatát vonták be a kezdeményezés megvalósítása során. A kezdeményezés eredményeképpen három év alatt 33 szálipari vállalat szerezte meg és fejlesztette tervezési eljárását még környezetbarátabbá, és fejlesztette marketing szakértelmét.

A kezdeményezésben részt vevő vállalatoknak közel a fele már kiadott egy öko-tervezett terméket, összesen 17 termékkel álltak elő, ezek közül tizennégy teljesen új és három öko-tervezéssel átalakított. Jelenleg hét K+F projekt van folyamatban. A CIM-Eco® lehetővé tette a vállalatok számára, hogy megújítsák a stratégiájukat, és proaktívan helyezkedjenek el a piacokon, hogy előrejelezzék a jövőbeli szabályozási kötelezettségeket, javítsák imidzsüket és elkülönítsék magukat az erős versenytől.³⁷

3.3.2 VITAGORA (ÉLELMISZER) KLASZTER TÁMOGATÁSA ÁZSIÁBAN

A Vitagora mezőgazdasági innovációkkal foglalkozó vállalat, amely mára már klaszterként működik, jelenleg 352 partnervállalattal alkot klasztert.³⁸ 2007-ben a Vitagora klaszter valódi potenciált tárt fel partnerei számára Ázsiában. A kapcsolatot egy helyi képviselő segítségével kellett volna fenntartani. Ez vezetett ahhoz az ötlethez, hogy a munkavállalót a nemzetközi önkéntes gyakornoki program (V.I.E.) keretében toborozzák (erről a későbbiekben még lesz szó). Egy személyt felvettek a klaszter és tagjainak való képviselőjére Ázsiába, valamint a képviselő feladata volt az is, hogy ismertté tegye ezeket a vállalatokat. Ez volt a hálózat kezdete, amely könnyebbé teszi napjainkban a kereskedelmet Franciaország és Ázsia között. Nagyon gyorsan három partnerségi megállapodást írtak alá, kilenc missziót szerveztek Ázsiába és tizenhárom Franciaországba. A klaszter cégeinek közel egyharmada írt alá kereskedelmi szerződést valamelyik ázsiai országgal, illetve annak vállalatával.³⁹

A klaszterokat 1997 óta segíti a klaszterek hubjának tekintett „Francia Klaszterek” (France Clusters) szervezet. Ez a szervezet szorosan együttműködik mind nemzetközi és francia vállalatokkal, mind pedig a francia kormánnyal, az Európai Unióval, a Caisse des Dépôts-val és a francia régiók képviselőivel. A szervezet fő célja, hogy a francia klaszterek tapasztalatait megosszák egymás között, valamint ösztönözzék a klaszterközi hálózatépítést nemzeti és globális szinten.⁴⁰



3.4 FRANCIAORSZÁG A STARTUPOK ORSZÁGA

– A LA FRENCH TECH KEZDEMÉNYEZÉS

A klaszterek támogatása mellett az innováció játszik még kiemelkedő szerepet a franciaországi országkép kialakításában, amely az ország versenyképességét is növeli. A La French Techet 2013 végén hozta létre a francia kormány, amely azóta az ország brandjévé vált. A kezdeményezés fő célja, hogy minden olyan francia és nem francia embert, vállalkozást egybefogjon, aki és amely francia startupban vagy startupnak dolgozik. A La French Tech ökoszisztéma tagjai vállalkozók, befektetők, mérnökök, tervezők, egyesületek, bloggerek, média képviselői, inkubátorok, amelyek elősegítik a francia startupok nemzetköziesedését. A kezdeményezés filozófiája, hogy támaszkodjon tagjainak ötleteire és kezdeményezéseire, kiemelten már létező jó megoldásokat és hálóba módszerrel új hatásokat fejtsen ki.

A kezdeményezés célja nem az, hogy a francia startupok csatlakozzanak hozzá, hanem hogy minden startup legyen maga a La French Tech. Napjainkban 13 nagyváros (Aix-Marseilles, Brest, Alps, Bordeaux, Lille, Côte d'Azur, Lyon, Montpellier, Normandy, St. Malo, Toulouse, Nantes, Lohr) nyerte el a „French Tech” nagyváros címet, mivel ezekben a városokban lehetett leginkább mobilizálni a vállalatokat, adományokat gyűjteni, valamint ezeken a helyeken kiemelkedőek az induló vállalkozások sikertörténetei. Minden francia ún. Tech Metropolis, város magában foglal egy olyan programot, amely ösztönzi a vállalkozói szellemet és a tapasztalatcserét, a köz- és a magánszféra szereplőit, amelyek átlátható módon működnek, és elősegítik a startupok működését.

French Tech központok a világ minden táján működnek. Jelenleg 11 külföldi város nyerte el ezt a címet (San Francisco, Montréal, New York, London, Barcelona, Moszkva, Basel, Tokio, Hong Kong, Abidjan és Cape Verde). Ez a frankofón vállalkozók és tehetséges emberek tengerentúli globális hálózatának tekinthető, amelynek tagjai helyi francia tech közösségeket hoztak létre. Ezek a francia technikai nagykövetek megnyitják hálózatukat és megosztják tapasztalataikat a franciaországi startupokkal, amelyeknek a célja, hogy országukban fejlesszék az üzleti tevékenységüket.⁴¹ Ez a kezdeményezés közös brand alá igyekszik fogni a francia startupokat, és egyben kihasználja a frankofón közösség által nyújtott előnyöket, lehetőségeket.

A kezdeményezés keretében két éve létrehozták az ún. „La French Tech Ticket” nemzetközi versenyt, amely a brain drain egyik formájának tekinthető: az ígéretes külföldi vállalkozások ötleteinek megvalósítását segíti elő Franciaországban. A két éve létrehozott kezdeményezés nyitva áll minden olyan külföldi vállalat számára, amely Franciaország szeretne vállalatot alapítani. Ez a program lényegében egy, a kormány által támogatott globális verseny, ahová a csapatok a világ minden országából jelentkezhetnek bármelyik szektorból, és a végén 70 győztes számára lehetőséget biztosítanak vállalat alapításra az országban. A győztesek 45 000 euró támogatást és tartózkodási engedélyt kapnak, és egy évig a 41 legmeghatározóbb francia inkubátor egyikénél helyezik el őket mentorálás és segítségnyújtás céljából. Emellett támogatják

őket a legmegfelelőbb telephelyválasztásban és annak megvalósításában. A program népszerűnek tekinthető (2017-es évadra 2 700-an jelentkeztek), valószínűleg azért, mivel segít megoldani a vállalkozások finanszírozását, és megkönnyíti a finanszírozáshoz való hozzáférést.⁴²

3.5 A FRANCIA TURIZMUS

Franciaország a világ egyik leginkább látogatott országa, évente kb. 83 millió turista érkezik ide. A szektoron belül a bortermelés vagy borturizmus kiemelt jelentőséggel bír.⁴³ Habár 2015-ben az országot megrendítették a Charlie Hebdo és Bataclan elleni terrorakciók, ez a turizmusra csak minimálisan volt hatással. A szektor a lakosság 7,8 százalékát foglalkoztatja, amely egymilliónál is több munkavállalót jelent. Emellett a turizmus szektora 2016-ban 198,3 milliárd eurós adózás előtti eredményt ért el, ami a GDP 8,9 százaléka volt.⁴⁴ 2027-re a turizmus jelentősége várhatóan növekedni fog, és a francia GDP 9,4 százalékát fogja kitenni.⁴⁵

A francia brandépítés egyik fontos eleme a turizmus promótálása, kiváltképpen, ha az olyan jelentős, mint Franciaország esetében. A 2015-ben megfogalmazott turizmusfejlesztési stratégia elemei a következők voltak: (1) a fogadó úticélok helyzetének javítása, a vízum megszerzésének megkönnyítése, a francia turizmus globális promótálása (ebben a később bemutatott Atout France-nak van kiemelkedő szerepe). (2) Olyan koherens promóciós stratégiát fogadtak el, amelynek fő eleme, hogy néhány kiemelt világhírű célmárkát promótnak, és arra összpontosítanak minden erőfeszítést és pénzügyi forrást. (3) Turisztikai promóciós portálokat hoznak létre, valamint nagy sebességű szélessávú lefedettséget (ingyen Wi-fi) biztosítanak a főbb turisztikai területeken (pl. Ile-de-France régióban). (4) A turizmusban dolgozó szakemberek képzésére is nagy hangsúlyt fektetnek, folyamatosan fejlesztik a nyelvi készségeket, digitális és általános kulturális ismereteket. Létrehoztak egy turizmusfejlesztéssel kapcsolatos kutatói csoportot, amely bevonva az akadémiai, tudományos szakembereket, igyekszik fejleszteni a turizmust. Egy online képzési rendszert is szeretnének kifejleszteni. (5) Létrehozták a Turisztikai Befektetési Alapot (BPifrance részvételével).⁴⁶ (6) Támogatják az olyan kezdeményezéseket, amelyek a regionális és a francia termékek sokszínűségét mutatják be. Például a „Goût de France” (Franciaország Íze) kezdeményezés ilyen, amely Franciaország gasztronómiai értékeit hivatott bemutatni, immáron többedik alkalommal (2017-ben volt a negyedik). Emellett be szeretnének vezetni egy gasztronómiai rangsort, hogy átláthatóbbá tegyék a francia gasztronómia helyzetét nemzetközi szinten.⁴⁷

3.5.1 „GOÛT DE FRANCE” (FRANCIAORSZÁG ÍZE) KEZDEMÉNYEZÉS

A francia konyhát, többfogásos és jellegzetes gasztronómiai ételeit és szokásait az UNESCO 2010-ben a „világ szellemi örökségének részévé” nyilvánította. A francia gasztronómia része, hogy a francia emberek szeretnek együtt lenni és



jókat enni-inni, élvezni az együtt töltött időt. Emellett nagy hangsúlyt helyez arra, hogy a francia borokat hogyan párosítják az ételekhez, hogyan tálnak; hol van pontosan a helye az asztalon a poharaknak, víznek, a vörös és fehér boroknak, a kések éle és a villafogak lefelé mutatnak.⁴⁸ Ezt az örökséget szeretné bemutatni, a francia konyha, gasztronómia brandjét felépíteni, megerősíteni és népszerűsíteni a francia diplomáciai külképviselet a Gôut de France vagy Good France kezdeményezéssel.

A kezdeményezést 2015-ben hozta létre a francia Külügyminisztérium. A Gôut de France keretében az eseményre regisztrált séfek egy francia stílusú menüt szolgáltatnak fel az éttermükben, amely hagyományos francia aperitifet, hideg- és meleg előételt, egy hal vagy kagylóételt, egy csirkéből vagy marhából készült fő fogást, egy francia sajttálat, egy francia csokoládé desszertet és ehhez felszolgált, illő francia borokat és emésztést elősegítő röviditalokat kell, hogy tartalmazzon. A menü árát az azt felszolgáló étterem határozhatja meg, azonban a francia diplomáciai külképviselet azt szorgalmazza, hogy annak 5 százalékát ajánlják fel egy helyi civil szervezetnek (NGO-nak), amely egészségmegőrzéssel vagy környezetvédelemmel foglalkozik.⁴⁹

A kezdeményezésre létrehozták a goodfrance.com honlapot, amelyen keresztül a részt venni kívánó éttermek regisztrálni tudnak, illetve az éttermek közül a vendégek meg tudják keresni/ki tudják választani a hozzájuk legközelebb eső (város/ország) és preferált éttermet annak típusa alapján. Arra is rá tudnak keresni a vendégek, hogy kedvenc éttermük regisztrált-e a programba.⁵⁰ A kezdeményezés bármely étterem számára elérhető, a kis helyi bisztrótól kezdve a nagy, híres éttermekig. Korlátozás nincsen érvényben, csupán a menü tartalmát illetően kell betartaniuk a kötelező elemeket, illetve vállalniuk kell, hogy igyekeznek tudásuknak megfelelően a francia konyha hangulatvilágát, kifinomultságát, valamint innovatív jellegét hangsúlyozni.⁵¹

3.5.2 „VIGNOBLES & DÉCOUVERTES” (SZŐLŐÜLTETVÉNYEK ÉS FELFEDEZÉSEK) CÍMKE

A francia borok népszerűsítésének másik módja a Franciaország által bevezetett, ún. „Vignobles & Découvertes” (Szőlőültetvények és Felfedezések) címke. A kezdeményezés lehetőséget ad arra az éttermeknek, hogy csatlakozzanak, és aki elnyeri a címet, annak köteleznie kell magát, hogy (1) kiváló szolgáltatásokat nyújtson, beleértve a francia vagy idegennyelvű fogadást, (2) csak kiváló francia helyi borokat szolgáljon fel, (3) nyitott legyen a természeti és kulturális örökségekre. Ez a kezdeményezés a legnagyobb borvidékeket és azok környékét foglalja magában, úgymint Elzász (Alsace), Beaujolais, Bordeaux, Bergerac, Bourgogne, Champagne, Cognac, Jura, Languedoc, Provence, Roussillon, Savoie, dél-nyugat franciországi borvidék (Sud-Ouest), Loire völgye, valamint a Rhône völgye. Jelenleg eddig 54 turisztikai célpont nyerte

el ezt a címkét, amelyet a mezőgazdasági és turisztikai miniszterek ítélnék oda a szőlőültetvények iránt, valamint bemutatásukért elkötelezett éttermeknek. A turisták ilyen címet viselő étterem meglátogatása esetén biztosak lehetnek abban, hogy csak a legkiválóbb régió borai kerülnek az asztalukra, valamint ezek részletesen is bemutatásra kerülnek.⁵²

3.6 FRANCIAORSZÁG – A KÉPZETT MUNKAVÁLLALÓK ORSZÁGA

Franciaország jelenlegi kormánya nagy hangsúlyt fektet az oktatásra. A fiatalok oktatására több cselekvési programot is készítettek (pl. „Hallgatói Terv” vagy „Iskolák, amelyek a bizalmat építik”).⁵³ Az ország felismerte, hogy az országkép pozitív alakításához, tehát ahhoz, hogy az ország globalizált és innovatív országgépet mutasson, a fiatalok képzésére és nemzetközi tapasztalatok szerzésére szükség van. Ez utóbbi elősegítésére létrehozták a V.I.E. nemzetközi gyakornoki programot.

3.6.1 V.I.E. (VOLONTARIAT INTERNATIONAL EN ENTREPRISE) NEMZETKÖZI GYAKORNOKI PROGRAM

A 2000. március 14-ei francia törvény értelmében létrehozott önkéntes nemzetközi gyakornoki program lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy 6 és 24 hónap közötti ideiglenes megbízást adjanak 18 és 28 év közötti fiataloknak külföldi országokban. Ez a megbízás egyszer meghosszabbítható, de nem haladhatja meg összességében a két évet. A rendszer nyitva áll minden fiatal előtt, képzettségtől függetlenül és nem csupán a francia fiatalok számára, hanem az Európai Gazdasági Térség bármely országának fiataljai számára egyaránt. Eddig 7 600 vállalkozás regisztrált a nemzetközi gyakornoki programba, jelenleg 9 200 gyakornokot foglalkoztatnak, az elmúlt 15 évben pedig több mint 62 000 fiatal vett részt a programban.⁵⁴

A programban részt vevő vállalat maga dönti el, hogy milyen feladattal bízza meg az általa kiválasztott jelentkezőt, az lehet piackutatás, új lehetőségek, a helyi csapatok erősítése, szerződéskötés, hálózatépítés, műszaki támogatás, stb. A programot a Business France (a francia beruházás-ösztönzési ügynökség – lásd következő fejezet) koordinálja.

Kifejlesztettek egy önéletrajzi adatbázist, ahol jelenleg 36 759 CV érhető el a vállalatok számára. Az adatbázisban szereplő fiatalok általában jól képzettek, motiváltak, különböző területekről szerzett képesítésekkel: mérnököktől kezdve, értékesítőkön, könyvelőkön át technikusai képzettségükig. Az adatbázisból a regisztrált jövőbeli munkaadó ki tudja választani, hogy mettől szeretné alkalmazni a fiatal munkaadót, a leendő munkatárs milyen végzettséggel rendelkezzen (képzés szintje és területe), milyen specializációt végzett legyen, milyen idegennyelveken és milyen szinten beszéljen. Ezek mellett az önéletrajzban szereplő kulcsszavakra is kereshet a munkaadó, valamint megadhatja azt is, hogy melyik országba szeretné küldeni az önkéntes munkavállalót. Ha a keresés nem hozna eredményt, a Business France-től kérhet segítséget a vállalat.



A Business France operatív támogatást nyújt a vállalatok számára azért, hogy szükség szerint segíti a vállalatokat a legmegfelelőbb jelöltek kiválasztásában. Emellett ez a program leveszi az adminisztratív és jogi terheket a vállalatok válláról, hiszen a Business France vállalja a szerződéskötést és az esetleges kártérítések fizetését. Nincsen közvetlen szerződéses viszony a vállalat és a foglalkoztatott önkéntes gyakornok között. A foglalkoztatási szerződés a Business France és a fiatal önkéntes között jön létre. A fiatal önkéntes közalkalmazotti státuszt kap és annak a nagykövetségnek tartozik felelősséggel, amelyik országban szolgálatot teljesít, a vállalat az operatív feladatokért felel.⁵⁵ A program sikerét a korábban ismertetett Vitagora élelmiszerklaszter esete is jól mutatja.

A fiatalok számára azért vonzó a programban való részvétel, mert külföldi munkatapasztalatra tehetnek szert, akár rögtön az iskola vagy egyetem befejezése után, amely nagyban elősegítheti jövőbeli foglalkoztatottságukat vagy karrierjüket. A külföldi munkatapasztalat fejlesztheti a fiatalok kulturális érzékenységét, kompetenciáit, egyes esetekben gyakorolhatják és fejleszthetik idegennyelvi képességeiket. A külföldi munkatapasztalat mindenképpen előnyt jelent számukra a jövőben a hazai, illetve nemzetközi munkaerő-piacokon.

A V.I.E. nemzetközi gyakornoki program mellett más területeken is nagy figyelmet szentelnek a képzés fontosságának, például a korábban említett turizmus esetében, ahol a turizmusfejlesztési tervben is megjelenik a képzett szakemberek alkalmazása és az idegennyelv(ek) tanulása. Emellett a külgazdasági intézményrendszerben dolgozók képzésére is nagy hangsúlyt fektet az ország, hiszen minden új belépő alapképzésben vesz részt, amelynek fő célja az, hogy az új munkatársak megismerjék és növeljék tudatosságukat a külügyminisztérium munkakultúrájával kapcsolatban, valamint megszerezzék a munkavégzésükhöz szükséges szakmai ismereteket és nyelvi készségeket. Emellett a régebben ott dolgozók továbbképzésére is nagy hangsúlyt fektetnek. Továbbá azt is felismerték, hogy a diplomácia területén szükség van gazdasági végzettségű szakemberek alkalmazására egyaránt.⁵⁶

4. HOGYAN SEGÍTI A KÜLGAZDASÁGI INTÉZMÉNYRENDSZER AZ ORSZÁG- ÉS VÁLLALATI BRANDINGET?

A francia külgazdaság-támogatási (exportfejlesztési, külkereskedelem-támogatási és beruházás-ösztönzési) intézményrendszer aktívan támogatja Franciaország országképét és brandjeit. Az intézményrendszer súlypontja az „Európai és Külügyekért felelős Minisztérium” (Ministère de l’Europe et des Affaires étrangères). Franciaország külgazdasági céljait a minisztérium elsősorban ügynökségein keresztül valósítja meg, ezek közül a Business France és az Atout France a legkiemelkedőbbek.

4.1. BUSINESS FRANCE

A Business France nemzeti ügynökség felelős a francia gazdaság nemzetközi fejlesztéséért, a francia vállalatok exporttevékenységének előmozdításáért, valamint a külföldi közvetlen beruházások vonzásáért, tehát az ország vonzóbbá tételéért a külföldi vállalatok, beruházók szemében. Az ügynökség támogatja a francia cégeket, segíti kialakítani a francia vállalatok üzleti képét, valamint javítja az ország beruházási helyszíneinek megítélését, ezáltal vonzóbbá téve őket potenciális beruházási helyszíneként. Ezenkívül, működteti a korábban ismertetett V.I.E. nemzetközi szakmai gyakornoki programot, amelyen keresztül több szolgáltatást is nyújt a francia vállalatok számára.

Az ügynökséget 2015. január 1-jével hozták létre, fő célja, hogy elősegítse a munkahelyteremtést Franciaországban. 2016-ban Franciaországban 1 117 új külföldi beruházás valósult meg, amely az előző évhez képest 16 százalékos növekedést jelent. Ezek a beruházások összesen 30 108 új munkahelyet hoztak létre vagy tartottak meg. A beruházók elsősorban azért választották Franciaországot befektetés céljából, mivel földrajzilag központi helyen fekszik, kiváló a kommunikációs és szállítási infrastruktúrája, viszonylag magas a munkatermelékenysége és képzett a munkaereje.⁵⁷

A Business France a francia vállalkozások exportösztönzésének területén is jelentősebb eredményeket ért el. 2016-ban 9 993 KKV vette igénybe az ügynökség valamely exportösztönző szolgáltatását, 1 101 dinamikus növekedő KKV részesült személyre szabott támogatásban, valamint segítették őket nemzetközi akciótervük kidolgozásában és megvalósításában. 2016-ban a francia exportőr kis- és középvállalatok összesen 4 500 kereskedelmi szerződést írtak alá. A támogatott vállalatok elsősorban ipari termelő és energia szektorban tevékenykedő vállalatok voltak. Mellettük technológiai, szolgáltatásokat nyújtó, mezőgazdasági vállalkozásokat, valamint életmóddal és egészséggel foglalkozó vállalkozásokat támogattak. Az ügynökség 2016-os jelentése alapján a támogatott kis- és középvállalkozások közül minden második nemzetköziesedett vagy fog nemzetköziesedni az elkövetkező két évben, valamint a hosszú távon támogatott vállalatok 60 százaléka nyert el új megrendeléseket.⁵⁸

4.2. ATOUT FRANCE

Az Atout France turizmusfejlesztési ügynökséget 2009-ben hozták létre. Franciaországban 1986 óta működik turizmusfejlesztési, promotáló ügynökség (Maison de France), amely beolvadt 2009-ben az Atout France ügynökségbe. Az ügynökségnek négy fő célja van: (1) megfigyelni és elemezni a turisztikai piacot, ezáltal információt szerezni a keresletről és kínálatról, amely segítséget nyújt a fejlesztési stratégia és annak irányainak kijelöléséhez. (2) Marketingtevékenységével és piaci tudásával erősíteni a francia idegenforgalmat. (3) Javaslatokat tenni a turisztikai szolgáltatások minőségének javítására (pl. a borturizmus területén a Vignobles & Découvertes címke bevezetését és folyamatos felügyeletét), valamint (4) helyi, nemzeti és nemzetközi küldetéseket végrehajtani. Az Atout France nemzetközi küldetéseit harminc ország



harminchárom irodájának hálózatán keresztül fejleszti. Működési, beavatkozási területe a franciaországi nagykövetségek szolgálatainak együttműködésével végrehajtott fellépéseknek köszönhetően 78 piacra bővül. Ez az egyedülálló szervezeti háló lehetővé teszi az ügynökség számára, hogy folyamatosan nyomon kövesse és elmélyítse tudását a turisztikai piacról és annak ügyfeleiről, továbbá igényeiről.⁵⁹

A francia turizmus promótálására nagy hangsúlyt fektet az Atout France. 2015-ben az Atout France több mint 2 800 promóciós tevékenységet hajtott végre hetven turisztikai piacon (2012. évi 2 000 promóciós tevékenységhez képest ez jelentős előrelépés), beleértve a 600-nál is több szakmai rendezvényt a világon. Közel 3 000 szakértőt képzett videokonferencián keresztül, 4 100 résztvevő érkezett 150 üzleti turisztikai rendezvényére és 256 nemzetközi sajtótájékoztatót szervezett. Emellett 1 800 bloggert és újságírórt fogadtak Franciaországban. Az Atout France különböző piacvezető kereskedelmi show-kat is megrendez: például a Rendez-vous-t, amelyen 900 nemzetközi utazásszervező jelenik meg, a Grand Skit a sí szerelmeseinek, a borturizmus népszerűsítésére a „Déstination Vignobles” rendezvényt vagy a „France Meeting Hub”-ot a francia turizmus promótálása érdekében.⁶⁰

5. KONKLÚZIÓK ÉS JÓ GYAKORLATOK

Franciaország a világ és kiváltképpen Európa egyik legglobalizáltabb, legversenyképesebb országa, amely több gazdasági kihívással is szembesül: például magas munkanélküliségi ráta, állások polarizációja, növekvő államadósság. Ennek ellenére és a gyengeségek kiküszöbölésére az ország globalizált, nyitott és innovatív országgép kialakítására törekszik, nagy hangsúlyt fektet a klaszterosodásra, illetve az innovatív startupok támogatására. Az ország brandjei elsősorban luxustermékek, jelentős még az autóipar, a légi szállítmányozás, az energiaipar, a telekommunikáció, valamint a pénzügyi szektor az országban. Az ország híres bortermelő és híres a francia konyha ínycsiklandozó, gourmet fogásairól is.

Habár a két ország, Franciaország és Magyarország mérete (például terület és lakosság), gazdasági fejlettsége (lásd gazdasági fejlettség, FDI nagysága, munkanélküliség, költségvetés helyzete, stb.), és külgazdasági súlya miatt nem összehasonlítható egymással, néhány francia külgazdasági, export- és befektetés-ösztönzési kezdeményezés, jó gyakorlat mindenképpen kiemelendő, amely változtatásokkal akár adaptálható a magyar külgazdasági közszolgáltatásokat biztosító közigazgatás minőségének erősítése, a külgazdasági közfeladatellátás fejlesztése érdekében.

A La French Tech kezdeményezést érdemes lenne Magyarországnak adaptálnia, illetve a külgazdasági képviselőket is bevonnia a kezdeményezésbe. Magyarországon sok sikeres, illetve nagy potenciált rejlő startup működik, összefogásuk

egy brand alá, koncentráltabb támogatásuk egyrészt elősegíthetné a magyarországi brand erősítését, illetve kialakítását, másrészt elősegíthetné a startupok közötti együttműködést, a szinergikus hatások kihasználását. Az ennek a keretében létrehozott La French Tech Ticket a brain drain egyik kiváló példája, amelynek alkalmazása megfontolandó lenne Magyarország számára, habár itt kérdés, hogy a külföldi tehetséges fiatalok számára Magyarország mennyire lenne vonzó vállalat-alapítás szempontjából.

A V.I.E nemzetközi gyakornoki programhoz hasonló program létrehozása is megvalósítható lenne. Problémaként merülhet fel, hogy a hazai KKV-k kevésbé nemzetköziesedtek, mint a francia vállalatok, azonban ez a program elő is segíthetné a hazai KKV-k nemzetköziesedését, illetve külföldi képviseletüket. Arra a hazai problémára is megoldást jelenthet egy ilyen program, hogy sok magyar KKV vezetőjének az idegennyelv-tudása nem megfelelő külföldi tevékenységek képviseletére vagy egyáltalán külföldi exporttevékenységek folytatására. Általában a mai fiatalok nyitottabbak a külföldi munkavégzésre, mint a korábbi generációk, és akár megfelelő támogatás mellett idegennyelveket is szívesebben tanulnak. Emellett általában lelkesek, munkabírásuk nagyobb, mint a korábbi nemzedékeké.

A Pôle de compétitivité kezdeményezés előnye, hogy a hasonló szektorokban működő vállalatokat összefogja, bevonja a kis- és középvállalatokat, és támogatja az innovatív ötletek megvalósulását. A klasztereknek számos előnye van, támogatják a munka- és tudásmegosztást, vagy jellemző rájuk a tudás- és technológiatranszfer. Egy hasonló brand, jelző bevezetése mindenképpen megfontolandó lenne Magyarország számára is.

A Goût de France kezdeményezés pedig nagyon könnyen adaptálható lenne a magyar turizmus népszerűsítésében. Egyrészt, mivel a magyar konyha is világhírű, tele jellegzetes magyar fogásokkal, aperitifekkel (pl. pálinka) és borokkal (Tokaji, Egri vagy Villányi). Másrészt, a magyar konyha népszerűsítése könnyen támogatókra talál, hiszen sokan ismerik egy-egy híres fogásunkat (pl. gulyásleves), amelyeket kíváncsian próbálnának ki híres éttermek, séfek által elkészítve. Ez mindenképpen emelné a magyar gasztronómia színvonalát és megítélését.

Összességében Franciaország nyitott, globalizált állam, amelynek legfontosabb külgazdasági céljai között szerepel, hogy annak is mutassa magát, továbbá nagyobb hangsúlyt fektessen a K+F és az innovációs tevékenységekre, amelyeket nemzetközi szinten is szeretne promótálni. A tanulmány eredményei alapján megállapítható, hogy Franciaország a külgazdasági intézményrendszerét e céloknak rendeli alá; az Európai és Külügyekért felelős Minisztérium, valamint az alá tartozó Business France és Atout France ügynökségek programjai, kezdeményezései mind ezeket szolgálják.

A kézirat lezárásának ideje: 2018. július 9.



JEGYZETEK

- 1 Eurostat (2017a) GDP and main components. [Online] November. Elérhető: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=nama_10_gdp&lang=en. [A letöltés ideje: 2017. november 10.]
- 2 IMF (2017) World Economic Outlook October 2017. Database. [Online] Október. Elérhető: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2017/02/weodata/download.aspx>. [A letöltés ideje: 2018. január 30.]
- 3 Eurostat (2017a) *i.m.*
- 4 Eurostat (2017b) GDP per capita (PPP, EU28=100). [Online] November. Elérhető: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tec00114&plugin=1>. [A letöltés ideje: 2017. november 10.]
- 5 IMF (2017) *i.m.*
- 6 *Trading Economics* (2018) Magyarország – Egy főre jutó GDP PPP. [Online] Január. Elérhető: <https://hu.tradingeconomics.com/hungary/gdp-per-capita-ppp>. [A letöltés ideje: 2018. január 13.]
- 7 *The World Bank* (2017) Country Profile – France. [Online] Október. Elérhető: http://databank.worldbank.org/data/Views/Reports/ReportWidgetCustom.aspx?Report_Name=CountryProfile&Id=b450fd57&bar=y&dd=y&inf=n&zm=n&country=FRA. [A letöltés ideje: 2017. október 6.]
- 8 Eurostat (2017c) Population and population change statistics. [Online] Október. Elérhető: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population_and_population_change_statistics. [A letöltés ideje: 2017. október 8.]
- 9 IMF (2017) *i.m.*
- 10 *Európai Központi Bank* (2017) Statistical Data Warehouse - Exchange rates, Reference rates. [Online] November. Elérhető: http://sdw.ecb.europa.eu/quickview.do?SERIES_KEY=120.EXR.M.USD.EUR.SP00.A. [A letöltés ideje: 2017. november 16.]
- 11 WITS (2018) France at glance. World Integrated Trade Solution. [Online] Január. Elérhető: <https://wits.worldbank.org/countrysnapshot/en/FRA>. [A letöltés ideje: 2018. január 14.]
- 12 Uo.
- 13 Uo.
- 14 Uo.
- 15 Uo.
- 16 Schwab, Klaus (szerk.) (2017) *Global Competitiveness Report 2017-2018*. Geneva: World Economic Forum. p. ix. és 118.
- 17 IMD (2017) *World Competitiveness Yearbook*. Lausanne: IMD.
- 18 IMF (2017) *i.m.*
- 19 OECD (2017a) Youth unemployment rate, 2017 or latest available. [Online] Elérhető: <https://data.oecd.org/unemp/youth-unemployment-rate.htm>. [A letöltés ideje: 2018. június 02.]
- 20 *Observatoire des Inégalités* (2017) Chômage: les non-qualifiés en première ligne. [Online] Február. Elérhető: https://www.inegalites.fr/Chomage-les-non-qualifies-en-premiere-ligne?id_theme=16. [A letöltés ideje: 2018. június 02.]
- 21 OECD (2017b) *Employment Outlook, 2017, How does France compare?* [Online] Június. Elérhető: <https://www.oecd.org/france/Employment-Outlook-France-EN.pdf>. [A letöltés ideje: 2017. október 16.]
- 22 Eurostat (2017d) General government gross debt. [Online] Október. Elérhető: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsdde410&plugin=1>. [A letöltés ideje: 2017. október 15.]
- 23 *The World Bank* (2016) *Doing Business 2017, Equal opportunity for All, Economy Profile 2017, France*. Washington: World Bank.
- 24 Uo. 67. o.
- 25 *Transparency International* (2017) CPI, Corruption Perception Index, 2016. [Online] Január 27. Elérhető: https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016. [A letöltés ideje: 2017. október 27.]

- 26 *Freedom House* (2017) France, Country Report, Freedom in the World, 2017. [Online] Október. Elérhető: <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2017/france>. [A letöltés ideje: 2017.október 21.]
- 27 UNCTAD (2017a) *World Investment Report (WIR), 2017. Investment and the Digital Economy*. Geneva: United Nations.
- 28 Francia Köztársaság. Business France. (2017a) *2016 Annual Report: Foreign Investment in France*. [Online] November. Elérhető: http://en.businessfrance.fr/Media/Default/Bilan%202016%20version%20finale/2017_RA_BF_UK_Global.pdf. [A letöltés ideje: 2017. november 18.]
- 29 UNCTAD (2017b) *World Investment Report, 2017: Annex Tables*. [Online] Június 7. Elérhető: . [A letöltés ideje: 2017. november 16.]
- 30 *IOF* (2017) *Qu'est-ce-que la Francophonie?* [Online] Október. Elérhető: <https://www.francophonie.org/-/Qu'est-ce-que-la-Francophonie-.html>. [A letöltés ideje: 2017. október 8.]
- 31 *Forbes* (2017) The World's most valuable brands. [Online] Október. Elérhető: <https://www.forbes.com/powerful-brands/list/#tab:rank>. [A letöltés ideje: 2017.október 21.]
- 32 *Interbrand.com* (2017) Best Global Brands 2017 Ranking. [Online] Január. Elérhető: <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2017/ranking/>. [A letöltés ideje: 2018. január 26.]
- 33 UNCTAD (2017a) *i.m.* 33-34. o.
- 34 *Autopro.hu* (2015) Az európai autók és autógyártól toplistája 2015. [Online] Augusztus 27. Elérhető: <https://autopro.hu/elemezések/Az-europai-autok-es-autogyartok-toplistaja-2015/16125/>. [A letöltés ideje: 2017. november 19.]
- 35 Francia Köztársaság. *Competitivite*. (2017) *Les brochures de presentation des poles*. [Online] November. Elérhető: http://competitivite.gouv.fr/documents/commun/Documentation_poles/brochures_poles/francais/brochure-fr-internet.pdf. [A letöltés ideje: 2017. november 26.]
- 36 *Uo.*
- 37 *Uo.*
- 38 *Vitagora* (2017) Hivatalos honlap. [Online] November. Elérhető: <https://www.vitagora.com/>. [A letöltés ideje: 2017. november 25.]
- 39 Francia Köztársaság. *Competitivite*. (2017) *i.m.*
- 40 *France Clusters* (2017) Our international offer for service. [Online] November. Elérhető: <http://franceclusters.fr/en/our-international-offer-of-service/>. [A letöltés ideje: 2017. november 26.]
- 41 *Gouvernement.fr* (2018) La French Tech. [Online] Március. Elérhető: <http://www.gouvernement.fr/en/la-french-tech>. [A letöltés ideje: 2018. március 21.]
- 42 *Uo.*
- 43 Doherty, Ruth (2017) *France is still the most popular tourist destination in the world*. [Online] Február 12. Elérhető: <https://www.aol.co.uk/travel/2017/02/12/france-still-most-popular-tourist-destination-world/>. [A letöltés ideje: 2018. március 21.]
- 44 Francia Köztársaság. Direction Générale des Entreprises. (2016) *Key Facts on Tourism, Études Économiques, 2016*. [Online] Elérhető: https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/etudes-et-statistiques/stats-tourisme/chiffres-cles/2016-key-facts-tourism.pdf. [A letöltés ideje: 2017. október 31.]
- 45 *WTTC* (2017) Travel and Tourism Economic Impact 2017 France. [Online] Október. Elérhető: <https://sp.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2017/france2017.pdf>. [A letöltés ideje: 2017. október 31.]
- 46 *Gouvernement.fr* (2015) Tourism Development Strategy. [Online] Június 12. Elérhető: <http://www.gouvernement.fr/en/a-tourism-development-strategy>. [A letöltés ideje: 2017. november 26.]
- 47 *U.o.*
- 48 *Samuel, Henry* (2010) UNESCO declares French cuisine 'world intangible heritage'. [Online] November 16. Elérhető: <https://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/europe/france/8138348/UNESCO-declares-French-cuisine-world-intangible-heritage.html>. [A letöltés ideje: 2018. június 11.]
- 49 *France Diplomatie* (2015) *Gôut de France/Good France: un dîner pour célébrer la gastronomie autour du monde*. [Online] Március 19. Elérhető: <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-fran>



- ce/tourisme/evenements-et-actualites-lies-a-la-promotion-du-tourisme/article/gout-de-france-good-france-un-diner-pour-celebrer-la-gastronomie-autour-du. [A letöltés ideje: 2018. június 11.]
- 50 *Goodfrance.com* (2018) Hivatalos honlap, résztvevők. [Online] Elérhető: <http://restaurateurs.goodfrance.com/fr/restaurants-participants>. [A letöltés ideje: 2018. március 6.]
- 51 *France Diplomatie* (2015) *i.m.*
- 52 *Atout France* (2018) Le label Vignobles et Découvertes. [Online] Január. Elérhető: <http://atout-france.fr/services/le-label-vignobles-decouvertes>. [A letöltés ideje: 2018. január 28.]
- 53 *Gouvernement.fr* (2017) Government Action, Top actions. [Online] Október. Elérhető: <http://www.gouvernement.fr/en/top-actions>. [A letöltés ideje: 2017. október 31.]
- 54 *Business France* (2018) VIE en bref. [Online] Március. Elérhető: <https://export.businessfrance.fr/formule-vie/vie-en-bref.html>. [A letöltés ideje: 2018. március 21.]
- 55 *Uo.*
- 56 *France Diplomatie* (2014) Formation des diplomates et des agents. [Online] Január. Elérhető: <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/le-ministere-et-son-reseau/formation-des-diplomates-et-des-agents/>. [A letöltés ideje: 2017. november 19.]
- 57 Francia Köztársaság. *Business France*. (2017a) *i.m.*
- 58 Francia Köztársaság. *Business France*. (2017b) *Improved Operating Results for Business France in 2016; Main Operating Results 2016*. [Online] Január. Elérhető: http://en.businessfrance.fr/Media/Default/Blog-Post/RESULTATS_BF_6PAGES_UK_pages.pdf. [A letöltés ideje: 2017. november 18.]
- 59 *Atout France* (2017) Missions. [Online] November. Elérhető: <http://atout-france.fr/services/missions>. [A letöltés ideje: 2017. november 19.]
- 60 Sénat (2017) Projet de loi de finances pour 2017: Action extérieure de l'État: diplomatie culturelle et d'influence. [Online] November. Elérhető: <http://www.senat.fr/rap/a16-142-2/a16-142-210.html>. [A letöltés ideje: 2017. november 20.]

OLASZORSZÁG VERSENYTÁRSELEMZÉSE

TANÁCS-MANDÁK FANNI*

Olaszország az eurózóna harmadik legnagyobb gazdasága, amely azonban már a 2008-as gazdasági világválságot megelőzően is jelentős strukturális problémákkal küzdött (magas munkanélküliséggel, alacsony gazdasági növekedéssel és kimagasló államadóssággal). Az ország alapvetően exportorientált és nagy mértékű külkereskedelmi többlettel rendelkezik. A tanulmány célja az volt, hogy bemutassa Olaszország külgazdasági helyzetét, üzleti környezetét és a Made in Italy brandet. Ezért konkrét példákon keresztül ismertette a külgazdaság-fejlesztés intézményi eszközeit és a Magyarországon is alkalmazható stratégiai programokat. Olaszország az elmúlt években sikeresen valósította meg az integrált szemléletű márkáépítési programokat, amelyek hatására folyamatosan növekedett exportja és külkereskedelmi többlete.

Italy is the third biggest economy in the eurozone, but it had already been suffering from structural problems such as high unemployment rates, low economic growth and significant public debt years before the world economic crisis of 2008. The country is fundamentally exportoriented and has substantial trade surplus. The purpose of the study was to present Italy's foreign economic situation, its business environment and the Made in Italy brand. To this end, it explained and described, through concrete examples, the different instruments applied by government foreign-sector institutions and the successful strategic programmes which might be adapted to Hungary as well. Italy has succeeded several integrated branding programmes and so that increased continuously the level of its export and trade surplus.

1. OLASZORSZÁG KÜLGAZDASÁGI HELYZETÉRTÉKELÉSE

Olaszország a harmadik legerősebb gazdaság az eurózónában, miközben növekedési üteme elmarad mind az európai, mind pedig a világszintű versenytársai növekedési ütemétől, de még a régiók átlagától is.¹ Az 1. táblázatban jól látható, hogy míg a vásárlóerő-paritáson számított bruttó hazai terméke 2016-ban

* Tanács-Mandák Fanni a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Államelméleti és Kormányzástani Intézetének adjunktusa.



1. TÁBLÁZAT

OLASZORSZÁG FŐBB GAZDASÁGI MUTATÓI 2006 ÉS 2016 KÖZÖTT

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
GDP vásárlóerő-paritáson (Milliárd \$) ⁴	1880,9	1985,9	2082,6	2041,7	2079,1	2158,2
GDP/fő (piaci áron €/fő) ⁵	26500	27400	27600	26400	26800	27300
Reál GDP növekedés (%) ⁶	2,1	1,3	-1,0	-5,5	1,6	0,7
Infláció (%) ⁷	2,1	1,8	3,4	0,8	1,5	2,8
Államadósság (GDP %-a) ⁸	102,6	99,8	102,4	112,5	115,4	116,5

	2012	2013	2014	2015	2016
GDP vásárlóerő-paritáson (Milliárd \$) ⁴	2157,5	2176,3	2206,3	2271,8	2323,7
GDP/fő (piaci áron €/fő) ⁵	26700	26500	26700	27200	27700
Reál GDP növekedés (%) ⁶	-2,9	-1,7	0,2	0,9	1,1
Infláció (%) ⁷	3,0	1,2	0,2	0,0	-0,1
Államadósság (GDP %-a) ⁸	123,4	129,0	131,8	131,5	132,0

2323,7 milliárd dollárt tett ki, addig a reál-GDP növekedési üteme megegyező évben alig volt 1,1 százalék. Ez a növekedési ütem pedig a vizsgált időszakban, tehát 2006 és 2016 között erősen ingadozott.

A 2008/2009-es és a 2012/2013-as gazdasági visszaesést követően a gazdaság lassú növekedést mutatott, azonban ennek mértéke nem érte el a válság előtti növekedési szintet. A gazdasági növekedés fellendítése az előző négy kormány fő prioritása volt, s egyben az ellenzék egyik legnagyobb kritikája is, mivel a gazdaságélénkítő reformok egyik kabinet esetén sem hozták meg a szükséges szintű és elvárt eredményt.²

Az államadósság az egyik legjelentősebb gazdasági probléma Olaszországban. Az ország államadósság-aránya az OECD-országok között a harmadik legrosszabb, csak Görögország és Japán bír magasabb értékekkel.³ A táblázatból is jól látszik, hogy 2007 óta az államadósság folyamatosan növekszik, és 2014-ben már meghaladta a bruttó hazai termék 131 százalékát.

A táblázatban szintén jól látható, hogy a gazdasági mutatók közül az infláció 2006 és 2014 között pozitív eredményt mutatott, 2015-ben nulla, 2016-ban pedig

2. TÁBLÁZAT

OLASZORSZÁG JAVAK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK EXPORT-IMPORT MUTATÓI 2006 ÉS 2016 KÖZÖTT

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Export (milliárd €) ¹⁴	406,113	441,455	440,102	353,529	404,148	442,219
Import (milliárd €)	419,084	447,237	452,978	363,846	435,744	467,932
Export éves növekedés (%) ¹⁵	8,227	6,175	-3,092	-18,051	11,786	5,186

	2012	2013	2014	2015	2016
Export (milliárd €) ¹⁴	461,174	463,129	475,301	433,934	501,473
Import (milliárd €)	445,237	426,888	429,026	446,042	443,59
Export éves növekedés (%) ¹⁵	2,324	0,701	2,719	4,352	2,437

-0,1 százalék volt. Az infláció mértéke tehát jobb az európai átlagnál, hiszen az eurózónában az infláció átlagos mértéke 0,22 százalék volt 2016-ban.⁹

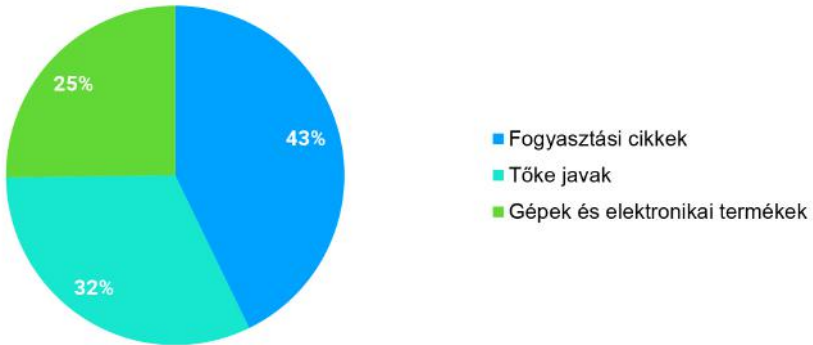
Olaszország munkanélküliségi mutatói esetében is javulás figyelhető meg. Ennek ellenére a 2016-ban mért 11,7 százalékos munkanélküliségi ráta a harmadik legmagasabb érték az OECD-országok között és még mindig közel 5 százalékkal magasabb, mint a 2008/2009-es válság előtti években volt. Komoly problémát okoz a fiatalok (37,7%), a nők (12,8%) és a nem képzettek körében (14,3%) tapasztalható kiemelkedően magas munkanélküliség.¹⁰ Ahhoz, hogy elkerülhető legyen a hosszú ideig munkanélkül maradók arányának további növekedése, meg kell valósítani a korábban bevezetett munkaügyi reform (Jobs Act) intézkedéseit, s folytatni kell a reformban meghatározott irányvonalakat.¹¹

Olaszország erősen exportorientált ország, 2013-ban a GDP 30,4 százaléka származott exportból.¹² A 2. táblázatban jól látható, hogy 2013-ban összesen kb. 463 milliárd euró értékben, majd 2016-ban már kb. 501 milliárd euró értékben exportált termékeket és szolgáltatásokat. Kielégítő, saját energiatermeléssel nem rendelkezik, ezért jelentős energiaimportra szorul. 2013-ban kb. 426 milliárd euró értékben, majd 2016-ban kb. 443 milliárd euró értékben importált termékeket és szolgáltatásokat. Az így elért, kimagasló külkereskedelmi többlete 2016-ban tehát kb. 58 milliárd euró volt, amely 1991 óta a legmagasabb érték. 2016-ban az Európai Unió 28 tagállama közül csak Németország (257,3 milliárd euró) és Hollandia (59,9 milliárd euró) ért el magasabb külkereskedelmi többletet.¹³

A táblázatban szintén jól látható, hogy az export éves növekedési üteme a 2008/2009-es válságot megelőzően (2006-ban 8,227% és 2007-ben 6,175%), valamint közvetlenül utána (2010-ben 11,786%) kimagasló volt. A 2013-as mélypontot

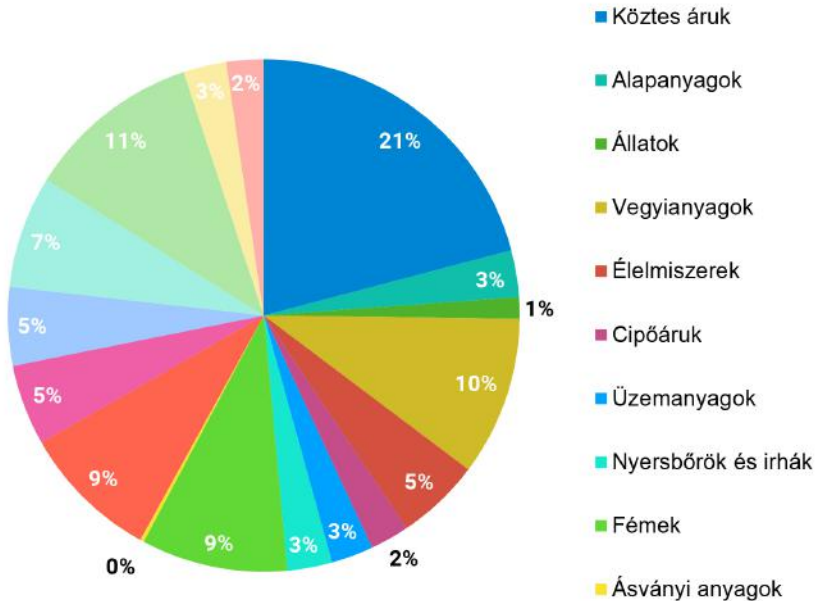


1. ÁBRA¹⁶
EXPORTÁLT JAVAK ÖSSZETÉTELE 2016-BAN (SZÁZALÉK)



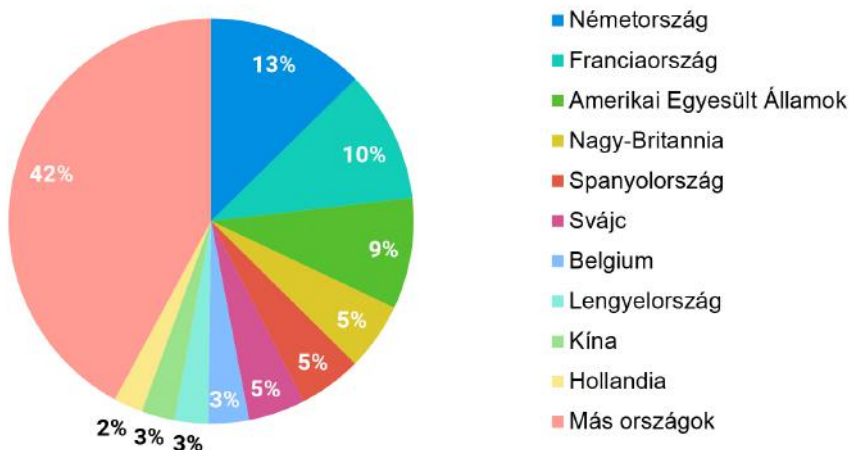
(0,701%) követően 2015-ben volt a legmagasabb (4,352%). Az olaszországi többlet-növekedéséhez érdemben járult hozzá a „Rendkívüli Terv a Made in Italy népszerűsítésére és befektetés-ösztönzésre 2015-2017 program”, amelyet részletesen a 3.2. fejezetben mutat be a tanulmány.

2. ÁBRA¹⁷
EXPORTÁLT JAVAK ÖSSZETÉTELE 2016-BAN (SZÁZALÉK)



Az exportált termékek közül 2016-ban a legnagyobb arányban a gépek és elektronikai termékek (25,8%), a vegyi anyagok (9,8%) és a fémipari termékek (8,99%) jelentek meg (1. ábra).

3. ÁBRA¹⁹
OLASZORSZÁG EXPORTPIACAI ORSZÁGOK SZERINT 2016-BAN (SZÁZALÉK)



Olaszország legfontosabb exportpiacai 2016-ban: Németország (12,64%), Franciaország (10,53%), az Amerikai Egyesült Államok (8,86%), Nagy-Britannia (5,39%) és Spanyolország (5,03%) voltak (3. ábra).¹⁸

A közvetlen külföldi tőkebefektetések (Foreign Direct Investment, FDI) terén Olaszország nem teljesít jól, hiszen a világ külföldi tőkebefektetésének csak 1,6 százaléka érkezik az országba. Az ország tőkevonzó képessége igen alacsony, annak ellenére, hogy az UNCTAD „Világ Befektetési Jelentése” („World Investment Report”) alapján fejlődés figyelhető meg. Eszerint 2012-ben Olaszország csak a 162. helyen szerepelt az FDI-célpiacon között, míg 2016-ban már a 13. legnagyobb FDI-fogadó és a 17. legnagyobb küldő állam volt. A gazdaságilag átmeneti stádiumban lévő országokba (Ukrajna, Oroszország, Azerbajdzsán, Türkmenisztán, Kazahsztán) érkező FDI szempontjából 2017-ben a világ ötödik legnagyobb befektetőjeként jelent meg a térségben.²⁰

A külgazdaság támogatását szolgáló intézményrendszer három fő pillérre épül: a Cabina di Regia per l'Italia Internazionale kormányzó és koordinációs testületre (továbbiakban Cabina di Regia), a Külügyi és Nemzetközi Együttműködések Minisztériumára (továbbiakban Farnesina) és a Gazdaságfejlesztési Minisztériumra (továbbiakban MISE), valamint a két minisztériumhoz tartozó intézményekre.



A Cabina di Regia testületet 2012-ben hozták létre, feladata az export ösztönzése és a Made in Italy brand (erről a 3.1-es fejezetben részletesebben szó esik) népszerűsítésének elősegítése a világban. A testület összehangolja a kormány, a vállalkozások és a régiók ezen célokra irányuló tevékenységét.²¹

A Farnesinán belül az Országrendszer Népszerűsítő Főigazgatóság egyfajta rendszerszintű szemléletben felel az ország brandjéért. A gazdasági, kulturális és tudományos komponenseket egy integrált szemléletben népszerűsíti, beleértve a regionális és a más területi autonómiák általi kezdeményezéseket is.²²

A külgazdaság támogatásában fontos szerepet lát el a MISE-hez tartozó két ügynökség, az „Olasz Kereskedelmi Ügynökség” („Italian Trade Agency”, ITA)²³ és a „Nemzeti Befektetés-ösztönzési és Vállalkozásfejlesztési Ügynökség” (Invitalia)²⁴.

Az ITA feladata, hogy fejlessze és bővítse az ország nemzetközi gazdasági és kereskedelmi kapcsolatait, különös tekintettel a kis- és középvállalkozások és a belőlük álló konzorciumok, csoportosulások igényeire és érdekeire. Feladata továbbá az olasz vállalatok nemzetköziesítése, az olasz termékek és szolgáltatások megjelenítése a nemzetközi piacokon.²⁵

Az Invitalia mindeközben a gazdasági fejlődés és a foglalkoztatottság szempontjából stratégiaileg fontos szektorokra összpontosít. Feladata továbbá a világban lévő szektorok újraindítása és Dél-Olaszország (Mezzogiorno) fejlesztése. Minden olyan nemzeti forrást kezel, amely új vállalkozások és innovatív startupok létrehozását célozza meg.²⁶

2. OLASZORSZÁG ÜZLETI KÖRNYEZETE NEMZETKÖZI ÖSSZEHASONLÍTÁSBAN

A Világbank Doing Business rangsorában Olaszország 2017-ben a 46. helyet érte el, amely az utóbbi tíz évben a második legjobb eredménye, 2015-ben a 45. helyen végzett. Ugyanakkor 2017-ben számos európai uniós tagállam jobb helyezést ért el nála, például Dánia, Norvégia, Svédország, Észtország, Finnország, az Egyesült Királyság, Németország, Franciaország, de még Lengyelország, Spanyolország, Szlovákia és Románia is. Magyarország a listában a 48. helyen állt. A legrosszabb értékeket Olaszország a szerződések kikényszeríthetősége, a hitelfelvétel, az építési engedélyek megszerzése és az adófizetés indikátorainál kapta. A határokon átnyúló kereskedelem indikátora viszont a 190 ország közül Olaszországban volt a legjobb, további jó helyezést kapott még az ország a tulajdon regisztrációjára, a fizetésektelenség megoldására és az elektromos áramhoz való hozzáférésre.²⁷

A Nemzetközi Menedzsmentfejlesztési Intézet (International Institute for Management Development, IMD) 2017-es globális versenyképességi rangsora 63 országot vizsgált, amelyek közül Olaszország csupán a 44. helyet szerezte meg, kilenc

helyet visszacsúszva a 2016-os pozíciójához képest.²⁸ Ez az eredmény jelentősen elmarad a hasonló méretű és háttérű nyugat-európai országokhoz (pl. Németország a 13., Nagy-Britannia a 19. és Franciaország a 31. hely), de még a közép- és kelet-európai uniós tagállamokhoz (pl. Ausztria a 25., Csehország a 28., Lengyelország a 38., Szlovénia 43. hely) képest is. Ebben a rangsorban Magyarország az 52. helyet érte el 2017-ben, hat helyet visszacsúszva a 2016-os eredményéhez képest.

Az IMD a globális versenyképességi rangsor mellett az utóbbi években elkészíti a digitális versenyképességi rangsort is, amely az egyes országok digitális technológiákhoz kapcsolódó képességeit méri. Pontosabban azt, hogy ezek az új technológiák hogyan formálják és alakítják át a kormányzati döntéshozatalt, az üzleti modelleket és a vizsgált társadalmat általában.²⁹ Olaszország ebben a rangsorban 2016-ban a 34., 2017-ben pedig csupán a 39. helyet érte el, elmaradva ezzel az európai uniós tagállamok többségétől. Magyarország ebben az összehasonlításban 2016-ban a 42., 2017-ben pedig a 44. helyet érte el a részt vevő 63 ország között.

A KOF Globalizációs Indexében Olaszország 2014-ben a 207 részt vevő ország közül összesítve a 23. helyen végzett. A lista első tíz helyéből nyolcat más európai uniós tagállamok szereztek meg, köztük Magyarország, amely egészen a 10. helyig jutott.³⁰

Olaszország a Globalizációs Index gazdasági rangsorában a 48., a társadalmi rangsorában a 29., a politikai rangsorában pedig a 2. helyet érte el. A politikai globalizációs rangsor kivételével a másik két rangsorban az európai uniós tagországok többsége megelőzte Olaszországot.³¹

A Világgazdasági Fórum „Globális Versenyképességi Indexe” (Global Competitiveness Index) alapján felállított, 2017-2018-as rangsorban Olaszország összességében a 43. helyet érte el a 137 részt vevő ország között. Ezzel egy helyet lépett előre az előző időszaki pozíciójához képest, amely a piaci hatékonyság, a felsőoktatás és a képzés javulásának tudható be az index szerint. Előbbi esetben hét helyet, utóbbi esetében pedig két helyet javított az előző időszakhoz képest.³²

A fórum továbbá az ország bevált versenyképességi erősségeként értékelte: az egészségügyet és a közoktatást (25. hely), a nagy piacot (12. hely), az infrastruktúrát (27. hely) és az üzleti kifinomultságot (27. hely). Az ország versenyképességi gyengeségeként értékelte viszont alapvetően a nem megfelelő munkaerőpiacot (116. hely) és a pénzügyi piacot (126. hely).³³

A Világgazdasági Fórum rendszeresen kikéri, majd értékeli az országokban található vállalkozások véleményét is a vállalatalapítással és működtetéssel kapcsolatban. Az Olaszországban található vállalkozások a legproblematisabbnak tartották az üzletmenet szempontjából a következő öt tényezőt:³⁴ a nem hatékony kormányzati bürokráciát (17,6 %), az adókulcsokat (17,3%), a merev munkaerő-piaci szabályokat (11%), az adózásra vonatkozó szabályokat (10,5%), a pénzügyi forrásokhoz való hozzáférést (9,6%). A legkevésbé problematikus tényezőnek a rossz



közegészségi szintet (0%) tartották.³⁵ Ezzel összehasonlításban, Magyarországon a vállalkozások a következő mértékben tartották problematikusnak a fenti tényezőket: a nem hatékony kormányzati bürokráciát (6,3 %), az adókulcsokat (10,4 %), a merev munkaerőpiaci szabályokat (3,2 %), az adózásra vonatkozó szabályokat (9,8 %), a pénzügyi forrásokhoz való hozzáférést (7,9 %) és a rossz közegészségi szintet (4,3%).³⁶

A Transparency International 2016-os „Korrupcióérzékelési Indexe” (Corruption Perception Index) alapján, amely 0 és 100 közötti értékkel méri a korrupciót, ahol a 0 a legrosszabb a 100 pedig a legjobb érték, amely korrupciómentességet jelöl. Olaszország 176 ország közül, Kubával holtversenyben a 60. helyen végzett. Az elmúlt öt évben az ország értékei kis mértékben javultak, ugyanakkor még mindig nagyon magas korrupciós szintet mutatnak (42-ről fokozatos javulás során 47-re emelkedtek). A rangsorban Görögország és Bulgária kivételével minden európai uniós tagállam megelőzte Olaszországot.³⁷

Olaszország a Freedom House besorolása alapján úgynevezett szabad ország, az aggregált szabadságindexe 89 a 100 pontból (100 pont a legszabadabb érték), mind a politikai jogok, mind a civil szabadságok a legjobb, teljesen szabad értékelést érték el. Ugyanakkor kiemelendő, hogy a sajtószabadság esetén a besorolás csupán részlegesen szabad.³⁸

Olaszországban a vállalkozásokra vonatkozó szabályozási környezet nem a legkedvezőbb az európai országokat tekintve, ugyanakkor az elmúlt évek reformjai, különös tekintettel a 2015. évi 147. számú törvényerejű rendeletre, kedvezőbb szabályozási környezetet alakítottak ki az előző évekhez képest. Ennek is köszönhető, hogy mára az országban jelenlevő multinacionális vállalatok súlya jelentős, az össz-foglalkoztatottak 11 százaléka dolgozik ilyen vállalatoknál, s ezek a cégek a GDP 20 százalékát termelik meg, az exportban is jelentős a szerepük, hiszen az exportált javak 26 százalékát ezek a vállalatok állítják elő. A külföldi vállalatok jelenléte különösen a high-tech és a magas szintű szolgáltatói szektorokban jelentős.

3. OLASZORSZÁG ORSZÁG- ÉS VÁLLALATI BRANDINGJE

A Forbes 2017-es 100 legértékesebb vállalat listáján csupán egy olasz márka található, s ez pedig az 1921-ben alapított, firenzei székhelyű, luxustermékeket gyártó Gucci.³⁹

Az Interbrand 2017-es 100 legjobb globális vállalat listáján a Gucci mellett még két másik luxuscikket gyártó cég is szerepel, a Ferrari és a Prada. Az 1929-ben létrehozott Ferrari ebben az évben került fel első alkalommal a listára, s egyből a 88. helyet szerezte meg. A Gucci az 51. helyen, a Prada a 94. helyen szerepel. A Prada helyezése a vállalat 14 százalékos bevételcsökkenésének tudható be.⁴⁰

A Brand Finance - Nation Brands 2017 listája a 20 legértékesebb nemzeti márka közé sorolta Olaszországot, pontosabban a kilencedik helyre pozicionálta. Az európai országok közül csak Németország, Nagy-Britannia és Franciaország előzte meg.⁴¹

A Brand Finance listája szerint az 50 legértékesebb olasz brand közül a Ferrari a legerősebb az ISO 10668 értékelés alapján. A legértékesebb olasz brandek pedig a luxus kategóriában találhatóak, nem véletlen, hogy a Brand Strength Index alapján a tíz legerősebb olasz márka közül hat luxuscikket gyárt (Ferrari, Gucci, Lamborghini, Prada, MiuMiu, Bottega Veneta). Ennek ellenére az ország legértékesebb brandje az energetikai szektorban működő ENI.⁴²

A Brand Finance 2017-ben a világ 30 legértékesebb luxusmárkáját is megvizsgálta, amelyek közül hat márka olasz eredetű volt. Ezen márkák a vizsgált minta teljes értékének 15 százalékát tették ki, amely alapján Olaszország birtokolta a mintából a harmadik legjelentősebb részt. Megegyező évben a világ 100 legértékesebb luxusmárkája közül pedig összesen 43 volt olasz eredetű, amely eredménnyel Olaszország a legtöbb legértékesebb luxusmárkával rendelkező országgá vált, a második helyen Franciaország végzett 20 legértékesebb luxusmárkával.⁴³

3.1 MADE IN ITALY BRAND

Az olasz kormány az általános külgazdaság-támogatási és -fejlesztési állami stratégiai terv mellett 2014-ben egy hároméves rendkívüli tervet fogadott el a Made in Italy népszerűsítésére és magára a befektetés-ösztönzésre (a továbbiakban: Rendkívüli Terv 2015-2017).⁴⁴ A hároméves rendkívüli terv sikerességére alapozva a kormány 2018-tól új, hároméves rendkívüli tervet hirdet meg, folytatva a megkezdett és jól működő, valós eredményeket felmutató stratégiai eszközt.

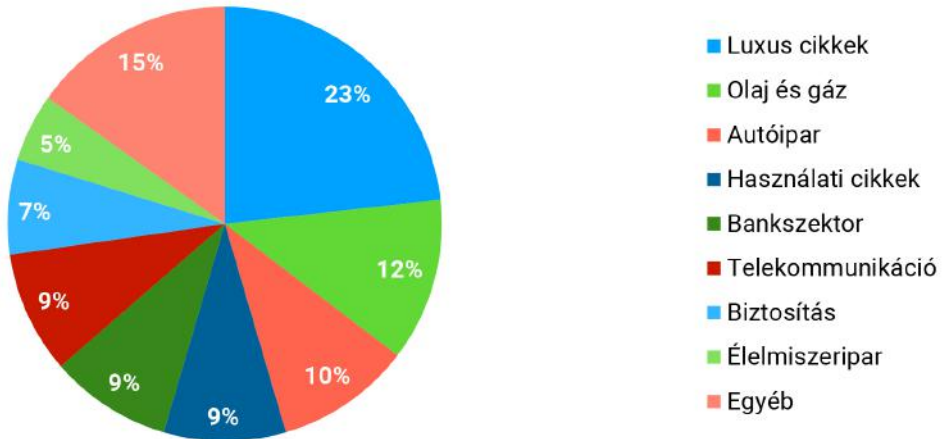
Olaszország márkájának felértékelése kormányzati prioritássá vált a 2015-2017-es Rendkívüli Terv által. Számos felmérés igazolta, hogy a Made in Italy brandet ismerik és a kiváló minőség garanciájaként azonosítják a világ minden pontján. Ezek közül például a Statista "Made-in Country Indexe" alapján felállított rangsor az országbrandinget és a hozzá kapcsolódó pozitív érzékelés mértékét (max. 100%) vizsgálja. A 2017-es rangsor összesen 49 országot és az Európai Uniót tartalmazta, a listán Olaszország a hetedik helyen szerepelt (84%). Az európai országok közül csak Németország, Svájc, Nagy-Britannia és Svédország előzte meg, illetve maga az Európai Unió.⁴⁵ Az olasz termékeknek a hitelességét és a formatervezettségét értékelték legpozitívabban a fogyasztók. Ezeket a termékeket Dél-Amerikában, az arab országokban és Európában kedvelték a leginkább a vizsgálat szerint.⁴⁶

Az Ipsos felmérése alapján az európaiak 53 százaléka (ha csupán a felsőbb társadalmi osztályhoz tartozókat tekintjük, akkor 71 százaléka), a fejlett országokban a lakosság 37 százaléka (ha csupán a felsőbb társadalmi osztályhoz



4. ÁBRA⁵⁰

AZ EXPORTNÖVEKEDÉS MÉRTÉKE AZ EGYES SZEKTOROKBAN 2016-BAN (SZÁZALÉK)



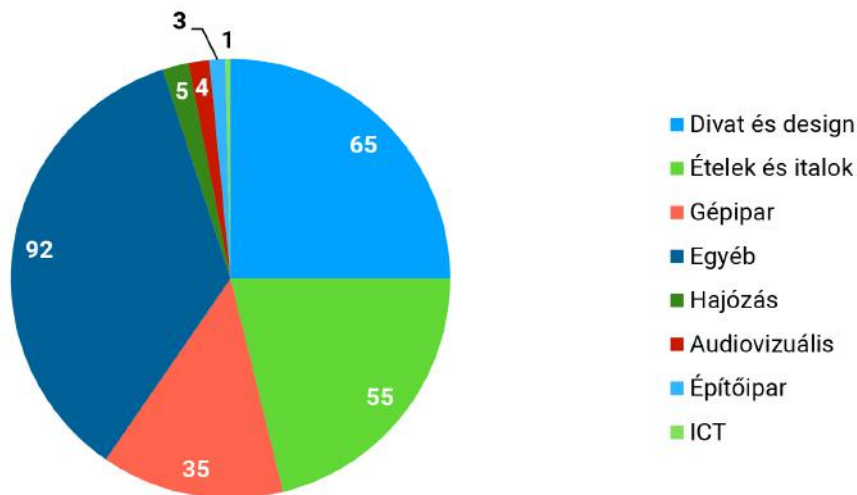
tartozókat tekintjük, akkor 59 százaléka), a feltörekvő országokban a lakosság 39 százaléka (ha csupán a felsőbb társadalmi osztályhoz tartozókat tekintjük, akkor 61 százaléka) vallotta azt, hogy ismeri Olaszországot és rendelkezik a legfontosabb információkkal az országról.⁴⁷

A Made in Italy márka pozitív márkaként jelenik meg, az Ipsos által 2017-ben megkérdezettek az olasz termékeket a minőséggel (45%), a szépséggel (45%) és a kreativitással (33%) azonosították. A felmérésből kiderült, hogy a divat, a turizmus és a borágazat az elsők a kiválóként ismert olasz szektorok között, ezeket követte a design és az autóipar.⁴⁸

A fenti adatok is azt mutatják, hogy a Made in Italy brand további népszerűsítése kiváló eszköz lehet az export mutatóinak növelésére, s ezáltal a gazdasági növekedés dinamikus fejlesztésére és bővítésére is. A 4. ábrán is látható, hogy az exportnövekedés a luxustermékek terén volt a legmagasabb (23%) 2016-ban – ebben az évben pedig, mint korábban szó volt róla (1. fejezet), Olaszország jelentős külkereskedelmi többletre tett szert. Nem véletlen tehát, hogy 2014-ben a Google szerint, ha a Made in Italy egy valódi márka lenne, akkor a harmadik legismertebb márka lenne a világon a Coca Cola és a Visa után.⁴⁹

Ehhez a jelentős exportnövekedéshez érdemben járult hozzá a Rendkívüli Terv 2015-2017, amely költségvetéséből 260 millió eurót fordítottak a Made in Italy márka népszerűsítésére. A forrásoknak közel kétharmadát három szektorra fordították: a divat és designra (65 millió euró), az élelmiszeriparra (55 millió euró)

5. ÁBRA⁵²
 A MADE IN ITALY MÁRKA NÉPSZERŰSÍTÉSÉRE FORDÍTOTT FORRÁSOK
 SZEKTORIÁLIS MEGOSZLÁSBAN 2015 ÉS 2017 KÖZÖTT
 (MILLIÓ EURÓ)



és a gépiparra (35 millió euró) (5. ábra). A forrásoknak a felét három stratégiai lokációban költötték el: az Amerikai Egyesült Államokban (50 millió euró), Kínában (10 millió euró) és Kanadában (10 millió euró).⁵¹

A Made in Italy márka népszerűsítésére, a márkatudatosság fejlesztésére és a márka láthatóságának növelésére különböző tematikus kampányokat szerveztek a Rendkívüli Terv keretében, amelyeknek a célja Olaszország és az olasz termékek kiválóságának és egyedülállóságának a bemutatása volt.^{53,54}

Ezek közül kiemelendő az észak-amerikai „A rendkívüli olasz íz” (The extraordinary Italian Taste) kampány. A kampány részeként kereskedelmi, média és fogyasztói programokat (pl. kóstolókat, főző showkat, termékbemutatókat) szerveztek az autentikus olasz termékek kultúrájának népszerűsítésére, kiemelve a termékek származási területét és felhasználási lehetőségeit a konyhában.⁵⁵

3.2. RENDKÍVÜLI TERV 2015-2017

A Rendkívüli Terv 2015-2017 a hangsúlyt egyértelműen a Made in Italy márka népszerűsítésére és fejlesztésére helyezte. A terv összköltségvetése a három évre 388 millió euró volt. A nemzetköziesítésre fordított összköltségvetés (beleértve a stratégiai terv költségvetését is) 524 millió eurót tett ki.⁵⁶

A rendkívüli terv előzetes hatástanulmánya⁵⁷ szerint a terv által finanszírozott egy vagy több programban részt vevő vállalkozások 67 százaléka jelentős eredményeket ért el a nemzetköziesedés terén. Ezen vállalkozások 55 százaléka úgy nyilatkozott, hogy a programokban való részvételük jelentősen ösztönözte az exportjukat.



A következő tizenegy pontban a Rendkívüli Terv 2015-2017 legsikeresebb programjait ismertetjük.

(1) Képzési és információs rendszer kiépítése a külföldi piacok kínálta lehetőségek megismertetéséért a vállalkozások, azon belül is főként a kis- és középvállalkozások (KKV) számára:

- KKV roadshow: a roadshow 50 állomásán több mint 8.000 vállalkozás vett részt, és több mint 11.000 B2B (business to business) találkozó valósult meg. A részt vevő vállalkozások elégedettségi szintje minden esetben 90 százalék feletti volt. A részt vevő vállalkozásoknak több mint a fele a rendezvényt követően kapcsolatot létesített az ITA Ügynökséggel vagy elmélyítette kapcsolatát az ügynökséggel.
- Rövid képzés indult „Exportáljon most” (Export Now) címmel, ahol vám és marketing, azaz web, digitális és e-kereskedelmi ismeretekről, valamint a szellemi tulajdon védelmének eszközeiről lehetett tanulni.⁵⁸
- Export menedzser képzések indultak, azaz olyan menedzserek képzése, akik ideiglenesen vennének részt egy-egy KKV külföldi piacnyitásánál. A programban 400 export menedzser képzését tűzték ki célul, akik körülbelül 2000 KKV külföldi piacra lépését támogatják majd.⁵⁹

(2) Az olasz vállalatok nemzetközi kiállításokon való részvételének és megjelenésének támogatása:⁶⁰

- EXPO projekt: a 2015-ös Milánói Expo nyújtotta lehetőségeket a Made in Italy megjelenítésére és népszerűsítésére használták ki.
- A nemzetközi vásárokon és kiállításokon való megjelenés célzott programok szervezésével történt, kommunikációs tervek összeállításával és sajtótájékoztatók szervezésével. A rendkívüli terv ötven kiállításra, több mint 120 megjelenést támogatott összehangolt programokkal.
- A rendkívüli terv programjai az olasz vásárok és szakkiállítások nemzetközi hírnevét is megerősítették.

(3) A kiváló termékek értékelése (különös tekintettel a mezőgazdasági és élelmiszeripari termékekre), valamint a márkák, a minőségi igazolások, a vállalatokra és a termékekre vonatkozó eredetjelölések védelme. Nem véletlen, hogy a Made in Italy márkák felértékelését célzó, népszerűsítő kampányok több mezőgazdasági és élelmiszeripari termék exportját ösztönözték. Például:

- „The extraordinary Italian Taste” (A rendkívüli olasz íz) – Észak-Amerika (erről részletesebben a 8. pontban);
- „Borsa vini italiani” (Bortőzsde) – Mexikó;
- „Grandi Degustazioni” (Nagy kóstoló rendezvények) – Kanada.

Ezen felül együttműködés indult különböző szupermarketekkel és főzőbemutatók szervezése is történt Indonéziában.

Első alkalommal a népszerűsítő kampányok egyaránt kiterjedtek az olasz szeszesitalokra, elsősorban a likőrökre. Ennek célpiai: Oroszország, Japán, Korea, az Amerikai Egyesült Államok, Kanada és Európa voltak.⁶¹

(4) Az olasz termékek új piacokra való belépésének támogatása, a forgalmazói hálózatokkal való megállapodásokon keresztül.

- A legjelentősebb külföldi piacokon (Amerikai Egyesült Államok, Kanada, Japán, Nagy-Britannia, Chile, Németország, Franciaország, Spanyolország)⁶² számos megállapodást kötött a legnagyobb áruházláncokkal és forgalmazókkal arra vonatkozóan, hogy az üzletekben tematikus Made in Italy polcokat alakítsanak ki, különös tekintettel azon kis- és középvállalkozások termékeire, amelyek eddig nem jelentek meg ezeken a piacokon. Ebbe a tevékenységbe 3 380 vállalkozást vontak be, amelyek közül 860 cég vált új beszállítóvá, a program eredményeként realizált exportjuk értéke pedig meghaladta a 250 millió eurót 2015 és 2017 között. Ez azt is jelenti, hogy minden egy eurónyi, támogatásra fordított közpénz 15 euró értékű eladást eredményezett.⁶³

(5) Egy megkülönböztető jelzés, egy „esernyő brand” létrehozása a kiváló mezőgazdasági és élelmiszeripari termékeknek, amelyek az olasz minőséget és a hagyományos olasz enogasztrónómiai örökséget képviselik a külföldi népszerűsítést célzó kezdeményezésekben.⁶⁴

(6) Stratégiai népszerűsítő kampányok megvalósítása a legjelentősebb piacokon, ellensúlyozva az „Italian Sounding” jelenségét⁶⁵.

- A rendkívüli terv a három éves időszakban körülbelül 50 millió eurót fordított a Made in Italy külföldi népszerűsítésére. A kommunikációs kampányok célja az olasz termékek imázsának növelése és minőségüknek előtérbe helyezése volt.
- A kampányok többsége Észak-Amerikát célozta meg, a fogyasztói tudatosság köre épülve, tehát pl. reklámokon, mesterszakácsokon, sommelierekben, éttermekben, véleményvezérekben vagy az adott szektor szakújságíróin keresztül.

(7) A kis- és középvállalkozások e-kereskedelmi tevékenységének támogatása.

- A rendkívüli terv támogatta a vállalkozások digitalizációját szolgáló eszközöket annak érdekében, hogy segítse a vállalkozásokat az e-kereskedelemben való részvételben. Az e-kereskedelemben való bekapcsolódás azonnali



megjelenést biztosít a globális piacokon még az olyan kisvállalkozások számára is, amelyek helyhez kötöttek. Az Amerikai Egyesült Államokban a HEB üzlethálózatán keresztül promócióknak köszönhetően 532 vállalkozás 26 százalékkal növelte eladásait a hálózaton belül 2015-2016 között.⁶⁶

(8) A külföldi piacok megnyerésére és bizalmának megszerzésére irányuló innovatív népszerűsítő tervek megvalósítása.⁶⁷

(9) A startup vállalkozások, valamint a mikro-, kis- és középvállalkozások szervezeti megerősítése, elsősorban azért, hogy a befizetett járulékokat voucherek formájában visszakapják a cégek. A vouchereket a vállalkozások ideiglenes export menedzser alkalmazására fordíthatják. Ez jelentős segítség számukra, hiszen enélkül nem engedhetnék meg az export-szakemberek alkalmazását.⁶⁸

(10) Olaszországi befektetési lehetőségek népszerűsítésének támogatása, külföldi befektetőknek nyújtott asszisztencia.

- A rendkívüli terv keretében külföldi befektetések vonzását célzó roadshow-k szervezése történt.
- Az ITA Ügynökség belső szervezeti megerősítésének részeként az ügynökség alkalmazottainak képzéseket biztosítottak. A külföldi befektetők számára egy „Ügyfélkapcsolati Menedzsment” (Customer Relationship Management) részt leget állítottak fel, a befektetési lehetőségekhez és az infrastrukturális stratégiákhoz kapcsolódó információkat pedig biztosították.
- Kilenc befektetési „desk”-et (irodát) alakítottak ki a legfontosabb célpiacokon (Amerikai Egyesült Államok, Nagy-Britannia, Törökország, Egyesült Arab Emírátsok, Szingapúr, Japán és Kína), s ezzel párhuzamosan megszervezték a globális roadshow-t „Fektessen be Olaszországban” (Invest in Italy) címmel.⁶⁹

(11) Régiókkal való együttműködés:

- Helyi eredetmegjelöléssel ellátott termékek támogatása;
- Tematikus befektetésösztönző programok;
- Az együttműködésben kiemelt szektorok: hajózás, high-tech, gépipar, zöld technológia, agrárélelmiszer, úrkutatás és gépipar.

3.3. RENDKÍVÜLI TERV 2018-2020

A Cabina di Regia a 2015-2017 közötti rendkívüli terv sikeressége miatt úgy döntött, hogy elindítja a 2018-2020 közötti új tervet, amelynek első évre 150 millió euró költségvetést javasolt. Ezzel a kiegészítő forrással összesen 183 millió euró forrás áll majd rendelkezésre, hogy a népszerűség-növelő programokat megvalósítsák, vagyis hogy a 2014. évi 133. törvényerejű rendeletben foglalt intézkedéseket

foganatosítsák. A meghatározott fő célok között vannak új célkitűzések, mint például az új piacokon való térnyerés; valamint a már korábban is kitűzött célok, mint például az olyan népszerűsítési eszközök, amelyeket az előző három éves terv is használt.

Az új terv három makrogazdasági célt fogalmaz meg prioritásként:

- Az export nagyobb arányú GDP-hozzájárulásának megszilárdítását;
- Olaszország nemzetközi kereskedelemben betöltött szerepének erősítését, a 2000-es években hozott szint újbóli elérését;
- A stabil exporttevékenységet folytató vállalkozások számának növelését.

A nemzetköziesítési tevékenység prioritált országlistájának összeállításánál két fő szempont játszott szerepet: az adott piacokban rejlő potenciál és az ország geopolitikai prioritásai. A kijelölt országok a következők:

- Amerikai Egyesült Államok, Kína, Kanada, Oroszország (itt különleges népszerűsítő tervek előirányzása történt);
- Franciaország, Németország, Spanyolország, Hollandia, Nagy-Britannia, Lengyelország;
- Ausztrália, Dél-Korea, Japán, Tajvan és az ASEAN-országok;
- Mexikó, Brazília;
- India, Szaúd-Arábia, Egyesült Arab Emírátsok (különös tekintettel a Dubai-i 2020-as Expóra) és Irán;
- Dél-Afrikai Köztársaság, Elefántcsontpart, Kenya.

Azon 75 piac közül, amelyek az olasz export 98 százalékát veszik fel, 15 prioritált országot választottak ki⁷⁰, különböző missziók szervezésére.

A nemzetköziesítés stratégiai szektorai:

- A gép- és technológiai ipar;
- Az élettudományok (kémia, gyógyszerészet, biotechnológia, táplálékgyógyszerészet);
- A G2G tipikus szektorai: energia, védelmi ipar, nagyberuházások, űrágazat;
- A 3F szektorai: élelmiszeripar, divatipar, bútorigar;
- A kultúripar szektorai.

3.4. A TURIZMUS STRATÉGIAI ESZKÖZKÉNT VALÓ HASZNOSÍTÁSA

A turizmus húzóágazat Olaszországban, 2016-ban az európai országokba érkező külföldi turisták 8,5 százaléka érkezett az országba, amely az európai nemzetközi turisztikai bevételek 9 százalékát tette ki.⁷¹

2015-ben az olasz GDP 11,8 százaléka (171 milliárd euró) származott a turizmusból. A turizmus munkaerő-piacra gyakorolt pozitív hatását mutatja, hogy 2015-ben a foglalkoztatottak 12,8 százaléka dolgozott ebben az ágazatban, amely három milliónál is több munkahelyet jelentett.⁷²



A „Travel & Tourism Competitiveness Index” (TTCI) 2017-ben a következő területeken hívta fel Olaszország figyelmét a szükséges fejlesztésekre: szolgáltatások árai, infrastruktúra, a vállalkozások terheinek a csökkentése. Ugyanakkor az index a következő erősségeket állapította meg: az egyedülálló városokat, a monumentumokat, valamint a számos UNESCO Világörökségi helyszínt, amelyből Olaszországban található a legtöbb a világon.⁷³

A Future Brand „Country Brand Index”-ének 2014-2015-ös kiadásában a turizmus, illetve a kultúra és örökség kategóriában a vizsgált 75 ország közül Olaszország szerezte meg az első helyet, míg összesítésben a 18. helyen végzett.⁷⁴ Az Ipsos „Be-Italy” felmérése is azt mutatja, hogy az ország vonzereje, s ezáltal a turizmusban rejlő potenciál igen jelentős.⁷⁵

A fenti nemzetközi eredményeket és javaslatokat figyelembe véve az érintett olasz állami és helyi szervek 2016-ban közös együttműködésben (a Külügyminisztérium, a Kulturális javakért és Turizmusért Felelős Minisztérium⁷⁶ és a Nemzeti Turisztikai Ügynökség⁷⁷) dolgozták ki első ízben az átfogó, hét éves periódusra (2017-2022) szóló Turizmusfejlesztési Stratégiai Tervet. A terv elsődleges célja, hogy a turisztikai szektor még tovább növelje a GDP-hez való hozzájárulását, s megszilárdítsa Olaszország vezető pozícióját a nemzetközi turisztikai piacon. Mindezt azért, hogy megerősíti az ország brandjét, valamint hogy az országot, mint egy egész félszigetnyi múzeumot jeleníti meg, kihasználva a nemzetközi utazók körében élvezett érdeklődést.

A terv a turizmust és a kultúrát egy egységes, integrált szemléletben kezeli. 13 specifikus célkitűzést és 52 beavatkozási pontot tartalmaz a négy nagy, általánosabb cél elérése érdekében, amelyek a következők: (1) innováció, specializáció és integrált országos turisztika ajánlat; (2) a turisztikai szektor versenyképességének a növelése; (3) a hatékony és innovatív marketing fejlesztése; (4) a turisztikai szektor irányításának hatékony átszervezése, nagyobb hangsúly fektetése a résztvevők döntéshozatalba való bevonására.

A terv által alkalmazandó stratégiák a Made in Italy brand felértékelésén és népszerűsítésén, illetve a stratégiai desztinációkon nyújtott turisztikai kínálat megújításán és bővítésén, valamint az új úticélok és termékek népszerűsítésén alapulnak. A terv egyik központi eleme a hatékony és innovatív turisztikai marketing. A hosszú távú stratégiai terv szükségességét az is indokolja, hogy az elmúlt években a turisztikai piac jelentős mértékben átalakult. Az Olaszországba érkező külföldieknek csupán 10 százaléka érkezik szervezett út keretében, 90 százalékuk a social networkök segítségével, vagyis önállóan szervezi meg és foglalja le az útjához szükséges szolgáltatásokat online. A digitalizáció másik fontos következménye a vélemények, recenziók felértékelődése, hiszen ezek nagyban tudják befolyásolni a leendő vendégek⁷⁸ döntéseit.

A terv külön figyelmet fordít arra, hogy ne csupán az öt úgynevezett „szuperrégió” (Lazio, Lombardia, Veneto, Toszkána és Emilia Romagna) fejlődjön tovább, hanem az eddig kevésbé ismert és látogatott területek is.^{79 80} A cél elérése érdekében 2017-et az „Olasz falvak évének” nyilvánították.⁸¹

A kezdeményezésben 18 olaszországi régió összesen 1 000 falva és kistelepülése vett részt egy közös logó alatt. Ez olyan desztinációkat foglalt magában, amelyek a lassú, egyszerű és minőségi életvitelt jelképezték, s a fenntartható turizmus elképzelésébe teljes mértékben beleilleszkedtek.⁸² A települések a kezdeményezés weboldalán mutatkoztak be⁸³, ahol egy virtuális térkép segítségével az érdeklődők meglátogathatták, vagy ma is meglátogathatják őket. Az online felületeken keresztül játszani is lehetett: minden egyes virtuálisan meglátogatott településen egy virtuális bélyeget/matricát kaptak a látogatók, az így összegyűjtött elemeket pedig turisztikai ajánlatokra, kedvezményekre válthatták.

A tematikus év másik fontos kezdeményezése a „Borghi del Cuore”⁸⁴, vagyis a „Szívünkbe zárt falvak” program, amely Abruzzo, Lazio, Marche és Umbria régióknak a 2016-os földrengés által sújtott tizenöt történelmi településére fókuszált. A program keretében a fő hangsúlyt a képzésre és az oktatásra helyezték. A képzések mellett, szakmai konferenciákat szerveztek, az új turisztikai vállalkozások elindításának lehetőségeiről, különös tekintettel azokra a vállalkozásokra, amelyek a helyi közösségek együttműködésében jönnek létre. A program 240 000 euró pályázati forrást biztosított a tizenöt településen lakók számára, azon belül pedig közösségi szövetkezetek megalakítására és azok működtetésének a támogatására.

Az idei év az olasz ételek éve⁸⁵, a programsorozat célja az olasz enogasztronómiai örökség és a magas minőségű olasz konyhaművészet és konyhakultúra promótálása. Az olasz gasztronómia fontos pillére az olasz kultúrának és az olasz életérzés szerves része.

Az olasz turisztikai kínálat fontos elemeit jelentik a gasztronómiai túrák, bemutatók és főzőtanfolyamok, amelyeknek újabb lökést ad a Made in Italy márka megerősítését célzó külgazdasági stratégiai terv keretében 2017-től megvalósuló „Vivere all’italiana” (Élj olasz módra) kampány. Ez egy olyan, az egész világra kiterjedő összehangolt és innovatív reklámkampány, amelynek célja a kitűnő olasz életmód, és a különleges olasz életstílus bemutatása, az igazi olasz életérzés promótálása a kortárs művészeteken, az olasz múzeumok és egyetemek nemzetköziesítésén, a mozifilmeken, a formatervezésen, az enogasztronómián és a kulturális turizmuson keresztül. Olaszország az egész világ számára a szépség, az ízletes és jó minőségű ételek és a minőségi élet megtestesítője. Az olasz életstílus követendő példaként jelenik meg külföldön, és jelentős eredményeket képes a turisztikai szektorban elérni az országba vonzott turisták magas számával.

Egy utazásnál, egy új vidék felfedezésénél az első „kapu”, „bejárat”, az maga az étel, a helyi specialitások, az ízek, amelyek egyfajta „névjegykártyaként” szolgálnak, elmesélik, leírják a hely történetét, színeit és illatait. 2016-ban például Olaszországban volt megtalálható a legtöbb eredetmegjelöléssel ellátott élelmiszer és bor.



Mindezen adottságokat, eredményeket és keresletet kihasználva az olasz ételek év programsorozata 420 múzeum, kulturális hely és archeológiai park részvételével zajlik.⁸⁶

A tematikus év kiemelt rendezvénysorozata lesz „Az olasz konyha hete a világban”, amelyet 2018-ban már harmadik alkalommal rendeznek meg,⁸⁷ s amely a világ számos pontján zajlik párhuzamosan. A rendezvénysorozat célja, hogy az UNESCO világörökség részét képező mediterrán diétát, az olasz konyhaművészetet és a kiváló alapanyagként szolgáló olasz élelmiszereket népszerűsítse konferenciákkal, kóstolókkal, gálavacsorákkal, főzőbemutatókkal és főzőtanfolyamokkal, koncertekkel és kiállításokkal.

A Turizmusfejlesztési Stratégiai Terv egyik fontos innovációs lába a „FactorYmpresa”, amely gyakorlatilag a vállalkozások számára meghirdetett kezdeményezés tematikus turisztikai ággal („FactorYmpresa Turismo”⁸⁸) való kibővítése. Ezt a startupoknak szóló kezdeményezést a Gazdasági Minisztérium és az Invitalia közösen hozta létre, és működteti azzal a céllal, hogy segítse a vállalkozni kívánókat szakmai képzésekkel és befektetők keresésével.

Ennek keretében évente megszervezésre kerül az úgynevezett „Accelerathon” (eredete: a maraton és a gyorsít – accelerare – szavak ötvözése) nevű verseny. 2017-ben négy alkalommal rendezték meg a versenyt, amelyen összesen 350 csapat (startup) vett részt és 112 ötlet, projekt részesült pénzügyi támogatásban.

A Turizmusfejlesztési Stratégiai Tervnek már az első évben mérhető hatásai, eredményei voltak: az év első felében a turisztikai ágazat rekordteljesítményt ért el, az érkezők száma 4,6 százalékkal, a múzeumlátogatások száma pedig 7,3 százalékkal emelkedett. A turisták általi költségek átlagosan 4,6 százalékkal nőttek, a jelentős művészeti városokban 7,9 százalékkal, a tengernél 15 százalékkal.

A 2017-es olasz falvak tematikus év elsőprő sikerét mutatja, hogy a vidéki („aree rurali”) területeken 74 százalékkal nőtt a turisták száma, a történelmi vasútvonalak használata pedig 20 százalékkal, a különböző sétákon és túraprogramokon résztvevők száma pedig 10-20 százalékkal növekedett. A 2017 első félévében jelentkezett dinamikus fejlődés az ősz folyamán is folytatódott: 15 százalékkal nőtt a Kínából, 11 százalékkal a Spanyolországból, 7 százalékkal az Amerikai Egyesült Államokból és 5 százalékkal a Kanadából érkező turisták száma.

4. KONKLÚZIÓK ÉS JÓ GYAKORLATOK

Az olasz termékek elismertek és népszerűek, ennek oka, hogy a fogyasztók az olasz árukat és szolgáltatásokat a minőséggel, a szépséggel és a kreativitással azonosítják. Ez az erős „soft power”, a pozitív országpozíció kiváló alapot jelent az olasz

külgazdasági stratégia megvalósítására. Az országimázs, és az olasz életsítlus világszintű közkedveltsége jelentős potenciált jelent, amelyet a külgazdaságért felelős intézményrendszer ki is használ.

Öt olyan olasz jó gyakorlat van, amely segíti a külgazdasági közfeladat-ellátást, jelentősen erősíti a szolgáltató állam koncepcióját, hozzájárul a gazdasági növekedéshez és a nemzetközi versenyképesség fejlesztéséhez, valamint egyben adaptálható Magyarországon is.

(1) A sikeres országbranding, a közkedvelt és keresett Made in Italy márka kamatoztatása a külgazdasági kapcsolatokban. Magyarországi adaptáció:

- Aktív országbranding és kultúrdiplómácia működtetése;
- Magas minőségű, egyedülálló magyar termékek piacra jutásának támogatása, a Hungarikum termékek népszerűsítése;
- Egy nemzetközi szintű eredetmegjelölési rendszer kialakítása (a Magyarországon használt „Magyar termék” tanúsító védjegy kategóriához hasonlóan).

(2) Az ország gazdaságának alapját jelentő KKV-szektor nemzetköziesítése. Magyarországi adaptáció:

- Startup vállalkozások, kis- és középvállalkozások szervezeti megerősítése, különösen a befizetett járulékok voucherek formájában való visszatérítésére (pl. ideiglenes export menedzserek alkalmazására szóló voucherek bevezetése);
- Országjáró KKV-roadshow programsorozat indítása, a vállalkozások tájékoztatása a nemzetköziesedési lehetőségekről, külföldi piacokról, illetve a külgazdaság-támogató állami intézmények által biztosított támogató eszközökről;
- Rövid képzések export és digitális ismeretek kategóriáiban: technikai útmutató a digitális export- és marketing tevékenységekhez Európában, Kínában és az Egyesült Államokban;
- KKV e-kereskedelmi platform létrehozása.

(3) A világ szinten bővülő középosztály vásárlói célközönségként való azonosítása és megszólítása. Magyarországi adaptáció:

- Megállapodás olyan nagy nemzetközi forgalmazókkal és áruházláncokkal, amelyek elérik a célországokban az egyre bővülő középosztályt (beszállítói kör bővítése, tematikus Made in Hungary polcok kialakítása);
- Célzott kommunikációs stratégiákkal és rendezvényekkel azon magyar termék kategóriák és termékek láthatóságának javítása, amelyek a feltörekvő országok dinamikusan bővülő középosztályának érdeklődési körébe tartoznak, tehát a minőségi és egyedi termékek promótálása (pl. fiatal designerek bemutatkozása, a magyar Design Terminál programjainak nyitása ezen piacok felé, magyar „bortőzsdék” létrehozása, stb.).



(4) Külföldi befektetőknek nyújtott szolgáltatások fejlesztése. Magyarországi adaptáció:

- Magyarország nemzetközi rangsorokban elfoglalt helyének javítása;
- FDI-deszkek létrehozása a legfontosabb országokban, amelyeknek célja a helyi piac elemzése, a helyi igények felmérése, a potenciális befektetők körének megvizsgálása, valamint a kínálat monitorozása lenne;
- Külföldi roadshow programsorozat idítése;
- Tematikus befektetési portálok (külön hangsúlyozva az ingatlanbefektetési lehetőségeket) és részletes országismertető portálok indítása több nyelven;
- Egy olyan protokoll kidolgozása, amely egyszerűbbé és gördülékenyebbé tenné a befektetők és a közigazgatás közötti kapcsolattartást.

(5) A húzóágazatnak számító turizmus stratégiai eszközként kezelése. Magyarországi adaptáció:

- A *Vivere all'italiana* kampányhoz hasonlóan a Magyarországon található termál- és gyógyfürdők közös rendszerben való bemutatása (közös vizes logó, kampányfilm, reklámkampány, közösségi média felületeken való megjelenés, programsorozatok, márképítés, stb.).
- Tematikus magyar gasztronómiai és borhetek szervezése, külön hangsúlyt fektetve a Hungarikum termékekre, elsősorban az eddig külföldön kevésbé ismert, illetve nemrégiben Hungarikummá nyilvánított termékekre.
- Magyarországon is magas azon kistelepülések aránya, amelyek számos jelentős történelmi és kulturális örökséggel rendelkeznek. Jelentős fejlődési potenciál rejlik a kistelepülésekben, amelyek értékeinek és kincseinek felderítésére virtuális térképet, célzott reklámkampányt és megfelelő mobil-applikációt is létre lehetne hozni.
- Az olasz FactorYmpresa Turismo kezdeményezéséhez hasonló, kifejezetten a turisztikai szektorban elindulni kívánó startupok részére szóló dedikált kezdeményezés jó gyakorlat lenne hazánk számára is.

A kézirat lezárásának ideje: 2018. július 9.

JEGYZETEK

- 1 Olaszország nominál GDP növekedési üteme 2017-ben 2,2% volt, ezzel szemben az OECD-átlag 4,4%, az eurózóna átlaga pedig 4,01% volt. *OECD* (2017) Nominal GDP forecast. [Online] Elérhető: <https://data.oecd.org/gdp/nominal-gdp-forecast.htm>. [A letöltés ideje: 2018. június 23.]
- 2 Valentini, Carlo (2018): „I governi e il debito in salito”. *Italiaoggi*, n. 74, p. 8. [Online] Elérhető: <https://www.italiaoggi.it/news/i-governi-e-il-debito-in-salita-2257386>. [A letöltés ideje: 2018. június 23.]

- 3 OECD (2017a) Data, General government debt. [Online] Elérhető: <https://data.oecd.org/gga/general-government-debt.htm>. [A letöltés ideje: 2018. június 23.]
- 4 OECD (2017b) Data, Gross Domestic Product. [Online] Elérhető: <https://data.oecd.org/gdp/gross-domestic-product-gdp.htm>. [A letöltés ideje: 2017. november 22.]
- 5 Eurostat (2017) Database. [Online] Elérhető: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/tec00114>. [A letöltés ideje: 2017. november 22.]
- 6 OECD (2017c) Real GDP forecast (indicator). [Online] Elérhető: doi: 10.1787/1f84150b-en. [A letöltés ideje: 2017. november 30.]
- 7 OECD (2017d) Inflation (CPI) (indicator). [Online] Elérhető: doi: 10.1787/eee82e6e-en. [A letöltés ideje: 2017. november 28.]
- 8 Country economy (2017) National Debt, Italy. [Online] Elérhető: <https://countryeconomy.com/national-debt/italy>. [A letöltés ideje: 2018. június 10.]
- 9 OECD (2017e) Data, Inflation. [Online] Elérhető: <https://data.oecd.org/price/inflation-cpi.htm#indicator-chart>. [A letöltés ideje: 2018. június 23.]
- 10 OECD (2017f) Data, Unemployment Rate. [Online] Elérhető: <https://data.oecd.org/unemp/unemployment-rate.htm#indicator-chart>. [A letöltés ideje: 2018. június 23.]
- 11 Jobs Act. Home page. [Online] Elérhető: <http://www.jobsact.lavoro.gov.it/Pagine/default.aspx>. [A letöltés ideje: 2018. június 23.]
- 12 SACE, Simest (2017) Il Rapporto Export 2017. p. 9. [Online] Elérhető: https://www.sace.it/docs/default-source/ufficio-studi/sace_rapportoexport2017.pdf?sfvrsn=2. [A letöltés ideje: 2018. június 23.]
- 13 Jelenleg körülbelül 200 000 olasz vállalat exportál, de a Gazdaságfejlesztési Minisztérium vizsgálatai alapján még körülbelül 70 000 vállalkozás rendelkezik exportpotenciállal, azonban állami segítség, támogatás nélkül nem tudnak kilépni a nemzetközi piacokra.
- 14 The World Bank (2017a) Data, Exports of goods and services. [Online] Elérhető: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.CN?end=2016&locations=IT&start=2006&view=chart>. [A letöltés ideje: 2017. november 22.]
- 15 Uo.
- 16 The World Bank (2017b) World Integrated Trade Solution. [Online] Elérhető: <https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/ITA/StartYear/2006/EndYear/2016/TradeFlow/Export/Indicator/XPRT-PRDCT-SHR/Partner/WLD/Product/all-groups#>. [A letöltés ideje: 2017. november 22.]
- 17 Uo.
- 18 ICE (2017a) Sintesi del Rapporto ICE 2016-2017. L'Italia nell'economia internazionale. 49. o. [Online] Elérhető: https://www.ice.it/it/repository/archivio_rapporti/ICE_SINTESI_ITALIANO_2017_web.pdf. [A letöltés ideje: 2017. december 11.]
- 19 Uo. 47-49.
- 20 UNCTAD (2017) World Investment Report 2017. 64. o. [Online] Elérhető: <http://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/Annex-Tables.aspx>. [A letöltés ideje: 2017. december 11.]
- 21 Bővebb információk a Cabina di Regiaról. [Online] Elérhető: <http://www.esteri.it/mae/it/ministero/servizi/impresedi/diplomaziaeconomica/cabina-di-regia-missioni-e-roadshow.html>. [A letöltés ideje: 2017. november 10.]
- 22 Olaszország. Farnesina (2017) Vincenzo De Luca. [Online] Elérhető: <https://www.esteri.it/mae/it/ministero/struttura/dgpromozionesistemapaese/dirgen.html>. [A letöltés ideje: 2018. június 23.]
- 23 Olaszország. ICE (2017b) Home Page. [Online] Elérhető: <http://www.ice.gov.it>. [A letöltés ideje: 2017. október 13.]
- 24 Invitalia (2017) Agenzia. [Online] Elérhető: <http://www.invitalia.it/site/new/home/chi-siamo/agenzia.html>. [A letöltés ideje: 2017. október 21.]
- 25 Olaszország. ICE (2017b) i. m.
- 26 Invitalia (2017) i. m.



- 27 *The World Bank* (2017c) Doing Business ranking. [Online] Elérhető: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/italy>. [A letöltés ideje: 2017. december 2.] Az egyes rangsoroknál a hiányzó adatok abból adódnak, hogy változott az indikátorok összetétele 2008-ban, 2009-ben és 2011-ben.
- 28 *IMD* (2017a) World Competitiveness Ranking 2017. [Online] Elérhető: <https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2017/wcy-2017-vs-2016---final.pdf>. [A letöltés ideje: 2017. november 12.]
- 29 *IMD* (2017b) World Digital Competitiveness Ranking 2017. [Online] Elérhető: https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2017/world_digital_competitiveness_yearbook_2017.pdf. [A letöltés ideje: 2017. november 12.]
- 30 *KOF* (2017) Globalization Index. [Online] Elérhető: <http://globalization.kof.ethz.ch/query/>. [A letöltés ideje: 2017. november 12.]
- 31 *Uo.*
- 32 *World Economic Forum* (2017a) Italy, Global Competitiveness Index, 2017-2018. [Online] Elérhető: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/countryeconomy-profiles/#economy=ITA>. [A letöltés ideje: 2017. november 21.]
- 33 *Uo.*
- 34 *World Economic Forum* (2017b) Europe, Global Competitiveness Index 2017-2018. [Online] Elérhető: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/europe/>. [A letöltés ideje: 2017. november 21.]
- 35 *Uo.* 156. o.
- 36 *Uo.* 142. o.
- 37 *Transparency International* (2017) Corruption Perceptions Index 2016. [Online] Elérhető: https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016. [A letöltés ideje: 2017. november 14.]
- 38 *Freedom House* (2017) Freedom in the World 2017 Report. [Online] Elérhető: https://freedomhouse.org/sites/default/files/FH_FIW_2017_Report_Final.pdf. [A letöltés ideje: 2017. november 19.]
- 39 *Forbes* (2017) The World's Most Valuable Brands 2017. [Online] Elérhető: <https://www.forbes.com/powerful-brands/list/3/#tab:rank>. [A letöltés ideje: 2017. november 30.]
- 40 *Interbrand* (2017) Best Global Brands 2017. [Online] Elérhető: <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2017/ranking/#?filter=Europe%20%26%20Africa%2CItaly>. [A letöltés ideje: 2017. november 30.]
- 41 *Brand Finance* (2017a) Nation Brands 2017. [Online] Elérhető: http://brandfinance.com/images/upload/bf_nation_brands_2017.pdf. [A letöltés ideje: 2017. november 30.]
- 42 *Brand Finance* (2017b) Italy 50, 2017. Annual report on the most valuable Italian Brands. 9. o. [Online] Elérhető: http://brandfinance.com/images/upload/brand_finance_italy_50_locked_english.pdf. [A letöltés ideje: 2018. június 23.]
- 43 *Uo.* 10-11. o.
- 44 A 2014. évi 133. számú „Sürgős intézkedések a telephelyek újrainyításáról, állami beruházások megvalósításáról, a bürokrácia egyszerűsítéséről, a hidogeológiai zavarok okozta vészhelyzetről és a termelés fellendítésére” című (vagy más néven a „Slocca Italia”) törvényerejű rendeletet az olasz parlament november 11-én alakította törvénné (2014. évi 164. törvény). A program részletei: Olaszország. *Ministre Sviluppo Economico* (2015) Slocca Italia. [Online] Elérhető: http://www.mise.gov.it/images/stories/commercio_internazionale/piano_straordinario_made_italy/dm_mise_14_03_2015.pdf. [A letöltés ideje: 2017.11.22.]
- 45 *Statista* (2017) Made-in Country Index: country ranking 2017. [Online] Elérhető: <https://www.statista.com/statistics/677973/made-in-country-index-country-ranking/>. [A letöltés ideje: 2018. június 23.]
- 46 *Uo.*
- 47 Fejlett országnak minősül az Ipsos felmérésben az Amerikai Egyesült Államok, Kanada, Ausztrália, Japán és az Egyesült Arab Emírátsok. *Ipsos* (2017) Be-italy. 3. o. [Online] Elérhető: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2017-11/ricerca_beitaly_ipsos.pdf. [A letöltés ideje: 2017. december 1.]

48 Uo.

49 Noci, Giuliano (2014) Se Made in Italy fosse un brand sarebbe il terzo al mondo. *Il Sole 24 Ore*. [Online] Elérhető: <http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2014-08-27/se-made-italy-fosse-brand-sarebbe-terzo-mondo-063909.shtml?uuid=ABdARknB>. [A letöltés ideje: 2017. november 30.]

50 *Relazione Annuale* (2017) Stato di Avanzamento degli Interventi e delle Azioni relative al Piano Straordinario per la Promozione del Made in Italy e l'Attrazione degli Investimenti. 8. o. [Online] Elérhető: http://ww2.gazzettaamministrativa.it/opencms/export/sites/default/_gazzetta_amministrativa/amministrazione_trasparente/_agenzie_enti_stato/_agenzia_ICE/160_ser_ero/010_car_ser_sta_qua/2017/0001_Documenti_1511512474429/1511512476413_relazione_annuale_2017.fin.pdf. [A letöltés ideje: 2017. december 10.] Saját kidolgozás.

51 *Nuovo utile* (2017) Piano Straordinario Made in Italy 2015-2017. [Online] Elérhető: https://nuovoutile.it/wp-content/uploads/2015/06/Piano-Straordinario-Made-in-Italy-2015_2017.pdf. [A letöltés ideje: 2017. december 2.] Saját kidolgozás.

52 Uo.

53 Olaszország. Ministry of Economic Development. *Italy the extraordinary commonplace*. [Online] Elérhető: <http://www.sviluppoeconomico.gov.it/index.php/en/202-news-english/2034646-italy-the-extraordinary-commonplace>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]

54 Olaszország. Ministre Sviluppo Economico (2015) *The extraordinary Italian State*. [Online] December 9. Elérhető: <https://www.youtube.com/watch?v=jbPoGYETFBM>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]

55 *Extraordinary Italian Taste* (2017) Home page. [Online] Elérhető: <https://extraordinaryitaliantaste.co.uk/>. [A letöltés ideje: 2017. december 1.]

56 *Relazione Annuale* (2017) *i. m.* 10-13. o. Saját kidolgozás.

57 *Lattanziokibs* (2017). [Online] Elérhető: https://www.lattanziokibs.com/newsroom/archivio_news/i-ri-sultati_20152017_del_piano_straordinario_per_il_made_in_italy_alla_cabina_di_regia_interministeriale.html. [A letöltés ideje: 2017. november 28.]

58 A képzés digitális benchmark és a vállalatok e-üzleti stratégiájára vonatkozó képzéseket az olasz kormány a Google-lal együttműködésben szervezi.

59 *Relazione Annuale* (2017) *i. m.* 16-18. o.

60 Uo. 19-22. o.

61 Uo. 22-26. o.

62 USA (Macy's), Nagy-Britannia (Harvey Nichols, Selfridges, Harrods, Fenwick, Liberty), Chile, Németország (Karstadt, KaDeWe, Kaufhof), Franciaország (Le Bon Marché, Galeries Lafayette, Printemps), Spanyolország (El Corte Inglés).

63 Uo. 26-28. o.

64 2014. évi 133. számú törvényerejű rendelet.

65 Az Italian Sounding jelenség az, amikor egy nem olasz terméket úgy neveznek el, úgy jellemznek, hogy az olasz terméknek tűnjön, építve arra, hogy a vásárlók bíznak az olasz minőségben, így jobban eladhatóvá válik a termék. *Relazione Annuale* (2017) *i. m.* 28-30. o.

66 Uo. 30-32. o.

67 Uo. 32-39. o.

68 Uo. 40. o.

69 Uo. 40-41. o.

70 Brazíliát, Kínát, az Egyesült Arab Emírátsokat, Indonéziát, Iránt, Mexikót, Oroszországot, Albániát, Algériát, Japánt, Indiát, Kenyát, Marokkót, Lengyelországot és Tunéziát.

71 *UNWTO* (2017) *Turism Highlights 2017*, World Tourism Organization. [Online] Elérhető: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419029>. [A letöltés ideje: 2017. december 2.]

72 Olaszország. Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo (2017a) *Piano Strategico del Turismo 2017-2022, Executive Summary*. [Online] Elérhető: https://www.unive.it/pag/fileadmin/user_upload/extra/CISET/documenti/BANKITALIA/2017/Piano_Strategico_del_Turismo_2017-2022_Executive_Summary-imported-64555.pdf. [A letöltés ideje: 2017. november 30.]



- 73 UNESCO (2017) Beni Italiani Unesco. [Online] Elérhető: <http://www.sitiunesco.it/?p=5>. [A letöltés ideje: 2018. június 23.]
- 74 Future Brand (2015) Country Brand Index 2014-2015, 11. o. [Online] Elérhető: <https://www.futurebrand.com/uploads/CBI2014-5.pdf>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]
- 75 Ipsos (2017) *i. m.*
- 76 Olaszország. Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo (2017b) *Home page*. [Online] Elérhető: www.beniculturali.it/. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]
- 77 ENI (2017) *Home page*. [Online] Elérhető: <http://www.eni.it/it/>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]
- 78 A tervről bővebben lásd a Minisztérium honlapját. Olaszország. Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo (2017c) *Piano Strategico del Turismo, Italia Paese per Viaggiatori*. [Online] Elérhető: <http://www.pst.beniculturali.it/>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]
- 79 2016-ban a külföldi turisták általi költségek 67,5 százaléka ezekben a régiókban realizálódott. Ciset (2018) Conferenza Ciset-Banca d'Italia. [Online] Elérhető: <https://www.unive.it/pag/19060/>. [A letöltés ideje: 2018. március 24.]
- 80 Róma Európa harmadik leglátogatottabb városa, évi közel 10 millió látogatójával, csak London és Párizs előzi meg, világviszonylatban pedig a 14. legkedveltebb város úti cél. Go Monitor (2018) Top 100 City Destinations Ranking, WTM London 2017 Edition. [Online] Elérhető: [http://go.euromonitor.com/Top_100_City_Destinations_WTM_Form_Download.html?utm_campaign=EV-WE2017-World%20Travel%20Market%20\(WTM\)&utm_medium=Blog&utm_source=Blog](http://go.euromonitor.com/Top_100_City_Destinations_WTM_Form_Download.html?utm_campaign=EV-WE2017-World%20Travel%20Market%20(WTM)&utm_medium=Blog&utm_source=Blog). [A letöltés ideje: 2018. március 24.]
- 81 Lásd bővebben a Minisztérium honlapján Olaszország. Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo (2018) *Borghi - Viaggio Italiano*. [Online] Elérhető: <http://www.turismo.beniculturali.it/home-borghi-ditalia/borghi-viaggio-italiano/>. [A letöltés ideje: 2018. március 24.]
- 82 Fontos kiemelni, hogy a tematikus évnek a célja nem csupán és kizárólagosan a kistelepülések turisztikai forgalmának növelése, hanem a helyi gazdaság fellendítése, a munkahelyek teremtése és megtartása, valamint a kistelepülések elnéptelenedésének és elöregedésének a megakadályozása egyaránt. A kistelepülések az olasz településhálózat 70 százalékát adják, Olaszország legkisebb 5000 településén összesen tíz millió fő él, azonban ez a szám folyamatosan és egyre nagyobb ütemben csökken.
- 83 A tematikus év részletes leírása: *Viaggio Italiano* (2017) *Viaggio Italiano*. [Online] Elérhető: <http://www.viaggio-italiano.it/it/viaggio-italiano>. [A letöltés ideje: 2018. április 2.]
- 84 A tematikus év honlapja: *Viaggio Italiano* (2017) *Borghi del cuore*. [Online] Elérhető: <http://www.viaggio-italiano.it/it/borghi-del-cuore>. [A letöltés ideje: 2018. április 2.]
- 85 Olaszország. Direttiva del Ministro dei Beni e dell'Attività Culturali e del Turismo (2018) 2018 – Anno del Cibo Italiano. [Online] Elérhető: <http://www.turismo.beniculturali.it/wp-content/uploads/2018/01/Direttiva-MiBACT-2018-Anno-del-Cibo-Italiano.pdf>. [A letöltés ideje: 2017. december 29.]
- 86 *Anno del cibo Italiano* (2018) *Home page*. [Online] Elérhető: <http://www.annodelciboitaliano.it/>. [A letöltés ideje: 2018. április 2.]
- 87 *ITA* (2017) *The Fifth Element*. [Online] November 10. Elérhető: https://www.youtube.com/watch?time_continue=202&v=8262LZEfcEY. [A letöltés ideje: 2018. április 2.]
- 88 *Invitalia*. Factor Ympresa. [Online] elérhető: <http://www.factorympresa.invitalia.it/>. [A letöltés ideje: 2018. április 2.]

SVÉDORSZÁG VERSENYTÁRSELEMZÉSE

SZŐKE DIÁNA*

Svédország az észak-európai jóléti államok iskolapéldájának tekinthető, rendkívül globalizált és export-orientált gazdaság. Mivel népességméretét és politikai/gazdasági súlyát tekintve sok párhuzam vonható Svédország és Magyarország között, a svéd külgazdasági működés vizsgálata értékes tapasztalatokat nyújthat hazánk döntéshozói és kutatói számára egyaránt. A jelen tanulmány ennek mentén mutatta be Svédország külkereskedelmi helyzetét, illetve a nemzetközi versenyképességének főbb mozgatórugóit. Az ország- és vállalati branding, valamint az ezt támogató intézményrendszer sikerei alapján lett meghatározva a svéd modell négy egyedi vonása. Ezek a „jó gyakorlatok”: (1) az iparági szereplők aktív részvétele a külgazdasági intézményrendszerben; (2) a kedvező országbranding külgazdasági kamatoztatása; (3) az innováció és a kutatás-fejlesztés kiemelt támogatása; valamint (4) a közösségi média tudatos használata a külgazdasági kommunikációban.

A highly globalized and export-oriented economy, Sweden is also a classic example of the Scandinavian welfare state. Given the parallels between Sweden and Hungary in terms of their population size and relative global political/economic weight, an evaluation of Swedish foreign trade practices can potentially offer valuable insights to Hungarian decision-makers and scholars alike. In this vein, the current study provided an overview of Sweden's external economic relations and the driving factors behind its global competitiveness. Based on its successes in the fields of country and company branding, along with its institutional background, the Swedish model presented four unique characteristics. These "best practices" are (1) the active involvement of private actors in the state economic apparatus; (2) converting Sweden's positive global image into economic gains; (3) substantial governmental support for innovation plus research and development activities; as well as (4) the skilled use of social media platforms in foreign trade-related areas.

* Szőke Diána a Külügyi és Külgazdasági Intézet vezető elemzője.



1. BEVEZETÉS

Svédország az észak-európai jóléti államok iskolapéldájának tekinthető, rendkívül globalizált és exportorientált gazdaság. Nemzetközi és európai uniós összehasonlításban egyaránt kiváló üzleti környezettel büszkélkedhet: versenyképességét elsősorban a politikai környezet stabilitásának, az oktatás és az innováció magas színvonalának, valamint a jogi kiszámíthatóságnak köszönheti. A skandináv országnak meglehetősen pozitív országimázsa van, és ezt a kedvező nemzetközi megítélést rendszerint kamatoztatja a külgazdasági tevékenységében.

A jelen elemzés a svéd külgazdasági kapcsolatfejlesztés egyedi vonásait, komparatív előnyeit igyekszik felvázolni. Elsőként általánosságban mutatja be Svédország külgazdasági helyzetét és makroökonómiai kilátásait, illetve globális rangsorok mentén értékeli a svéd gazdaság versenyképességét. Ezt követően az ország- és vállalati branding svéd gyakorlatát járja körbe, különös tekintettel a külgazdasági intézményrendszer támogató szerepére ezen a téren. Végezetül pedig kiemelésre kerül néhány olyan jó gyakorlat a külgazdasági kapcsolatfejlesztés és az országimázs javítása terén, amely akár magyar szempontból is tanulságos lehet.

2. SVÉDORSZÁG KÜLGAZDASÁGI HELYZETÉRTÉKELÉSE

2.1 A SVÉD GAZDASÁG SZERKEZETE ÉS A GAZDASÁGFEJLESZTÉS PRIORITÁSAI
Svédország a világ egyik legfejlettebb országa. Lakosainak általános életszínvonala rendkívül magas: az ország a nemzetközi rangsorok élbolyában szokott szerepelni az egy főre jutó jövedelem szempontjából. Svédország tulajdonképpen a jóléti állam észak-európai iskolapéldája, és ily módon a szabadpiaci kapitalizmus elveit ötvözi a széleskörű jóléti szolgáltatásokkal. A skandináv típusú szociáldemokrácia modellnek további jellemző vonása a magas adók, a kis jövedelmi különbségek, a szakszervezetek fontos szerepe, valamint a tárgyalás alapú konfliktus-megoldás a politika és a gazdaság terén egyaránt.¹

Svédország globális összehasonlításban kicsi, exportorientált gazdaság, ahol a külkereskedelem kiemelten fontos. Főbb exportágazatai a gépészeti szektor, az autóipar, a telekommunikációs eszközök és szolgáltatások, a fa- és papíripar, a vasérc, illetve a vegyi anyagok és a gyógyszeripar. A külgazdasági szektorokban is erős a szakszervezetek helyzete; a mai napig fontosak a kollektív bérmegállapodások, bár az utóbbi néhány évtizedben némileg visszaszorult ezek szerepe. A svéd gazdaságot továbbá magas termelékenység jellemzi.²

Társadalmi szinten a jóléti állami berendezkedésből eredően a széleskörű állami szolgáltatások, a bölcsőtől egészen a sírig terjedő védőháló a mai napig meghatározóak. Ennek köszönhetően Svédország meglehetősen meritokratikus, ám egyenlőség-elvű

társadalmi működésre rendezkedett be. A tudásalapú svéd társadalomban a munkakörű népesség kb. egyharmada tanul tovább a felsőoktatásban, de emellett magas színvonalú szakképzések is léteznek. A kutatóintézetek és az egyetemek, főiskolák szorosan együttműködnek a magánszektorral, a gazdaság pedig rendkívül digitalizált.

Ugyan rengeteg állami szubvenciót kaphatnak a kis- és középvállalkozások, az exportorientált svéd gazdaság gerincét a nagyobb, magánkézben lévő konszernek alkotják. Egyes nemzetközileg ismert svéd márkák története évtizedekre nyúlik vissza: ide sorolható példának okáért a Volvo (autóipar) vagy az Electrolux (gépészeti termékek, háztartási gépek). A legnagyobb svéd vállalatok rangsorában kiemelt helyen szerepel továbbá az Ericsson (telekommunikáció), a Vattenfall (állami víz- és közműszolgáltatás), a Skanska (építőipar, ingatlanfejlesztés), a Svenska Cellulosa (fa- és papíráru), a Telia Sonera (telekommunikáció), a Scania (teherautók, nehézgépészeti cikkek), illetve a széles nemzetközi bolthálózatokkal rendelkező H+M (ruházat) és az IKEA (bútor, életmódcikkek) is.³

A svéd gazdaság összességében tehát egy exportorientált kapitalista rendszer, markáns jóléti elemekkel és stabil gazdasági kilátásokkal. Ennek fényében lehet értelmezni azt a három fontos gazdaságfejlesztési prioritást, amelyek napjainkban meghatározzák a svéd külgazdasági fejlődés irányvonalait.

Az export-orientált gazdaságszerkezetből fakadóan az első ilyen prioritás a külkereskedelem bővítése, kiváltképp a dinamikusan növekvő feltörekvő országok irányába. Ez legmarkánsabban a 2015-ben elfogadott, pártközi egyetértésen alapuló svéd exportstratégiában jelenik meg. Az exportstratégia azon a felismerésen alapszik, hogy Svédországnak meg kell felelnie a 21. század gazdasági és társadalmi kihívásainak, így két hosszú távú törekvésen alapul:

- 2020-ra Svédországban legyen a legalacsonyabb a munkanélküliségi ráta az Európai Unióban. Ennek részeként az exportszektor további erősítésére, új munkahelyek teremtésére és a legerősebb iparágak növekedésének támogatására van szükség.
- Svédország legyen a világ legambiciózusabb országa az energia- és klímapolitikai terén. Hangsúlyosan ügyelni kell arra, hogy a külgazdasági szektor terjeszkedése ne járjon járulékos negatív környezeti hatásokkal.⁴

Az exportstratégia emellett konkrét célokat, külgazdasági prioritásokat is megfogalmaz. Ezek a továbbiak:

- A feltörekvő piacokra irányuló svéd exportok bővítése;
- A kis- és középvállalkozások exporton belüli részarányának növelése;
- A svéd termékek magasabb színvonalúvá tétele a gazdasági értékláncon belül;
- Svédország vonzóbbá válása a befektetők és a turisták számára egyaránt.⁵

A második stratégiai prioritás a svéd ipar felkészítése a következő ipari forradalomra, ezen belül pedig a globalizáció, az automatizálás és a digitalizálás jelentette kihívásokra. Svédországnak hosszú múltra visszatekintő ipari tapasztalatai vannak.



Az ipar és ipari szolgáltatások összesen a svéd exportok értékének 77 százalékát adják. Éppen ezért külön „okos iparosítási” (smart industry) stratégiát fogadtak el 2016-ban, amely négy fő pillérré épül:⁶

- Ipar 4.0: a negyedik ipari forradalomra való felkészülés, digitalizálás;
- A környezeti fenntarthatóság megteremtése az ipari termelés minden területén;
- A humán erőforrás-állomány készségeinek, tudásának, kompetenciáinak fejlesztése;
- Kutatás-fejlesztési központtá válni az európai régióban.

Végezetül a harmadik prioritás a svéd gazdaság innovációs potenciáljának megőrzésében, annak továbbfejlesztésében rejlik. Ennek keretében egyaránt építenek a meglévő, nemzetközileg elismert márkákra (pl. Ericsson, Volvo, IKEA), valamint az új globális svéd márkákra (pl. Skype, Spotify). Az innováció kiemelt célként való kezeléséhez a svéd társadalom jó háttérrel tud szolgálni: a kreatív gondolkodás, az egyéni gazdasági és politikai kezdeményezések, illetve a problémamegoldó szemlélet egyaránt jellemzők. A svéd kormányok pártállástól függetlenül rendkívül sokat költenek a kutatás-fejlesztési tevékenységre és az oktatásra.⁷ Kiemelten kezelik az egyetemek, kutatóintézetek és a magánszektor közötti együttműködés fejlesztését, valamint a startup vállalkozások támogatását.

A fentiekben bemutatott három stratégiai prioritás – a külkereskedelem bővítése, az iparfejlesztés, valamint az innovációs potenciál kiaknázása – egyfajta keretet adnak a svéd külgazdasági kapcsolatok jövőbeni fejlesztésének. Nem csak középtávú gazdasági célokat fogalmaznak meg, hanem az ezek eléréséhez szükséges társadalmi és politikai feltételek megteremtését is elősegítik.

2.2 A KÜLGAZDASÁGI SZEKTOR KILÁTÁSAI

A többi európai országhoz hasonlóan Svédországot is negatívan érintette a 2007-2008-as pénzügyi válság (a GDP mintegy 5 százalékkal csökkent 2009-ben), ám azóta sikerült kilábalnia a válság következményeiből. A mérvadó nemzetközi előrejelzések szerint a svéd gazdaság stabil növekedési pályán marad középtávon is, és mintegy évi 2-2,5 százalékos GDP-növekedést prognosztizálnak az elkövetkező évekre. Ennek háttérében külső tényezők (a javuló nemzetközi gazdasági környezet) és belső tényezők (a növekvő belső kereslet és termelékenység) egyaránt állnak.⁸

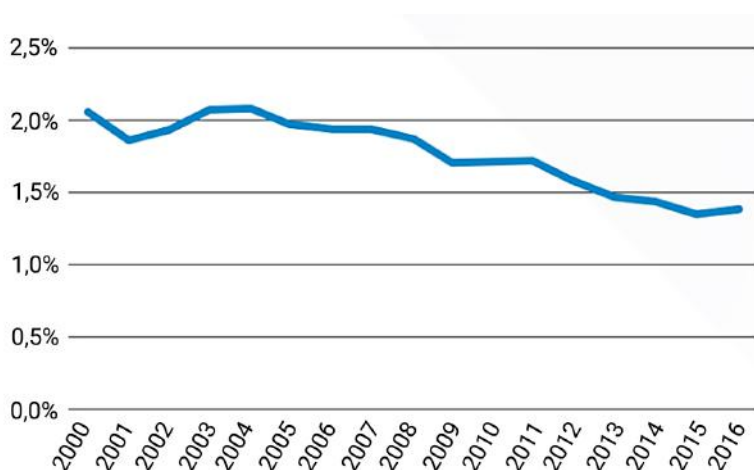
Svédország nagyon jól integrált a globális kereskedelmi értékláncokba, ezért a nemzetközi környezet is nagy hatással van a skandináv ország gazdasági teljesítményére. Ugyanakkor versenyképességét a jóléti állam pár jellemvonása (pl. a magas adók vagy a rugalmatlan munkaerőpiac) némileg korlátozza. A szakképzett munkaerőhiány egyes szektorokban továbbra is gondot jelenthet, mint ahogy sokan az infláció meglehetősen alacsony szintjét is problematikusnak tekintik középtávon.

A kormány várhatóan (relatív értelemben véve) expanzív gazdaságpolitikát fog folytatni az elkövetkező időszakban, elsősorban a 2018. szeptemberében esedékes általános parlamenti választások miatt.

Svédország elsődleges exporttermékei a gépészeti árucikkek, az autók, a fa- és papíráru, a vasérc, valamint a vegyi anyagok. A legfontosabb kereskedelmi partnerei közül méretéből adódóan Németország emelkedik ki, mely mind az export, mind az import tekintetében az első helyen áll a svéd külkereskedelmi mérlegben. Németországot az észak-európai országok (Norvégia, Dánia, Finnország), valamint a nyugat-európai gazdaságok (Hollandia, Belgium, Franciaország) követik. Emellett kisebb mértékű kereskedelmi forgalom van az Amerikai Egyesült Államokkal, Kínával és a Balti-térség országaival. A közép-európai régióból csak Lengyelországgal tart fenn jelentősebb mértékű kereskedelmi kapcsolatot Svédország.

1. ÁBRA⁹

SVÉDORSZÁG RÉSZESEDESE A GLOBÁLIS EXPORTOKBÓL 2000 ÉS 2016 KÖZÖTT (SZÁZALÉK)



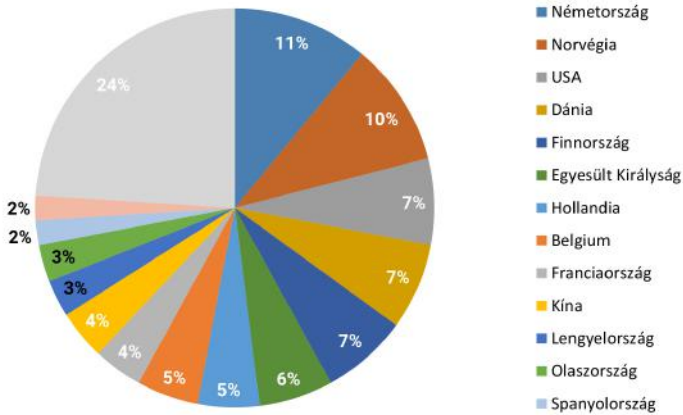
Az utóbbi években némileg csökkent Svédország aránya a nemzetközi exportőrök között, és a stockholmi kormány kiemelt stratégiai célnak tekinti ennek visszafordítását. Hosszú távú terveik között szerepel a fokozott gazdasági nyitás a feltörekvő országok dinamikusan növekvő piaci felé (pl. Kína, India, Indonézia, Brazília, Vietnam). Emellett az észak-európai országokra jellemző innovációs sikerek miatt nagy eséllyel bővíthetik a magas hozzáadott értéket képviselő termékek arányát az összkivitelen belül.



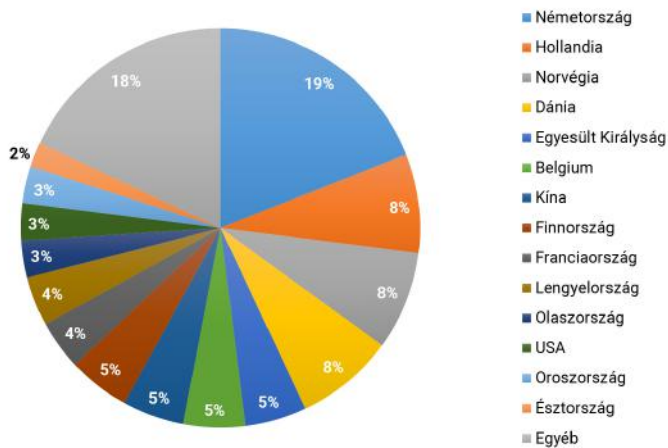
2. ÁBRA¹⁰

SVÉDORSZÁG FŐBB KÜLKERESKEDELMI PARTNEREI 2016-BAN (SZÁZALÉK)

Export



Import



3. SVÉDORSZÁG ÜZLETI KÖRNYEZETE NEMZETKÖZI ÖSSZEHASONLÍTÁSBAN

A svédországi üzleti környezet nemzetközi megítélése szinte egybecsengően kedvező. Általánosságban elmondható, hogy a pozitívumok között a vállalkozások jogi védelmét, a kormányzati működés átláthatóságát, az oktatás minőségét, illetve az innovációt elősegítő környezetet szokták említeni. Ezzel szemben van néhány visszatérő negatívum is: ide sorolhatók a magas adók, a drága

életszínvonal, továbbá a munkaerőpiac rugalmatlansága. Az alábbiakban néhány neves nemzetközi intézmény globális rangsorai mentén kerül összehasonlításra a svéd üzleti környezet.

A Világbank „Doing Business Report” elnevezésű kiadványa a gazdasági tevékenységek számos szempontja szerint minősíti az üzleti környezetet: a befektetési döntések meghozatalától egy új vállalat létrehozásán keresztül egészen az üzleti tevékenység beszüntetésének szabályozásáig végigkövetik a fő jogszabályok, intézmények hatásait. A Világbank 2017-es rangsorában Svédország a 9. helyet foglalja el globálisan. A lista élbolyában szintén skandináv országok (Dánia és Norvégia) szerepelnek, illetve néhány modern, exportorientált ázsiai ország (Szingapúr, Hong Kong, Dél-Korea). A svéd helyezés indoklásában a jelentés előnyösnek ítéli meg az információk kötelező internetes közzétételét, a vállalkozások bejegyzését, az áramellátást, a tulajdonjogok bejegyzését, a kisebbségi részvényesek védelmét, valamint a határon túli kereskedelem és a csőd eljárás szabályozását. Külön kiemelik, hogy Svédország a világ egyik úttörője az egykapus adminisztratív ügyintézésnek, ahol egyetlen portálon, hivatalon vagy honlapon keresztül lehet minden felmerülő közigazgatási ügyet lebonyolítani. Ugyanakkor megítélésük szerint van mit javítani a hitelbírálat és az adózási rendszer tekintetében, ahol Svédország csak a globális középmezőny szintjén áll.¹¹

Hasonló szempontrendszer szerint készült a Világ gazdasági Fórum 2016-2017-es „Globális Versenyképességi Jelentése” (The Global Competitiveness Report), amely a versenyképességet helyezi a középpontba. Ebben a nemzetközi rangsorban Svédország a 6. helyezett lett nemzetközi összehasonlításban, és az eredmény mögött itt is hasonló indoklás szerepel, mint a Világbank esetében. Pozitívan ítélik meg az oktatás és az egészségügy minőségét, valamint a technológiai fejlődést és az innovációt támogató környezetet. Ugyanakkor a magas adók, a rugalmatlan munkaerőpiac és – egyes szektorokban – a szakképzett munkaerő hiánya némileg visszavetik a skandináv ország versenyképességét.¹²

A harmadik üzleti környezetet mérő rangsor a Nemzetközi Menedzsmentfejlesztési Intézettől származik (International Institute for Management Development, IMD), amely „World Competitiveness Database” néven 1989 óta minden évben kiad egy rangsort a nemzetközi versenyképességről. Ennek legfrissebb jelentésében Svédország a 9. helyet érte el a globális mezőnyben.¹³ Kiemelten jól teljesített az infrastruktúra, az oktatás és a környezetvédelem terén, viszont némi versenyhátrányt szenvedett el a drága életszínvonal, a magas adók és a szigorú munkaerő-piaci szabályozás miatt.

Az utolsó vizsgált üzleti rangsor a svájci ETH Zürich egyetem „KOF Globalization Index”-e, ami a globalizáció három dimenzióját méri. Ezek a gazdasági globalizáció szintje (pl. a külkereskedelem részaránya a GDP-n belül, a közvetlen külföldi tőkebefektetések értéke, stb.), a társadalmi globalizáció (pl. az internethasználat elterjedtsége, a gyorséttermi hálózatok száma), illetve a politikai globalizáció (pl. a nagykövetségek száma világszerte, a nemzetközi szervezeti tagság). A lista élén Hollandia,



Írország és Belgium szerepelnek, míg a Salamon-szigetek, Eritrea és Egyenlítői Guinea tekinthetők a legkevésbé globalizált államoknak. Svédország a 7. helyen végzett.¹⁴ (Érdekességként megemlíthető, hogy így csak három helyezéssel előzte meg Magyarországot, amely a 10. a rangsorban.)

A politikai és társadalmi tényezők nem csak vonzó befektetési célponttá teszik a skandináv országot, hanem a pozitív országimázs-építésnek is fontos elemei. A politikai környezet jellegét illetően Svédország kapcsán nem sok kritika merül fel: a parlamentarizmus, a demokrácia és az állampolgári részvétel hagyományai hosszú évtizedes múlttal bírnak. A nemzetközi összehasonlításban mérvadónak számító Freedom House „Freedom in the World 2017” kiadványa is ezt igazolja. A demokratikus berendezkedés állapotáról szóló besorolás három kategóriát különböztet meg: szabad, részben szabad és nem szabad országokat. Svédország stabilan szabadnak minősül, sőt, többnyire a számszerűsített rangsor élmezőnyében végez. Idén Finnország és Norvégia mögött a 3. helyet foglalta el a rangsorban.¹⁵ Mint ahogy erről majd e tanulmány későbbi részeiben szó esik, ezt a pozitív országgépet és nemzetközi politikai hitelességet Svédország aktívan tudja kamatoztatni külkereskedelmi kapcsolatai fejlesztése terén is.

A demokratikus hagyományokon túl léteznek a skandináv jóléti államoknak egy másik jellemző vonásuk, mégpedig a nők egyenjogúsága.¹⁶ Ez a társadalom, a politika és a munkaerőpiac minden szegmensében érvényesül, és olyan svéd „értéket” képvisel, amely tovább erősíti Svédország kedvező nemzetközi megítélését. Az Interparlamentáris Unió 2017. szeptemberi adatai szerint Svédországban a parlamenti képviselők 44 százaléka nő, amellyel az 5. helyen áll a nemzetközi rangsorban.¹⁷ A külgazdasági intézményrendszer tekintetében ez az arány még magasabb: a legfelsőbb döntéshozatali szinten, a Külügyminisztériumban maga a miniszter, Margot Wallström és az államtitkárok többsége nő.¹⁸

A politikai és az üzleti környezet megítéléséhez további fontos szempont a kormányzati és szabályozói transzparencia minősége, illetve a különböző korrupt gyakorlatok elterjedtsége. A Transparency International nevű nemzetközi NGO 2016-os „Korrupcióérzékelési Index” (Corruption Perceptions Index) rangsora szerint Svédország a 4. helyen áll a kormányzati és közéleti működés átláthatóságáról szóló rangsorban a világ 176 vizsgált országa között. (A megosztott első helyen Dánia és Új-Zéland állnak, utánuk Finnország következik.)¹⁹ Az eredmények nem meglepőek: a skandináv államok kifejezetten jól szoktak teljesíteni ezen a téren. Ehhez döntő mértékben hozzájárulnak a jóléti állam és az intézményesült demokrácia adottságai, valamint a civil szféra aktivitása.

Összességében tehát megállapítható, hogy a svéd üzleti környezet megítélése túlnyomóan pozitív, részben a gazdasági növekedést elősegítő társadalmi feltételek (pl. oktatás, innováció) magas színvonalának köszönhetően. Ugyanakkor a versenyképességét némileg aláássa a munkaerőpiac rugalmatlan jellege, valamint a jóléti

állam miatti magas adózás. A politikai környezet kiemelkedően kedvező, legyen szó a jogbiztonságról, a kormányzati működés átláthatóságáról vagy akár a nemek egyenjogúságáról. Ahogy ez a következő részben is egyértelműen látszik, Svédország nagyon tudatosan épít ezekre a pozitív vonásokra az ország- és vállalati branding terén is.

4. SVÉDORSZÁG- ÉS VÁLLALATI BRANDINGJE

4.1 ORSZÁGBRANDING

Svédországról sok sztereotípa és klisé él a külföldiek fejében: legyen szó akár a jómódúságról, a természet-közelségről vagy a svéd emberek külsejéről. Ezt az országgépet sokszor a nemzetközileg elismert svéd márkák, mint az IKEA, a Volvo, a Saab vagy az Electrolux is táplálják. Svédországról értékek szintjén is meglehetősen pozitív kép alakult ki, amelynek a demokrácia, a jóléti állami berendezkedés, a nemek egyenlősége, a humanitárius segélyezés vagy a katonai semlegesség egyaránt fontos elemei. A fentiek együtt alapvetően kedvező képet sugároznak Svédországról, és az ország megítélése nemzetközi összehasonlításban is nagyon pozitívnak bizonyul.

Az országbrand alakítása ugyanakkor korántsem véletlen, és ebben nagyfokú gyakorlatiasság jellemzi a svédeket: a kedvező megítélés sok más téren is kamatoztatható, akár a nemzetközi diplomáciáról, akár a külkereskedelmi kapcsolatok fejlesztéséről van szó. Sőt, az országimázs alakítása olyannyira tudatos, hogy már médiakutatók is felfigyeltek rá. Külön elemzések születtek arról, hogy milyen képet igyekszik Svédország alkotni és vetíteni magáról a külvilág felé.²⁰ Ezekben a kampányokban ugyanis Svédországot rendszerint összekapcsolják a fiatalossággal, a dinamikus fejlődéssel, az innovációval, a környezettudatossággal vagy a társadalmi egyenlőséggel.

A svédek felvállalják, hogy az országimázs fontos része a külgazdasági stratégiájuk sikerének is. Ezen a téren három hangsúlyos eszközt, intézményt használnak fel a pozitív országgép építésében.

Az első a Svéd Intézet nevű kultúrpolitikai hálózat. A Svéd Intézet célja a kedvező országimázs előremozdítása, illetve a svéd értékek terjesztése világszerte (pl. demokrácia, emberi jogok tisztelete, környezeti fenntarthatóság, nők egyenjogúsága, stb.). Három felületen keresztül működik: létezik egy Svéd Kulturális Központ Párizsban, emellett pedig a nagykövetségek, konzulátusok is ellátnak ilyen jellegű feladatokat külföldön. Végezetül az online felületükön rengeteg információ, interaktív tartalom és audiovizuális anyag érhető el. A Svéd Intézet éves költségvetése mintegy SEK 470 millió (hosszvetőleg kb. 48 millió euró). Kultúrdiplomáciai, oktatási és tudományos munkát végez elsősorban, de a nemzetközi együttműködések és ösztöndíjak terén is aktív.²¹

A pozitív országgép előmozdításának másik fő eszköze a Sweden Abroad elnevezésű internetes portál, amely egyfajta összefoglaló honlap Svédország kulturális, gazdasági és politikai tevékenységéről az összes érdeklődő külföldi számára.



A Külügyminisztérium által üzemeltetett honlapon ezen kívül linkek szerepelnek a külképviseleti hálózathoz, valamint az üzleti partnerkeresésnek is kezdőpontjaként szolgálhat. Országinformációk, kulturális érdekességek, statisztikai adatok érhetők el.²²

Harmadik elemként a Svédország Promóciójáért Felelős Tanács említhető, amely 2013 óta működik. Viszonylag rugalmas szervezeti felépítéssel bír, nem feltétlen definiálható önálló állami szervként. Működését tekintve inkább egyfajta koordináló funkciót tölt be, és kommunikációs felületet teremt a különböző országimázst alakító belföldi intézmények között. Tagjai a Külügyminisztérium, a Vállalkozásügyi és Innovációs Minisztérium, a Kulturális Minisztérium, maga a korábbiakban bemutatott Svéd Intézet, illetve néhány turisztikai ügynökség. Középtávú stratégiai irányelveket fogalmaznak meg arról, mely svéd értékeket, egyedi jellemvonásokat érdemes a külföld irányába kommunikálni. A tavaly kiadott legutóbbi jelentésükben a svéd országimázs négy fontos pilléréként az innovációt, a kreativitást, a jóléti társadalmi berendezkedést, valamint a környezeti fenntarthatóságot nevezik meg.²³

Az országbranding további fontos összetevője a turizmus népszerűsítése.²⁴ Ugyan Stockholm mindig is népszerű európai úti célnak számított, az utóbbi években hangsúlyosan megjelent a törekvés, hogy ne csak a fővárost, hanem az ország egyéb térségeibe irányuló turizmust is erősítsék. Ennek mentén a többi svéd nagyváros (pl. Göteborg, Malmö) és a nagyobb régiók jelentős pénzügyi forrásokat szánnak saját látnivalóik promóciójára. Sok turisztikai hirdetés, kiadvány épít Svédország egyedi földrajzi adottságaira – legyen szó akár az északi fényről, a lappföldi rénszarvascsordákról vagy az apró svéd szigetekről – amelyek egyedi volta versenyelőnyt jelent a skandináv ország számára. Emellett a belföldi közlekedési hálózat fejlettsége, viszonylagos olcsósága, valamint a közvetlen nemzetközi repülőjáratok gyakoribbá válása is segítik az országbranding turisztikai vonalát.

A fentiekén túl a svéd országkép alakításának fontos vonása, hogy nem csak felülről jelölik ki stratégiai irányvonalait, hanem aktívan, helyi jelleggel nyomon követik annak alakulását. Ezt részben a külképviseleti hálózat bevonásával végzik. Példának okáért 2003 és 2005 között egy széleskörű kérdőíves és fókuszcsoportos felmérés zajlott arról, hogy milyen kép él Svédországról az egyes külföldi országokban.²⁵ A projekt keretében elsősorban európai lakosokat kérdeztek benyomásaikról, de néhány nagyobb Európán kívüli ország (pl. Amerikai Egyesült Államok, Brazília, India, Japán, Kanada, Kína, Oroszország, stb.) is a vizsgálat tárgyát képezte.

Magyar vonatkozásban a budapesti svéd követség munkatársai voltak bevonva a felmérésbe, amelynek eredménye szerint a legtöbb ember (a megkérdezettek közel 80 százaléka) ismerte Svédországot, és közülük szinte mindenki (90 százalék feletti arány) kedvezően ítélte meg. A kutatásban résztvevő magyarok ezzel együtt úgy nyilatkoztak, hogy a svéd embereket ridegnek, zárkózottnak tartják, esetleg alkoholproblémáktól szenvedőknek. A két ország közti viszony kapcsán

elsősorban történelmi kötődéseket említettek (pl. Raoul Wallenberg svéd diplomata humanitárius tevékenysége a második világháborúban, vagy az 1956-os forradalom után Svédországba került magyar menekültek).

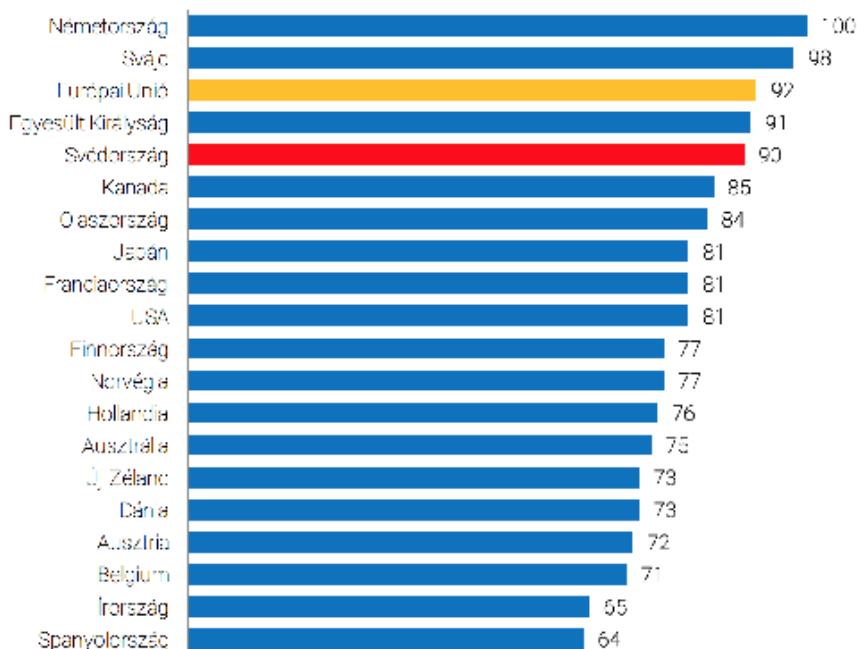
Svédország kedvező nemzetközi megítélése szorosan összefügg a vállalati márkakepítéssel, amely gyakran éppen ezeket a tradicionális svéd értékeket és életstílust igyekszik a nemzetközi piacon „értékesíteni”.

4.2 VÁLLALATI BRANDING

Svédország számos világhírű márkával büszkélkedhet. Ide sorolható a Volvo (autóipar), az Electrolux (elektromos eszközök, háztartási gépek), az IKEA (bútor) vagy az Ericsson (telekommunikáció). Kevesebben tudják, hogy akár az AstraZeneca gyógyszeripari konglomerátum, akár az olyan telekommunikációs újdonságok, mint a Skype vagy a Spotify is svéd gyökerekkel rendelkezik.²⁶ Az utóbbi években reneszánszukat élik a svéd startup vállalkozások, és sok új hullámos svéd márkáról lehet hallani. Ezek közös jellemzői – a svéd értékek és stílus mentén – a környezettudatosság, a design központi szerepe, valamint az innovatív megoldások olcsó elérhetősége az átlagvásárló számára. Példaként említhető meg az Acne Jeans (ruházat), a Koenigsseg (designer autók), a Filippa K (ruházat), az Absolut Vodka (szeszes ital), vagy a Husqvarna (háztartási gépek, üvegáru).²⁷

3. ÁBRA²⁹

A STATISTA „MADE-IN COUNTRY” INDEX EREDMÉNYE 2017-BEN





A skandináv márkák (beleértve a svédeket is) általában sikeresen szerepelnek a világ vezető brandjei közötti nemzetközi összehasonlításban. A Statista „Made-In Country Index” nevű rangsora az országbranding egy tágabb értelmezése szerint vizsgálja az egyes országokat; ebbe az országimázs mellett a gazdasági súly és a termék-attribútumok is beletartoznak. Legutóbbi rangsorukban 49 országot és az Európai Uniót vizsgálva úgy találták, ezen a téren Svédország az 5. helyen áll.²⁸

Az Interbrand „Best Global Brands” rangsora a világ vezető nemzetközi márkáit veszi számba. Tavalyi toplistájukban két svéd márka is szerepel a top 100 között: a H+M (ruházat, divat) a 23., míg az IKEA (bútor) a 25. helyet szerezte meg.³⁰ Érdekeségként kiemelhető, hogy a nagy múltra visszatekintő, nemzetközileg ismert és elismert svéd márkák (pl. a Volvo vagy az Electrolux) nem szerepelnek a listán.

A H+M és az IKEA eseteit azért is érdemes mélyebben megvizsgálni, mivel jó példái annak, amikor a svéd értékeket, a pozitív országimázst sikerül eszközként felhasználni új piacok meghódításához. Ezek a vállalatok így nem csak egy adott terméket értékesítenek, hanem részben magát a skandináv életérzést adják el a vásárlóiknak. Erről szól a következő két esettanulmány is.

1. ESETTANULMÁNY: H+M

A H+M néven ismert nemzetközi ruházati kiskereskedelmi lánc teljes neve hivatalosan Hennes + Mauritz, annak alapítóinak nevei nyomán. A ma is svéd többségű tulajdonú vállalatot 1947-ben hozták létre, és az elmúlt hetven év alatt a világ második legnagyobb ruházati láncává lépett elő (a spanyol Zara után). A H+M férfi, női és gyermek ruhákat, cipőket és kiegészítőket árul. A „fast fashion” képviselőjeként a nemzetközi luxusmármárkák, designok és trendek olcsón elérhető változatait dobják piacra. A H+M-nek 4.500 boltja van a világ 68 országában, és mintegy 161 ezer alkalmazottat foglalkoztat.³¹ A nemzetközi hálózatán túl egyre fontosabb szerepet tölt be a portfóliójában az online értékesítés is.

A H+M ruhái a svéd stílust követve alapvetően modernnek, letisztultak, és egyszerű szabásvonallal készülnek. Emellett nagy hangsúlyt fektetnek a fenntartható fejlődésre és a környezetvédelemre, amelyek szintén a svéd értékek közé sorolhatók. Cégük arculatának fontos eleme a társadalmi igazságosság és az etikus működés: sok jótékonyági programot valósítanak meg (pl. az Uniceffel vagy az Oxfammal karöltve). A cégcsoport rendkívül határozottan lépett fel akkor is, amikor néhány éve egy sajtókampány felfedte, hogy ruháik egy részét gyermekmunkások varrják Délkelet-Ázsiában.

2. ESETTANULMÁNY: IKEA

Az 1943-ban alapított IKEA évtizedek óta a világ vezető bútoralánca. A bútorokon kívül háztartási kiegészítőket, dekorációs termékeket és svéd élelmiszereket árulnak, viszonylag olcsó áron. Az IKEA nemzetközi hálózata 340 boltból áll,

és globálisan közel 30 országában vannak jelen. Évente több, mint 700 millió alkalommal keresik fel az IKEA boltokat világszerte.³² A női egyenjogúság skandináv példája mentén az IKEA menedzsereinek közel fele nő.

Az IKEA termékek tervezésének alapelve az úgynevezett „demokratikus design”.³³ Eszerint mindenkinek joga van a minőségi és szép lakókörnyezethez, illetve táplálkozáshoz, ezért olcsó és az átlagemberek számára elérhető termékekre van szükség. A „demokratikus design” koncepciójához a gyakorlatban környezetbarát, modern és letisztult termékek kapcsolódnak. Emellett az IKEA a svéd gasztronómiát is népszerűsíti éttermeivel és élelmi-szerboltjaival.

Az IKEA közel tízezer saját márkás terméket forgalmaz, és a skandináv életérzés jegyében mindegyik észak-európai eredetű elnevezést kap.³⁴ Egyes termékcsoportok összes modellje mind ugyanolyan jellegű névvel büszkélkedhet (pl. földrajzi nevek, személynevek, utalások a vikingkori mitológiára, stb.). A szekrények példának okáért mind svéd helységnevek után vannak elkeresztelve, a fürdőszobai kiegészítők az észak-európai folyók és tavak neveit viselik, míg a gyermekjátékok svéd állatneveket kapnak. Ez a tudatos márkaépítés is szorosan összefügg a svéd országimázssal és a skandináv életmóddal.

A H+M és az IKEA jó példái annak, hogy a design is fontos szerepet játszik a svéd vállalati brandingben. A svéd (illetve tágabb értelemben véve a skandináv) látványvilág a második világháborút követően vált kifejezetten népszerűvé. Jellemzői a minimalizmus, a funkcionalitás, valamint a tradicionális vonások modern esztétikával való ötvözése. Az utóbbi évtizedekben egy új szempont, a környezettudatosság és a fenntarthatóság is előtérbe került ezen a téren. A svéd termékek formatervezése, látványa, ergonomikus kialakítása a skandináv életérzést hivatottak tükrözni, ezzel újfent rájátszva a pozitív országimázssra. A művészeti értékén túl ebben komoly külkereskedelmi potenciál is rejlik, ezért kormányzati támogatással kiemelkedően sok iparművészetet, formatervezést és grafikát/designot oktató felsőoktatási intézmény működik Svédországban.³⁵

Összességében egyértelmű, hogy mind Svédország országimázsa, mind az elismert svéd márkák nemzetközi megítélése rendkívül pozitív. Ez nem csak a turisták számán vagy a külkereskedelmi fogalom alakulásán javít, hanem komoly emocionális tökét is jelent a külkapcsolatok fejlesztésében. A svéd exportstratégia tudatosan épít arra, hogy ezt a fajta „soft power”-t kihasználva igyekezzen elmélyíteni külgazdasági partnerségeit, az exportot, az importot és a közvetlen külföldi tőkebefektetéseket egyaránt előmozdítva. Mint ahogy az a fentiekből kiderült, a globálisan elérhető svéd márkák (legyen szó a H+M-ről vagy az IKEA-ról, de akár az új hullámú svéd startup vállalkozásokról) kommunikációjukban, üzleti küldetésükben és sokszor magukban a termékek designjában, elnevezésében



is építenek a skandináv életérzésre. Ez komoly helyzeti előnyt jelent Svédország számára a globális piacokért folytatott küzdelemben, és a későbbiekben vizsgált jó gyakorlatok között is megemlítésre kerül.

5. A SVÉD KÜLGAZDASÁGI INTÉZMÉNYRENDSZER TÁMOGATÓ SZEREPE

Intézményi szinten számos állami szerv vállal fontos szerepet a külgazdasági kapcsolatok fejlesztésében, de három kiemelkedik mindközül. A közigazgatási hierarchia csúcán a Külügyminisztérium felel a külkereskedelem stratégiai tervezéséért, valamint a külképviseletek munkájáért. Team Sweden néven egy átfogó exportösztönzési ernyőszervezet működik, amely az összes érintett állami szereplő feladatkörét igyekszik összehangolni az exportok terén. Végezetül a Business Sweden egyfajta egykapus ügyintézőt tesz lehetővé az export és importok, valamint a közvetlen külföldi tőkebefektetések terén, továbbá közel ötven országban képviseli a svéd gazdaság érdekeit világszerte.

A külgazdasággal foglalkozó állami szervek élén a Külügyminisztérium áll, amelyen belül kiemelt szerepet tölt be a Svédország Promóciójáért, Kereskedelemért és Vállalati Társadalmi Felelősségvállalásért Felelős Főosztály. Ez egyfelől hagyományos gazdaságdiplomáciai szerepet tölt be, és az exportösztönzés mellett hangsúlyosan kezelik a Svédországba irányuló tőke- és zöldmezős beruházások elősegítését is. Ezen kívül a főosztály profiljába tartozik a svéd kulturális értékek népszerűsítése, az országimázs javítása.³⁶

A svéd külgazdaság-támogatási intézményrendszer második kiemelkedő szereplője az úgynevezett Team Sweden. A Team Sweden lényegében az összes állami exportösztönzési hatóság ernyőszervezeteként, rugalmas keretek között működik. A Team Sweden a 2015-ös exportstratégia mentén alakult meg, vállalati szereplők igényeire reagálva. A feladatkörébe tartozik az exporttanácsadás, a pénzügyi segítségnyújtás (pl. exportfinanszírozás), valamint a marketing és a svéd értékek külföldi népszerűsítése.³⁷ A Team Swedennel párhuzamosan hat belföldi regionális exportközpontot hoztak létre, mégpedig Dalarna, Kronoberg, Skåne, Västerbotten, Västra Götland és Östergötland tartományokban.

A harmadik jelentős intézményi szereplő a Business Sweden. A Business Sweden egykapus külkereskedelmi ügyintézőt tesz lehetővé, és külkereskedelmi külképviseleti hálózatot működtet a világ közel ötven országában. Az iparági szereplők és az állami szektor együttműködésén alapszik, és egyidejűleg felel az exporttámogatásért és a befektetés-ösztönzésért.³⁸ A Business Sweden profilja sokrétű: rendezvényeket, vásárokat, kiállításokat szervez a svéd külgazdasági célok bemutatása és előmozdítására, emellett országhozzáértési és iparági elemzéseket készítenek, valamint a napi szintű külgazdasági ügyintézés fő letéteményesének számítanak.

A fentiekben túl természetesen számos egyéb szervezet veszi ki a részét saját hatáskörben a svéd külgazdasági célok megvalósításában. Mivel jelen tanulmány keretein túlmutatna az összes ilyen intézmény részletes leírása, röviden kerül csak megemlítésre a Svéd Gazdasági és Régiós Növekedési Ügynökség, a Svéd Exporthitelezési Társulás, a Svéd Exporthitelezési és Fedezeti Tanács, a Svéd Versenyhivatal, illetve a Nemzeti Akkreditációs Ügynökség. Ezek a szervek már nem a stratégiai irányvonalak megtervezéséért vagy a külkapcsolatok alakításáért felelnek, hanem konkrét pénzügyi, versenyjogi vagy gazdaságpolitikai lépéseket foganatosítanak.

A svéd külgazdasági intézményrendszer fentiekben bemutatott szereplői számos módon járulnak hozzá a külgazdasági kapcsolatok fejlesztéséhez. Ennek az intézményi felépítésnek az egyik nagy előnye, hogy relatíve rugalmas szervezeti keretek között működik, de mégis tiszta felelősségi viszonyokat teremt. Egyedi svéd jellemvonásnak tekinthető, hogy az iparági szereplők is gyakran be vannak vonva a működésbe, hogy tudatosan építenek a közösségi média különböző felületeinek használatára, illetve hogy a külgazdasági kapcsolatok fejlesztése szorosan összekapcsolódik az országimázzsal. Ezek a magyar szempontból is releváns jó gyakorlatok a későbbiekben kerülnek kifejtésre.

Az intézményrendszer támogató szerepét konkrét gyakorlati példákon keresztül is be lehet mutatni. Itt egyebek mellett példaként a Business Sweden „Energy Africa” programja említhető meg, amely az iparági szereplők bevonásával igyekszik a svéd energetikai vállalatok afrikai piacra jutását segíteni.

3. ESETTANULMÁNY: AZ „ENERGY AFRICA” PROGRAM

A szub-szaharai afrikai térség dinamikusan fejlődő piac, jelentős demográfiai növekedési kilátásokkal, azonban több százmillió embernek még alapvető energetikai szolgáltatásokhoz (pl. áramellátás) sincs hozzáférése. Éppen ezért az afrikai energiahálózat kiépítésében óriási üzleti potenciál rejlik. Sőt, a svéd külgazdasági törekvések ebben az esetben összeköthetők a szub-szaharai afrikai segélyezési programjaikkal, valamint a svéd értékek (pl. környezeti fenntarthatóság) hirdetésével.³⁹

A Business Sweden jelenleg is futó, „Energy Africa” elnevezésű programjának célja a svéd vállalatok segítése abban, hogy piacra tudjanak lépni a szub-szaharai afrikai energiaiparban. Ehhez olyan versenytársakat kell maguk mögé utasítaniuk, melyek pusztán gazdasági méretükből és politikai befolyásukból adódóan befutónak tűnhetnek (pl. Amerikai Egyesült Államok, Kína), illetve a gyarmati múlt miatt jó helyi kapcsolatokkal rendelkező országokat (pl. Franciaország, Nagy-Britannia).⁴⁰

Az „Energy Africa” program első szakaszában előzetes piackutatást végeztek arról, mely szektorok és országok lennének legalkalmasabbak a svéd vállalatok számára. Ennek alapján kilenc szub-szaharai afrikai országot vontak



be a programba. Ezek Botswana, a Dél-Afrikai Köztársaság, Etiópia, Kenya, Mozambik, Nigéria, Ruanda, Tanzánia és Zambia. A Business Sweden helyi kirendeltségei rendezvényeket, networking eseményeket szerveztek, hogy összekössék a potenciális befektető svéd vállalatok képviselőit azokkal az afrikai üzletemberekkel és politikai döntéshozókkal, akik a térségbeli energetikai hálózat fejlesztésében vesznek részt. Ilyen jellegű rendezvényeket idáig Fokvárosban, Johannesburgban és Nairobiban tartottak. A program első szakasza 2016-tól 2018-ig tart, és igény szerint meghosszabbítható.⁴¹

6. KONKLÚZIÓK ÉS JÓ GYAKORLATOK

Nemzetközi összehasonlításban Svédország egy viszonylag kisméretű, exportorientált gazdaság, amely a kapitalista rendszert markáns jóléti vonásokkal ötvözi. Amint az a fentiekből is kiderül, a kormány az utóbbi években egyértelműen az exportösztönzésre helyezte a hangsúlyt (az importok növelésével vagy akár a közvetlen külföldi tőkebefektetések becsalogatásával szemben). A svédek már helyesen felismerték, hogy a 21. században a világgazdaság súlypontja mindinkább a feltörekvő piacok felé tevődik át, és hogy az innovatív megoldások jelentik a versenyképességük fenntartásának kulcsát.

Az észak-európai ország kiváló üzleti környezettel büszkélkedhet. Pozitívumként az innovációs potenciált, az oktatásra és kutatás-fejlesztésre szánt költségvetési kiadások magas arányát, a kormányzati működés átláthatóságát és a jogbiztonságot szokták kiemelni. Emellett Svédország politikai megítélése is rendkívül kedvező. Globális „súlya”, politikai szerepvállalása és gazdasági teljesítménye túlmutat a földrajzi adottságain vagy a lakossága méretén. A jóléti állam svéd modellje, a demokratikus berendezkedés, a katonai semlegesség történelmi múltja mind hozzájárulnak ahhoz, hogy Svédországot hiteles és megbízható partnernek tekintsék a globális diplomáciai és üzleti szférában. Ehhez társul még az olyan hosszú múltra visszatekintő vállalatok elismertsége, mint a Volvo vagy az Electrolux, vagy az utóbbi két évtizedben sebesen terjeszkedő IKEA és H+M is. Svédország esetében szorosan összekapcsolódik az országbranding és a vállalati márkaépítés, amelyet egy professzionális, rugalmas és gyakorlatorientált intézményrendszer támogat. Összességében tehát elmondható, hogy a svéd külgazdasági tevékenység során komoly hasznot tudnak kovácsolni az ország alapvető adottságaiból és nemzetközi megítéléséből.

Lakosságméretüket és az európai integráció intézményrendszerében betöltött politikai súlyukat tekintve Svédország és Magyarország többé-kevésbé hasonlóak. Éppen ezért a magyar külgazdasági szolgáltatások fejlesztése terén is hasznos lehet egyes sikeres svéd eljárások tanulmányozása. Ennek mentén az alábbiakban kiemelésre

kerül néhány olyan egyedi svéd gyakorlat, amelyek nem csak a külgazdasági közfeladat-ellátást segítik, hanem hozzájárulnak a hosszú távú nemzetközi versenyképesség fokozásához.

1. Az iparági szereplők aktív részvétele a külgazdasági intézményrendszer főbb szerveiben

A svéd modellben a vállalatok, gazdasági szereplők a külgazdasági intézményrendszer szinte összes fontos szervében képviseltetik magukat (pl. Team Sweden, Business Sweden). Ez azon a feltételezésen alapul, hogy maguk a cégek értik leginkább, mire van szükségük a sikeres külgazdasági tevékenységhez. A részvétel gyakran magas szinten, akár igazgatósági pozíciók szintjén is megvalósulhat, emellett rendszeres egyeztetésekre kerül sor az állami és a magánszektor képviselői között. Fontos megemlíteni, hogy nem csak a legnagyobb konszernek, multinacionális nagyvállalatok játszanak kiemelt szerepet, hanem pár kiválasztott kis- és középvállalkozás is helyet kap az asztalnál. Ily módon a döntéshozatalban többféle profilú és méretű vállalkozás tudja hallatni a hangját. Ennek a rugalmas rendszernek a legfőbb előnye a gyors döntéshozatalban, a gyakorlati együttműködésben és a menedzsment-szemlélet bevonásában rejlik, mindez pedig elősegíti az ügyfélbarát, szolgáltató állam modelljének megvalósulását.

2. A kedvező országbranding kamatoztatása a külgazdasági kapcsolatokban

Svédországban az országbranding és a vállalati márkáépítés szorosan összekapcsolódik egymással. Az ország pozitív nemzetközi megítélését tudatosan használják külgazdasági előnyök kovácsolására is. Ez kedvező hatással van a svéd vállalatok külföldi megítélésére, amelyek vizualitásukban, termékeik látványában is gyakran a skandináv életérzést tükrözik. Emellett a különböző állami intézmények útján a svédek aktív kultúrdiplomáciai tevékenységet folytatnak (Svéd Intézetek, Sweden Abroad, stb.).

3. Az innováció és a kutatás-fejlesztési (K+F) tevékenység, valamint a startup vállalkozások támogatása

A svéd külgazdasági szektor sikerének egyik kulcsa az innováció központi értéként való kezelésében rejlik. Ez több évtizedesre múltra nyúlik vissza: Svédországban már az 1980-as évek óta a bruttó hazai termék kiemelkedően magas arányát költik innovációra. Ennek köszönhetően napjainkban Svédország tekinthető a világ egyik legfontosabb technológiai és kutatás-fejlesztési központjának a bejegyzett szabadalmak alapján.⁴² A globális gazdasági értékláncokba való beágyazottság, a magasan képzett szakember gárda, valamint a nemzetközileg elismert kutatói hálózatok mind vonzó K+F célponttá teszik a skandináv országot. Az utóbbi pár évben a svéd versenyképesség fokozásához újonnan megerősödő húzóágazatok járulnak hozzá (pl. biotechnológia, gyógyszeripar, mikroelektronika).



4. A digitalizálás előrehaladottsága, erős jelenlét a közösségi médiában

A világ egyik leginkább digitalizált társadalmaként a külgazdasági tevékenységben is hangsúlyos szerepet játszanak az információs technológiák. A svéd külgazdasági intézményrendszer szinte összes szereplője jelen van a közösségi média felületein (Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram, stb.). Itt is fontos a vizualitás, a képi tartalom, ami rendszerint egy fiatalos, letisztult skandináv életérzést közvetít. Gyakori frissítésekkel, könnyen értelmezhető infografikákkal és idegen nyelvű tartalmakkal igyekeznek mind több érdeklődőt elérni a világhálón keresztül. Mindez „emberközelibbé” teszi az ügyintézkést, a professzionalitás és az átláthatóság benyomását erősítve.

A kézirat lezárásának ideje: 2018. július 9.

JEGYZETEK

- 1 Brandal, Nik, Bratberg, Øivind és Thorsen, Dag Einar (2013) *The Nordic Model of Social Democracy*. Oslo: Palgrave Macmillan.
- 2 Uo.
- 3 Sweden.se (2018a) 10 World-Shaping Swedish Companies. [Online] Január 10. Elérhető: <https://sweden.se/business/10-world-shaping-swedish-companies/>. [A letöltés ideje: 2017. november 2.]
- 4 Svédország. Government Offices of Sweden (2015) *Sweden's Export Strategy*. [Online] Elérhető: <http://www.government.se/information-material/2015/09/swedens-export-strategy/>. [A letöltés ideje: 2017. november 2.]
- 5 Uo.
- 6 Svédország. Government Offices of Sweden (2016) *Smart Industry – A Strategy for New Industrialization for Sweden*. [Online] Elérhető: http://www.government.se/498615/contentassets/3be3b6421c034b038dae4a7ad75f2f54/nist_statsformat_160420_eng_webb.pdf. [A letöltés ideje: 2017. november 2.]
- 7 Central Intelligence Agency (2017) CIA World Factbook, Sweden. [Online] Elérhető: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sw.html>. [A letöltés ideje: 2017. november 2.]
- 8 Sweden.se (2018b) How Sweden Created a Model Economy. [Online] Január 17. Elérhető: <https://sweden.se/business/how-sweden-created-a-model-economy/>. [A letöltés ideje: 2017. november 3.]
- 9 Swedish Trade and Invest Council (2017) Swedish International Trade 2016: Slower Export Growth in 2016. [Online] Március Elérhető: https://www.business-sweden.se/contentassets/118094a929054203ac0ce447b9887074/swedish-trade-2016_v2-0.pdf. [A letöltés ideje: 2017. november 2.]
- 10 Uo.
- 11 The World Bank (2016) Doing Business 2017. [Online] Október 25. Elérhető: <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2017>. [A letöltés ideje: 2017. november 3.]
- 12 World Economic Forum. (2016) The Global Competitiveness Report 2016-2017. [Online] Elérhető: http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf. [A letöltés ideje: 2017. november 3.]
- 13 IMD (2017) IMD World Competitiveness Ranking 2017. [Online] Elérhető: <https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2017/wcy-2017-vs-2016-final.pdf>. [A letöltés ideje: 2017. november 2.]
- 14 ETH Zürich: „KOF Globalization Index”. [Online] Elérhető: <http://globalization.kof.ethz.ch/>. [A letöltés ideje: 2017. november 2.]
- 15 Freedom House. Freedom in the World 2017. [Online] Elérhető: <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/freedom-world-2017>. [A letöltés ideje: 2017. november 2.]

- 16 Pierre, Jon (szerk.) (2016) *The Oxford Handbook of Swedish Politics*. Oxford: Oxford University Press, 20. o.
- 17 *Interparliamentary Union*. Women in National Parliaments. [Online] Elérhető: <http://archive.ipu.org/wmn-e/classif.htm>. [A letöltés ideje: 2018. február 16.]
- 18 Svédország. Ministry for Foreign Affairs of Sweden (2016) *Organization*. [Online] Május 4. Elérhető: <http://www.government.se/government-of-sweden/ministry-for-foreign-affairs/organisation/>. [A letöltés ideje: 2017. november 2.]
- 19 *Transparency International* (2017) Corruption Perceptions Index 2016. [Online] Január 25. Elérhető: https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016. [A letöltés ideje: 2017. november 2.]
- 20 Dahl, Rebecca és Thungren, Ellinor (2014) *Att Sälja Landet Lagom - En Studie om Sverigebildningen och Svenska Institutets Arbete med Nation Branding*. Uppsala Egyetem.
- 21 *Swedish Institute*. Our Mission. [Online] Elérhető: <https://si.se/en/about-si/our-mission/>. [A letöltés ideje: 2017. november 2.]
- 22 Svédország. Ministry for Foreign Affairs of Sweden. *Welcome to Sweden Abroad*. [Online] Elérhető: <http://www.swedenabroad.com/>. [A letöltés ideje: 2017. november 2.]
- 23 *Council for the Promotion of Sweden* (2017) 2.0 Strategy for the Promotion of Sweden Abroad. [Online] Június. Elérhető: <http://sharingsweden.se/wp-content/uploads/2017/09/strategy-for-the-promotion-of-sweden-abroad-2.0.pdf>. [A letöltés ideje: 2018. február 16.]
- 24 *Sweden.se*. Tourism. [Online] Elérhető: <https://sweden.se/quick-facts/tourism/>. [A letöltés ideje: 2017. november 22.]
- 25 Svédország. Government Offices of Sweden (2005) *Images of Sweden Abroad: A Study of the Changes, the Present Situation and Assessment Methods*. [Online] Elérhető: <http://www.regeringen.se/contentassets/36ac21ea-67094813b336115917e1bec5/images-of-sweden-abroad>. [A letöltés ideje: 2018. február 16.]
- 26 *Sweden.se* (2018a) *i.m.*
- 27 *TheLocal.se* (2011) Ten Swedish Brands Everyone Should Know. [Online] November 8. Elérhető: <https://www.thelocal.se/20111108/37232>. [A letöltés ideje: 2017. november 2.]
- 28 *Statista* (2017) Made-In Country Index (MICI) 2017. [Online] Elérhető: <https://www.statista.com/page/Made-In-Country-Index>. [A letöltés ideje: 2017. november 2.]
- 29 *Uo.*
- 30 *Interbrand* (2017) Best Global Brands 2017 Rankings. [Online] Elérhető: <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2017/ranking/>. [A letöltés ideje: 2017. november 2.]
- 31 *H&M* (2017) Annual Report 2016. [Online] Elérhető: <http://about.hm.com/content/dam/hmgroupp/groupsite/documents/masterlanguage/Annual%20Report/Annual%20Report%202016.pdf>. [A letöltés ideje: 2017. november 22.]
- 32 *IKEA*. This is IKEA. [Online] Elérhető: <http://www.ikea.com/gb/en/this-is-ikea/>. [A letöltés ideje: 2017. november 22.]
- 33 *Uo.*
- 34 *Uo.*
- 35 *Sweden.se* (2017) Swedish Design. [Online] Augusztus 17. Elérhető: <https://sweden.se/culture-traditions/swedish-design/>. [A letöltés ideje: 2018. február 16.]
- 36 Svédország. Ministry for Foreign Affairs of Sweden (2016) *i.m.*
- 37 Svédország. Government Offices of Sweden (2015) Team Sweden to Coordinate Export Support. [Online] Május 25. Elérhető: <http://www.government.se/articles/2015/05/team-sweden-to-coordinate-export-support/>. [A letöltés ideje: 2017. november 2.]
- 38 *Swedish Trade and Invest Council*. About Business Sweden. [Online] Elérhető: <https://www.business-sweden.se/en/about-us/About-Business-Sweden/>. [A letöltés ideje: 2017. november 2.]
- 39 *Swedish Trade and Invest Council*. Looking for More Energy Business in Africa? [Online] Elérhető: <https://www.business-sweden.se/Export/marknader/afrika/energy-for-africa/>. [A letöltés ideje: 2018. február 16.]
- 40 *Uo.*
- 41 *Uo.*
- 42 *Sweden.se* (2018) Innovation in Sweden. [Online] Április 8. Elérhető: <https://sweden.se/business/innovation-in-sweden/>. [A letöltés ideje: 2017. november 18.]



MEXIKÓ VERSENYTÁRSELEMZÉSE

KOVÁCS ATTILA*

Mexikó a világ egyik legerősebb gazdaságává vált az elmúlt közel harminc évben, döntően az Észak-amerikai Szabadkereskedelmi Egyezménynek és a magas olajáraknak köszönhetően. A tanulmány célja az volt, hogy áttekintést adjon Mexikó versenyképességéről, külgazdasági kapcsolatairól és az azokat támogató intézményrendszeréről. Mindehhez nemzetközi szervezeteknek és a Mexikói Statisztikai Hivatalnak az adatait, valamint számos esettanulmányt használt fel. Az ország versenyképessége jelentősen javult, ennek mozgatórugója azonban az alacsony bérszínvonal volt. Mexikóban az export- és befektetésösztönzés fő célja az elmúlt évtizedekben az országban lévő külföldi működőtőke-állomány növelése volt. Mindehhez, valamint a mexikói multinacionális vállalatok nemzetköziesedéséhez az intézményi háttérrel a ProMéxico ügynökség biztosította. Az ügynökség által nyújtott szolgáltatások széles köréből számos jó gyakorlat magyarországi adaptációjára kerülhet sor, úgymint a stratégiai exportszövetségek támogatása vagy a külpiaci projektfejlesztési tanácsadás.

In the last thirty years, Mexico has become one of the economically most powerful countries in the world primarily due to the North American Free Trade Agreement and the high oil prices. The purpose of the study was to give an overview on the competitiveness of Mexico, its foreign trade relations, as well as on the supporting institutional background. To this end, the study collected data from international organisations, the Statistical Office of México, and a number of case studies. The competitiveness of the country has significantly improved which was driven by the low wage level. The main objective of export and investment facilitation in Mexico was to increase the flow and stock of foreign direct investment in the country. The institutional background for that facilitation and for the internationalisation of the Mexican multinationals has been ensured by the ProMéxico agency. A number of best practices could be potentially applied to Hungary from the wide range of services provided by the agency, including the support scheme for strategic export partnerships as well as special counselling on project development in foreign markets.

* Kovács Attila a Tecnológico de Monterrey vendégoktatója Mexikóvárosban.

1. BEVEZETÉS

Mexikó gazdasága az elmúlt bő két évtizedben stabil, erősödő képet mutatott, köszönhetően az Észak-amerikai Szabadkereskedelmi Egyezménynek és a magas olajáraknak. Napjainkban azonban mindez meginogni látszik. A szabadkereskedelmi megállapodások körül bizonytalanság, az olajárak csökkenése, az országban eluralkodó korrupció és szervezett bűnözés olyan problémák, amelyek magas kockázatot jelentenek az Mexikó középtávú kilátásainak szempontjából.

A 2000-es évektől mind a külföldi működőtőke-beáramlás, mind az export tekintetében jelentős előrelépést ért el az ország. Ebben a szabadkereskedelmi egyezmények mellett az olcsó, de képzett munkaerő és Mexikó stratégiai geopolitikai helyzete játszották a főszerepet. Az export- és befektetésösztönzés intézményi hátterének gerincét a ProMéxico ügynökség látja el. Az ügynökség a belföldi irodahálózatán túlmenően közel ötven külföldi irodát működtet. Mexikó számos országmárkával rendelkezik, mint például a „Pueblos Mágicos”, a „Hecho en México” vagy a „Film Friendly Mexico”; vállalati márkái közül a legjelentősebbek az olyan multinacionális vállalatok brandjei, mint például a CEMEX vagy a Bimbo.

A jelen tanulmány célja, hogy bemutassa Mexikó külgazdasági mutatóit és az ország nemzetközi rangsorokban elfoglalt helyét a versenyképesség és az üzleti környezet terén. A tanulmány továbbá bemutatja a legjelentősebb nemzeti és vállalati brandeket, az azok köré épült kormányzati programokat. Ezt követően pedig kitér a külgazdasági intézményrendszer szerepének bemutatására az export- és befektetésösztönzés terén, számos jó példát és gyakorlatot felsorakoztatva. Végezetül a tanulmány javaslatokat fogalmaz meg a hazai szakpolitikai döntéshozók számára a befektetés- és exportösztönzés terén a mexikói tapasztalatok alapján.

2. MEXIKÓ KÜLGAZDASÁGI HELYZETÉRTÉKELÉSE

2.1 KÜLKERESKEDELMI MUTATÓK

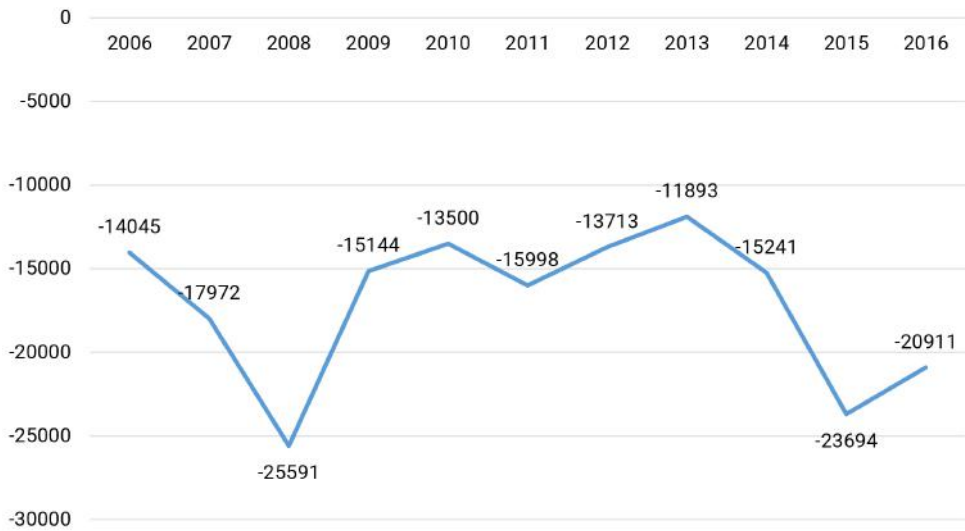
Mexikó jelentős exportvolumene ellenére az ország külkereskedelmi egyenlege negatív (1. ábra). Az ország külkereskedelmi deficitjének összege meghaladja a 20 milliárd dollárt.

Mexikó 2016-ban a világ 13. legnagyobb exportőre és 12. legnagyobb importőre volt. Exportjának összértéke 370 milliárd USA dollárra, importjának összértéke pedig 380 milliárd USA dollárra rúgott megegyező évben. Legjelentősebb exporttermékei a gépek és elektromos berendezések, valamint a közlekedési eszközök és a nyersanyagok voltak (2. ábra).



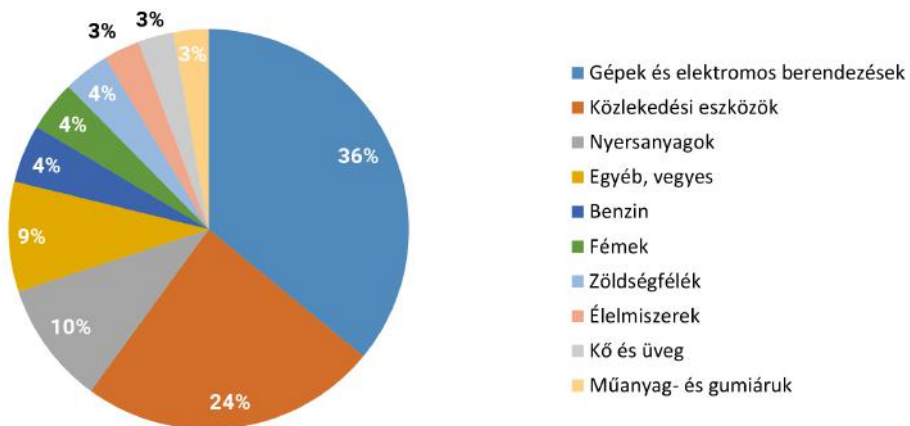
1. ÁBRA¹

MEXIKÓ KÜLKERESKEDELMI EGYENLEGÉNEK ALAKULÁSA 2006 ÉS 2016 KÖZÖTT (MILLIÓ USD)

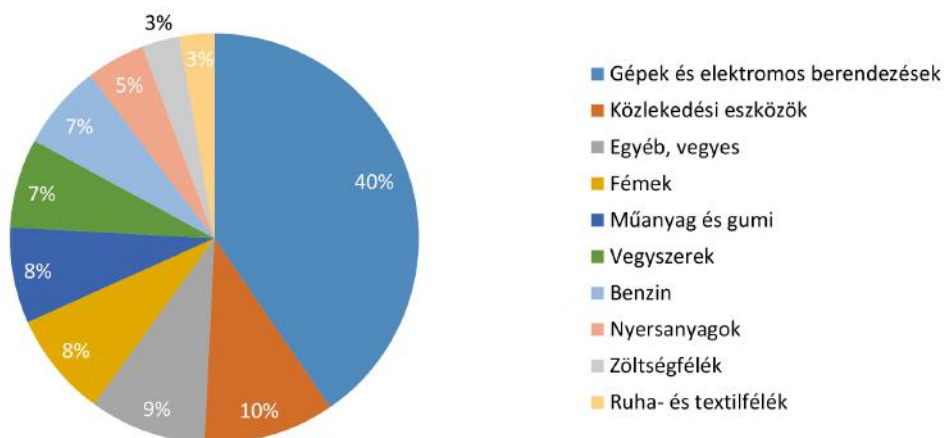


2. ÁBRA²

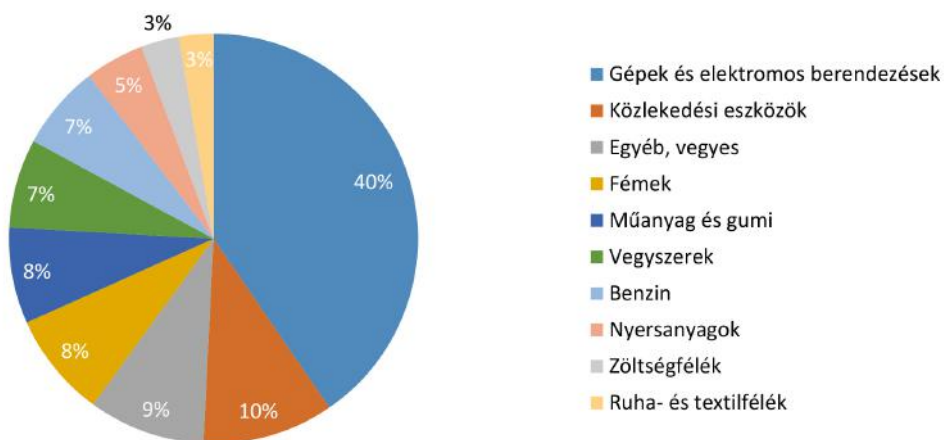
MEXIKÓ FŐ EXPORTTERMÉKEI 2016-BAN (SZÁZALÉK)



2. ÁBRA²
MEXIKÓ FŐ EXPORTTERMÉKEI 2016-BAN (SZÁZALÉK)



3. ÁBRA³
MEXIKÓ FŐ IMPORTTERMÉKEI 2016-BAN (SZÁZALÉK)



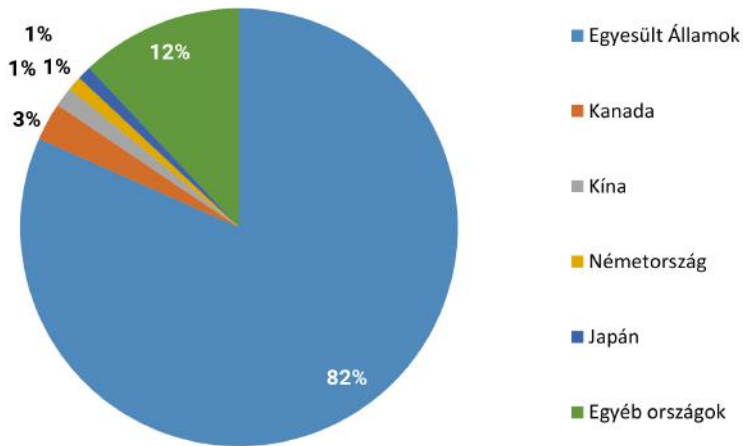
Az ország legfontosabb behozatali termékei 2016-ban szintén a gépek, az elektromos berendezések és a közlekedési eszközök voltak (3. ábra).

Az ország legfontosabb exportpartnernei (export célországai) 2016-ban az Egyesült Államok (302 milliárd USD értékű export), Kanada (10.4 milliárd USD), Kína (5.4 milliárd USD), Németország (3.95 milliárd USD) és Japán (3.77 milliárd USD)



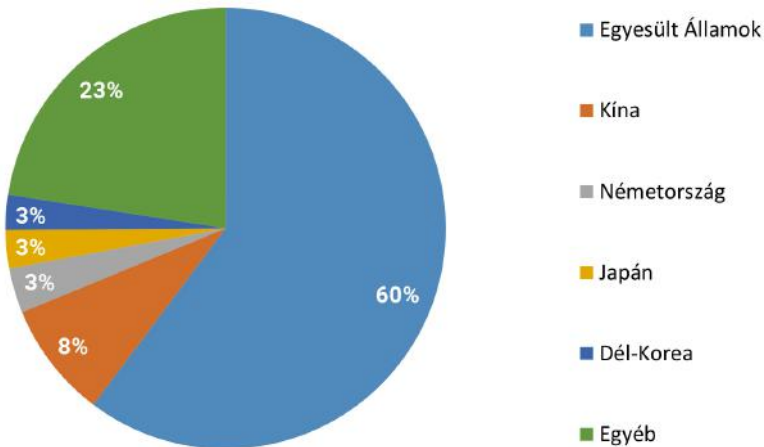
4. ÁBRA⁴

MEXIKÓ FŐ EXPORTPARTNEREI 2016-BAN (SZÁZALÉK)



5. ÁBRA⁵

MEXIKÓ FŐ IMPORTPARTNEREI 2016-BAN (SZÁZALÉK)



voltak (4. ábra). Az adatokból is látszik, hogy Mexikó exportjának több mint 80 százaléka az Egyesült Államokba irányult.

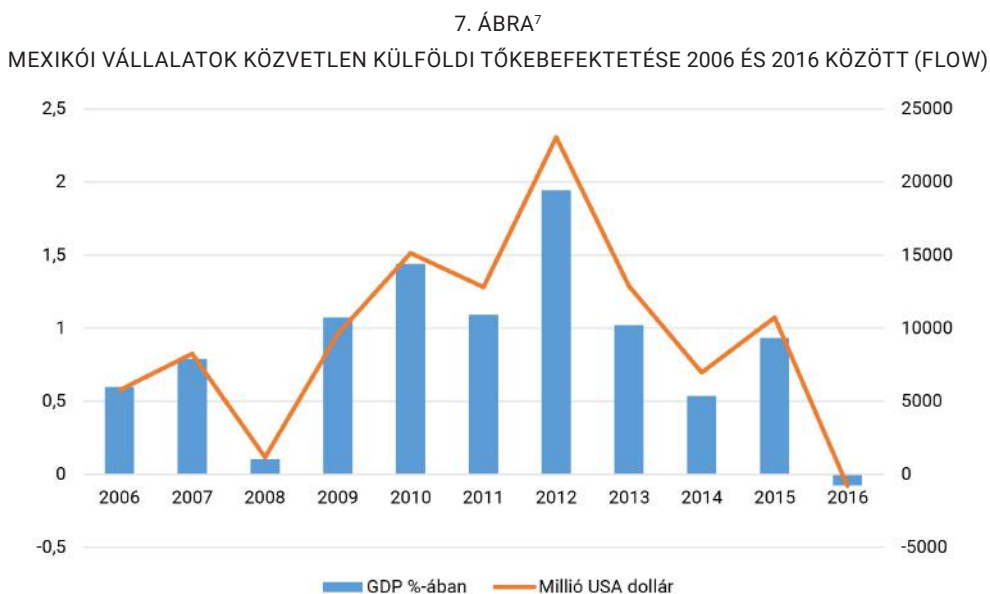
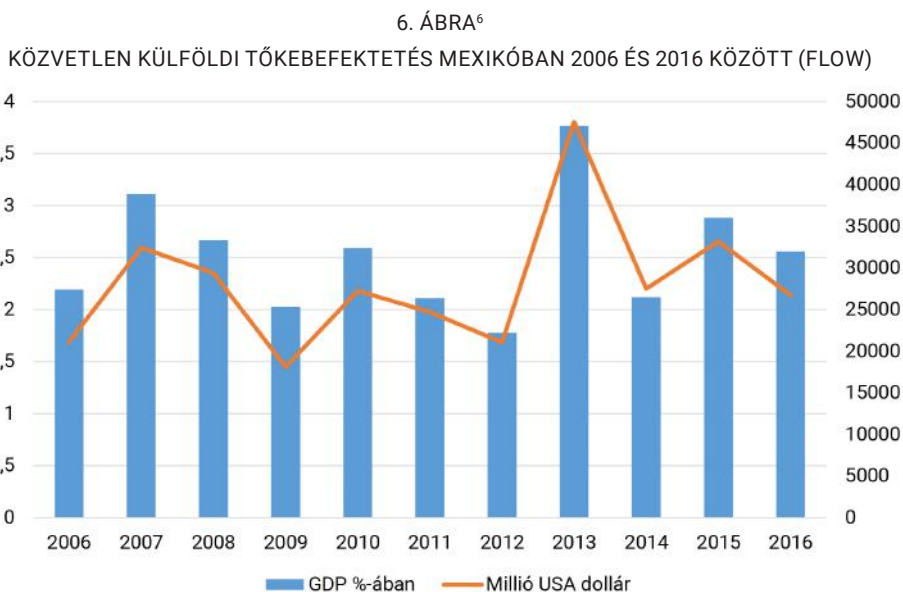
Mexikó legfontosabb importpartnerei 2016-ban az Egyesült Államok (229 milliárd dollár), Kína (32.4 milliárd dollár), Németország (12.5 milliárd dollár), Japán (10.7 milliárd dollár) és Dél-Korea (9.7 milliárd dollár) voltak (5. ábra).

2.2 TŐKEKAPCSOLATOK

Mexikó a közvetlen külföldi tőkebefektetéseknek (foreign direct investments, FDI) az egyik legjelentősebb célországa napjainkban. Az elmúlt tíz évben a bruttó hazai termék 2 százalékát meghaladó működőtőke áramlott az országba éves

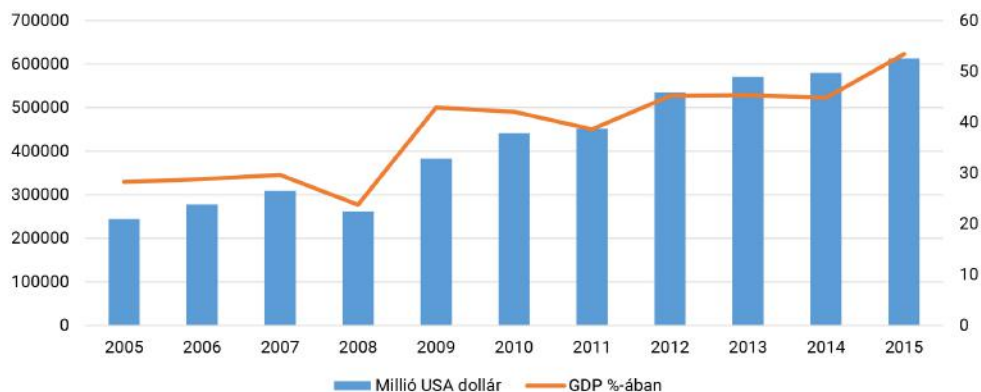
szinten (6. ábra). Ez azt is jelenti, hogy évente átlagosan körülbelül 20-35 milliárd USA dollár külföldi tőkebefektetés érkezett Mexikóba.

Ami a mexikói működőtőke kivitelt illeti 2006 és 2016 között, annak értéke a mexikói GDP 1-2 százaléka körül mozgott (7. ábra). Eszerint a mexikói tőkeexport 5-20 milliárd USA dollár között alakult a vizsgált időszakban, és erős volatilitást mutatott.



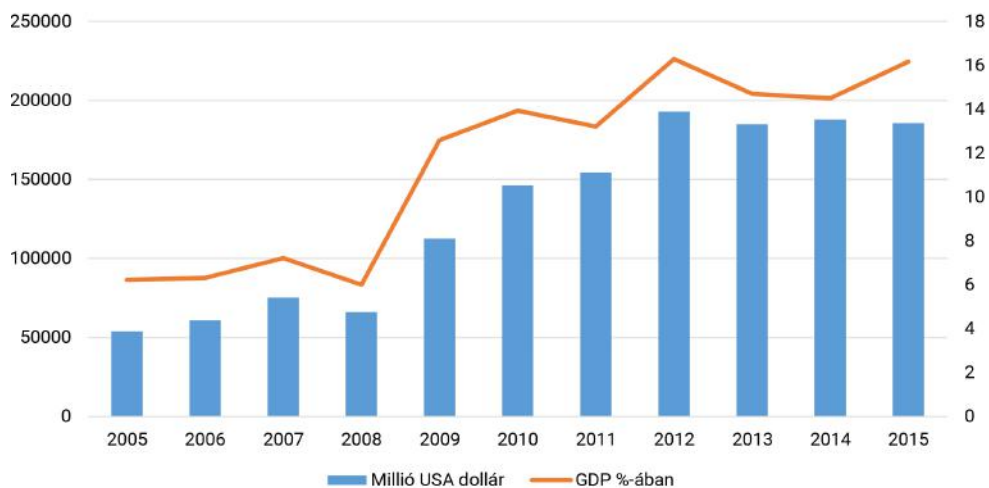


8. ÁBRA⁸
KÖZVETLEN KÜLFÖLDI TŐKEBEFEKTETÉSEK ÁLLOMÁNYA
MEXIKÓBAN 2005 ÉS 2015 KÖZÖTT



A külföldi közvetlen tőkebefektetések állományának mértéke 2015-re elérte a GDP 50 százalékát, a 600 milliárd USA dollárt (8. ábra).

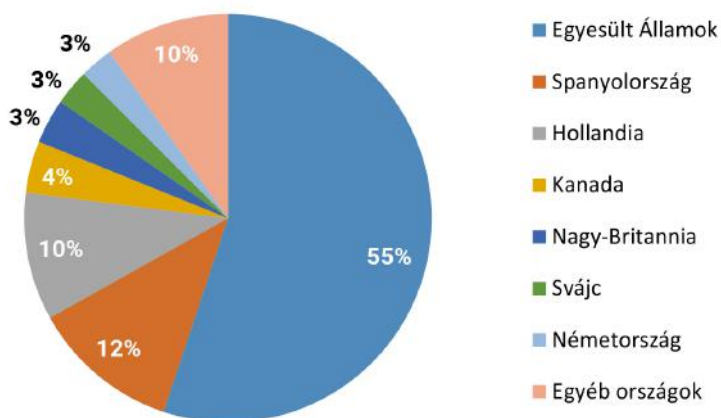
9. ÁBRA⁹
MEXIKÓI VÁLLALATOK KÖZVETLEN KÜLFÖLDI TŐKEBEFEKTETÉSEINEK
ÁLLOMÁNYA 2005 ÉS 2015 KÖZÖTT



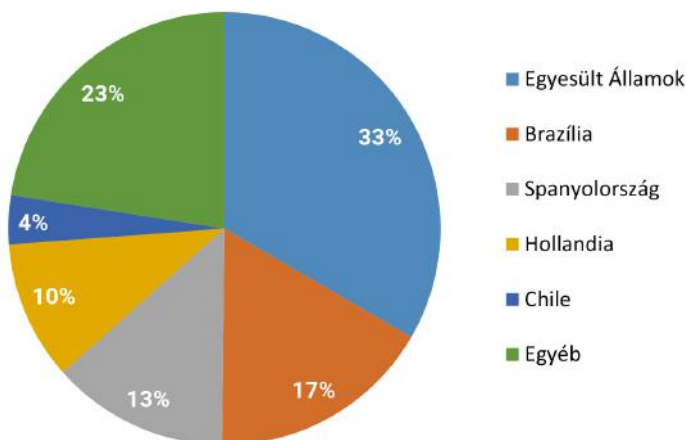
Ezzel szemben a mexikói vállalatok által külföldön befektetett összeg nagysága a bruttó hazai terméknek mintegy 16 százalékát, tehát valamivel kevesebb, mint 200 milliárd USA dollárt tett ki 2015-ben (9. ábra).

A legjelentősebb befektető országok Mexikóban 2015-ben az Egyesült Államok (199 milliárd USD), Spanyolország (42.5 milliárd USD), Hollandia (36.5 milliárd USD), Kanada (14.8 milliárd USD), Nagy-Britannia (12.8 milliárd USD), Svájc (10.2 milliárd USD) és Németország (9.5 milliárd USD) voltak (10. ábra).

10. ÁBRA¹⁰
KÖZVETLEN KÜLFÖLDI TŐKEBEFEKTETÉS ÁLLOMÁNYA
MEXIKÓBAN 2015-BEN (SZÁZALÉK)

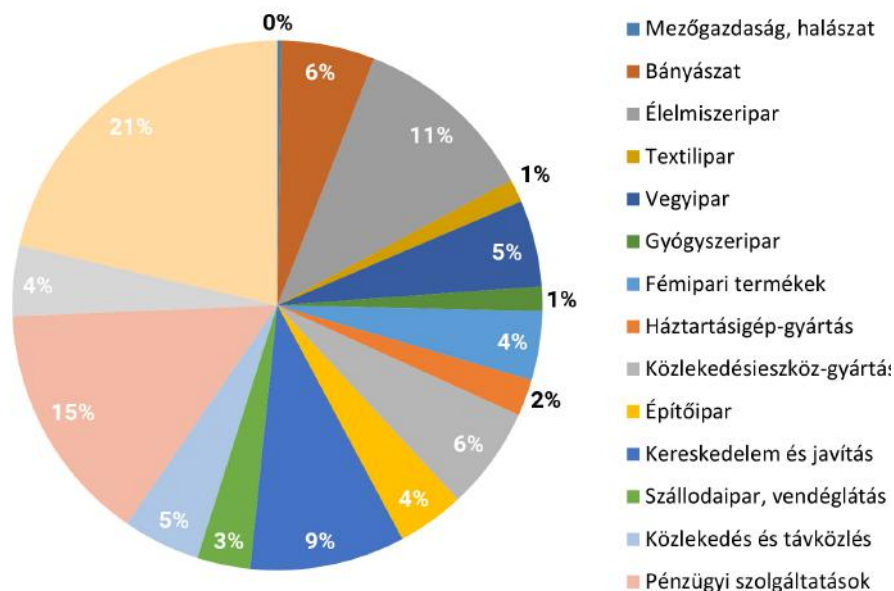


11. ÁBRA¹²
MEXIKÓI VÁLLALATOK KÖZVETLEN KÜLFÖLDI TŐKEBEFEKTETÉSEINEK
ÁLLOMÁNYA 2015-BEN (SZÁZALÉK)





12. ÁBRA¹⁴
KÖZVETLEN KÜLFÖLDI TŐKEBEFEKTETÉSEK ÁLLOMÁNYÁNAK
MEGOSZLÁSA MEXIKÓBAN 2015-BEN (SZÁZALÉK)



A mexikói vállalatok legjelentősebb célszágai külföldi közvetlen tőkebefektetés tekintetében 2015-ben az Egyesült Államok (43.7 milliárd USD), Brazília (22 milliárd USD), Spanyolország (17.4 milliárd USD), Hollandia (13.6 milliárd USD) és Chile (4.8 milliárd USD) voltak¹¹ (11. ábra).

2015-ben a Mexikóban befektetett külföldi működőtőke legjelentősebb része a pénzügyi szektorba (33.9 milliárd USD), az élelmiszeriparba (25.8 milliárd USD), a kereskedelmi szektorba (21.8 milliárd USD), a közlekedésszükséglet-gyártásba (14.5 milliárd USD), a bányászatba (13.2 milliárd USD), a vegyiparba (12.1 milliárd USD) és az ingatlanfejlesztésbe (10 milliárd USD) áramlott¹³ (12. ábra).

3. MEXIKÓ ÜZLETI KÖRNYEZETE NEMZETKÖZI ÖSSZEHASONLÍTÁSBAN

3.1 A MEXIKÓI GAZDASÁG ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI

Mexikó a világ egyik legjelentősebb gazdasága, a nominális GDP alapján számítva a 15. legnagyobb a világon.¹⁵ Az ország gazdasága az elmúlt bő két évtizedben – leszámítva a világgazdaságot általánosságban megrázó válságokat

– folyamatosan bővült, erősödött. Mindez a fellendülés két pilléren nyugodott: egyrészt az Észak-amerikai Szabadkereskedelmi Egyezmény (North American Free Trade Agreement, NAFTA) jelentősen növelte az országba áramló működőtőkét, és fellendítette az ország exportját. Másrészt, az elmúlt két évtized döntő részében a magas olajárak jelentős és stabil bevételt jelentettek a mexikói költségvetés számára, amely megteremtette a pénzügyi alapját számos kormányzati infrastrukturális beruházásnak. Ez a két tényező, kiegészülve az ország olcsó, de relatíve képzett munkaerejével, valamint előnyös földrajzi elhelyezkedésével kedvező befektetési és gazdasági környezetet teremtett az elmúlt bő két évtizedben.

3.2 KÖZÉPTÁVÚ GAZDASÁGI ELŐREJELZÉS

Mexikó középtávú gazdasági kilátásai jelentős kockázatokat hordoznak magukban, összhangban azzal, hogy a fent említett pillérek, amelyek a gazdasági fellendülést biztosították, meggyengültek az elmúlt években. Napjainkban az olajárak csökkenése figyelhető meg, amely érzékenyen érinti a mexikói költségvetés bevételi oldalát.¹⁶ Az alacsonyabb olajárakból fakadó, kieső költségvetési bevétel pótlására a mexikói kormány a hazai kereskedelmi üzemanyagárak emelésével reagált 2016 végén, amely jelentős társadalmi feszültségeket teremtett.¹⁷

A másik fő bizonytalansági tényező a NAFTA jövőjével kapcsolatos, jelenleg is zajló tárgyalások kimenetele. Donald Trump amerikai elnök választási kampánya kezdetétől hangsúlyozta, hogy az egyezmény felülvizsgálatra szorul.¹⁸ Amennyiben a tárgyalások eredményeként megszűnik a NAFTA által Mexikónak biztosított előny (kedvező vámszabályozás, könnyű hozzáférés az Egyesült Államok piacaihoz), úgy az a mexikói gazdaságot érzékenyen érinti majd. A NAFTA jövőjével kapcsolatos bizonytalanság diverzifikációs kényszert helyez Mexikóra: új exportpiacok és új exporttermékek beazonosítására van szüksége az országnak.¹⁹

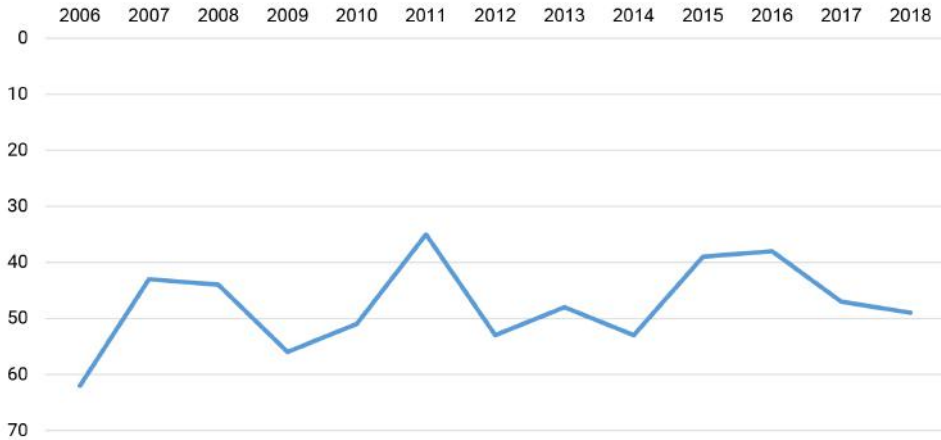
Végezetül, összhangban a fent említett társadalmi elégedetlenséggel, a mexikói társadalom anyagi, vagyoni helyzet tekintetében meglévő megosztottságával, a középtávú gazdasági kilátásokat befolyásolja a 2018. évi elnökválasztás kapcsán meglévő politikai bizonytalanság is. A választások egyik esélyese ugyanis a politikai „establishment” ellenében induló Andrés Manuel López Obrador,²⁰ akinek a megválasztása esetén a mexikói peso árfolyamának gyengülésére lehet számítani.

3.3 VILÁGBANK, „EASE OF DOING BUSINESS” RANGSOR

2006 és 2017 között az üzleti környezet javulást Mexikóban a Világbank „Ease of Doing Business” rangsora szerint. A vizsgált időszakban Mexikó a 62. helyről a 49. helyig jutott (13. ábra).

13. ÁBRA²¹

MEXIKÓ GLOBÁLIS HELYEZÉSE AZ „EASE OF DOING BUSINESS” RANGSORBAN 2006 ÉS 2017 KÖZÖTT

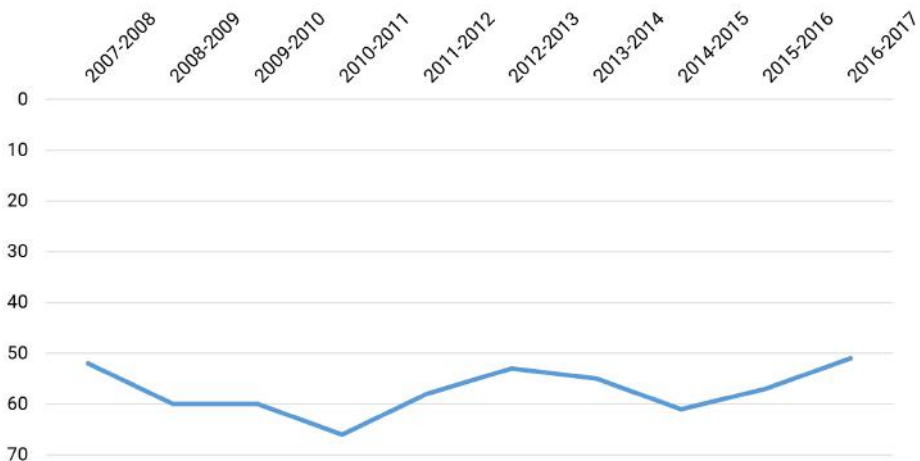


3.4 GLOBÁLIS VERSENYKÉPESSÉGI INDEX

A svájci székhelyű Világgazdasági Fórum évente teszi közzé a „Globális Versenyképességi Index” (Global Competitiveness Index) alapján felállított rangsorát. Mexikó helyezése az elmúlt évtizedben hullámzó képet mutatott, jelenleg az ország az 51. helyen szerepel, amely gyakorlatilag megegyezik tíz évvel ezelőtti helyezésével (14. ábra).

14. ÁBRA²²

MEXIKÓ HELYEZÉSE A GLOBÁLIS VERSENYKÉPESSÉGI INDEX RANGSORÁBAN 2007 ÉS 2017 KÖZÖTT

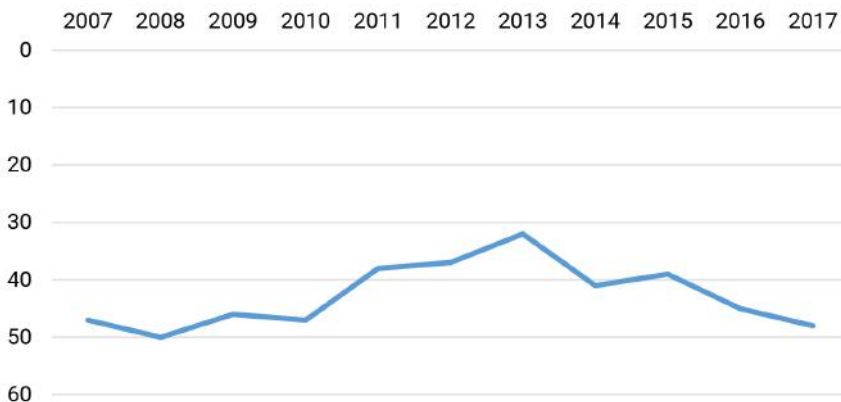


A fórum a globális rangsorolás mellett számba veszi az egyes országok legjelentősebb problémáit is,²³ amelyek befolyásolják a gazdasági környezetet és a vállalkozói tevékenységet. Mexikó vonatkozásában a következő problémákat emelte ki a 2017-es jelentés: a legjelentősebb probléma a „Korrupció”, amelyet a „Nem hatékony kormányzati bürokrácia, a „Bűnözés és lopás”, az „Adóráták” és a „Bonyolult adójogszabályok” követnek. Az átlagos problémák között szerepelnek a „Pénzügyi finanszírozási lehetőségekhez való hozzáférés”, a „Nem megfelelő infrastruktúra”, a „Szigorú, merev munkajogi szabályozás”, az Elégtelen innovációs kapacitás”, a „Nem megfelelően képzett munkaerő”, a „Szakpolitikai instabilitás” és a „Gyenge munkamorál”. A legkevésbé jelentős problémák közé tartoznak: az „Infláció”, a „Devizasabályok”, a „Kormányzati instabilitás” és az „Alacsony közegészségügyi színvonal”.

3.5 IMD VILÁG VERSENYKÉPESSÉGI RANGSOR

Mexikó helyezése a Nemzetközi Menedzsmentfejlesztési Intézet (International Institute for Management Development, IMD) „Világ Versenyképességi Rangsorában” (World Competitiveness Ranking) folyamatosan javult 2007 és 2013 között. 2013-ban Mexikó a 31. helyet szerezte meg, ezt követően azonban – a jelenlegi elnöki ciklusban – az ország értékelése fokozatosan romlott, így Mexikó 2017-re a 49. helyre esett vissza (15. ábra).

15. ÁBRA²⁴
MEXIKÓ HELYEZÉSE AZ IMD VERSENYKÉPESSÉGI INDEX RANGSORÁBAN
2007 ÉS 2017 KÖZÖTT

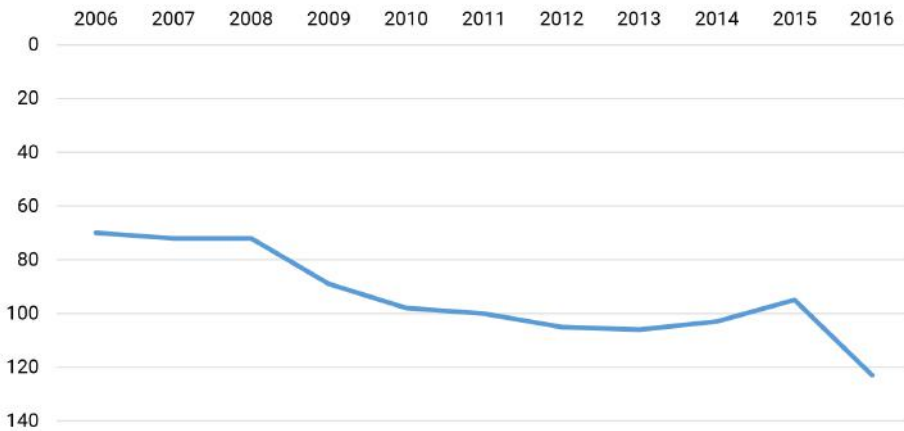




3.6 TRANSPARENCY INTERNATIONAL

Mint azt a Világ gazdasági Fórum jelentése is kiemelte, Mexikóban a gazdasági életet leginkább meghatározó probléma a korrupció. A Transparency International „Korrupcióérzékelési Indexe” (Corruption Perception Index) szerint az elmúlt tíz évben jelentősen nőtt az észlelt és érzékelt korrupció az országban. Mexikó a 2006-os 70. helyről 2016-ra a 123. helyre esett vissza (16. ábra).

16. ÁBRA²⁵
MEXIKÓ HELYEZÉSE A KORRUPCIÓÉRTÉKELÉSI INDEX
RANGSORÁBAN 2006 ÉS 2016 KÖZÖTT



3.7 POLITIKAI KÖRNYEZET

Politikai és civil jogok helyzete

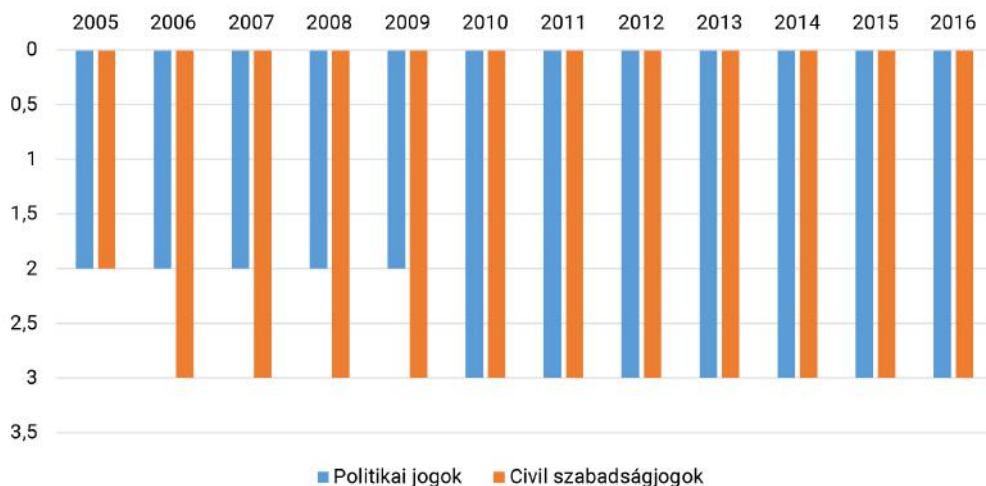
A Freedom House hétfokozatú skálán értékeli az egyes országokban a politikai jogok és a civil szabadságjogok helyzetét.²⁶ A skálán az 1-es érték az adott jog gyakorlásának legmagasabb szintű, a 7-es érték pedig a legalacsonyabb szintű szabadságát jelöli. Az értékek alapján a Freedom House az országokat „szabad”, „részben szabad” és „nem szabad” kategóriákba sorolja.

Mexikó helyzetét 2005 és 2016 között a 17. ábra foglalja össze. Míg az ország besorolása 2005-ben még „szabad” volt, 2010-től napjainkig ez „részben szabad” besorolásra romlott.

3.8 SZABÁLYOZÁSI KÖRNYEZET

A mexikói adórendszerben a vállalati adózás központi eleme a 30 százalékos vállalati jövedelemadó. Emellett Mexikóban 16 százalékos hozzáadott-érték típusú (ÁFA) adó van hatályban. Mexikóban progresszív, 11 sávós személyi jövedelemadórendszer van életben. Az egyes sávok adómértéke 1.92 százaléktól 35 százalékig terjed.²⁸

17. ÁBRA²⁷
POLITIKAI ÉS CIVIL JOGOK MEXIKÓBAN
2005 ÉS 2016 KÖZÖTT



A Világkereskedelmi Szervezet szerint²⁹ a legnagyobb kedvezmény elve alapján számított átlagos vámszint Mexikó esetében 6.2 százalék. A behozott termékekre alkalmazott sztenderd ráta 15 százalék, a csökkentett ráta 10 százalék, míg néhány speciális termékre – mezőgazdasági termékek, gyógyszerek, stb. – 0 százalék alkalmazandó.³⁰

Mexikó a világ legtöbb szabadkereskedelmi megállapodással rendelkező állama, melyek révén több mint egymilliárd fogyasztóhoz, a világ GDP-jének 60 százalékát előálló országok piacaihoz van hozzáférése. Mexikó tíz szabadkereskedelmi megállapodás révén 45 országgal, 32 kölcsönös befektetés-támogatási és –védelmi megállapodás révén pedig 33 országgal van kapcsolatban. Kilenc kereskedelmi megállapodással rendelkezik a Latin-amerikai Integrációs Egyesülés (Asociación Latinoamericana de Integración, ALADI) keretében. Továbbá, az ország tagja a Csendes-óceáni Partnerségnek is (Trans-Pacific Partnership, TPP).³¹



4. MEXIKÓ ORSZÁG- ÉS VÁLLALATI BRANDINGJE

4.1 MEXIKÓ LEGERŐSEBB CÉGES BRANDJEI

Mexikó rendelkezik néhány nemzetközileg erős márkával, branddel, ezek azonban inkább tekinthetők regionálisan, illetve egy-egy célországban erős márkának, mint globálisan. Számos nemzetközi rangsor, összegzés tartalmaz mexikói vállalatokat, termékeket, az alábbiakban ezek közül kerül bemutatásra néhány.

A Brand Finance 2017-es „Global 500”, tehát a világ 500 legértékesebb brandjét tartalmazó listáján két mexikói vállalat is megtalálható: a PEMEX a 169. és a Telcel a 499. helyen.³²

A PEMEX (Petróleos Mexicanos) Mexikó állami monopóliummal rendelkező, állami tulajdonban lévő olajvállalata.³³ Kizárólagossággal rendelkezik a hazai üzemanyag-forgalmazás terén, az országban több mint 10 000 üzemanyag-töltő állomást működtet. Napi szinten mintegy 2.5 millió hordó olajat és 6 milliónál is több köbméter gázt termel ki. Hat olajfinomítót, kilenc gázfeldolgozó és nyolc vegyipari üzemeltet. A PEMEX Mexikó legnagyobb adóbefizetője, a mexikói költségvetésnek az egyik legnagyobb bevételi forrása.

2016-ban a vállalat bevétele 52.2 milliárd USA dollár volt, amely mellett 9.2 milliárd USA dollár nyereséget könyvelt el. A vállalat alkalmazotti létszáma meghaladja a 130 000 főt. A vállalat értékét a Brand Finance 8.5 milliárd USA dollárra teszi.

A Telcel az „América Móvil” csoport tagja.³⁴ A céget 1989-ben hozták létre, és napjainkban több mint 70 millió ügyfelet kiszolgálva Mexikó legnagyobb telekommunikációs vállalatává vált, s egyben a második legértékesebb vállalat lett az országban. Ez nem véletlen, hiszen több mint 40 000 értékesítési ponttal és több mint 300 ügyfélszolgálati központtal rendelkezik Mexikóban. A vállalat éves árbevétele 2.8 milliárd dollár volt 2016-ban. Hasonlóan a PEMEX-hez, a Telcel is monopolpozícióval bírt a telekommunikációs piacon, domináns piaci pozícióját a mai napig meg tudta tartani. A Telcel alkalmazotti létszáma mintegy 25 000 fő.

Az Interbrand nemzetközi listáján³⁵ egy mexikói brand található: a Corona Extra sörmárka a 93. helyen, amelyet a Grupo Modelo vállalat gyárt. A belga anyavállalattal rendelkező mexikói vállalat több mint 40 000 főt foglalkoztat, jelenleg a legnagyobb sörforgalmazó és előállító cég Mexikóban. A vállalat tizenöt sörmárkát birtokol és forgalmaz, amelyek közül a Corona Extra a legértékesebb sörmárka Latin-Amerikában, sőt, az Egyesült Államokban is a legkeresettebb import sör. A vállalat éves árbevétele meghaladja a 7 milliárd USA dollárt.³⁶

Az Expansion az ország egyik vezető gazdasági-politikai lapja,³⁷ amely szintén rangsorolja a nemzetközileg legjelentősebb mexikói vállalatokat. 2016-os listájuk élén három, a nemzetközi terjeszkedésben és a globális brandépítésben élenjáró mexikói vállalat áll: az América Móvil, a Cemex és a Bimbo.

Az América Móvil Latin-Amerika legnagyobb mobiltelefon-szolgáltatója, egyben a harmadik legnagyobb vállalat ebben az iparágban az egész világon. Szerepel a Forbes Global 2000 listáján és 328 millió ügyféllel rendelkezik az amerikai kontinens 18 országában. Ügyfeleinek köre meghaladja a 290 milliót a mobiltelefon-szolgáltatás, és a 30 milliót a vezetékes telefon-szolgáltatás terén. A vállalat Mexikóban több mint 100 millió kilométer vezetékes szolgáltatással rendelkezik, ami a lakosság 90 százalékát fedi le. A vállalat 2016-os árbevétele meghaladta a 47 milliárd USA dollárt, alkalmazotti létszáma pedig megközelítette a 200 000 főt. A vállalat piaci értéke 93 milliárd USA dollárra becsült.³⁸

A CEMEX a világ második legnagyobb építőipari anyagokat előállító vállalata, 1906-ban alapították. A vállalat napjainkban négy kontinens 50 országában van jelen, alkalmazotti létszáma meghaladja a 40 000 főt, éves árbevétele pedig a 13 milliárd USA dollárt. A vállalat éves szinten 93 millió tonna cementet és 151 millió tonna betont állít elő.³⁹

A Grupo Bimbo élelmiszeripari csoport a világ legnagyobb péksüteményeket előállító vállalata, nem véletlen, hogy szerepel a Forbes Global 2000 listán. Kategóriájában a legnagyobb vállalat, Mexikón kívül az Egyesült Államokban, Kanadában, Spanyolországban és Chilében egyaránt. A vállalat éves árbevétele meghaladja a 14 milliárd dollárt, alkalmazotti létszáma pedig a 120 000 főt. A vállalat Amerika, Európa és Ázsia 22 országában van jelen több mint 100 márkával.⁴⁰

4.2 A KÜLGAZDASÁGI INTÉZMÉNYRENDSZER MEXIKÓI BRANDEKET TÁMOGATÓ SZEREPE

Az alábbi összegzés a ProMéxico ügynökség által támogatott mexikói vállalatok közül sorol fel néhányat, megemlítve, hogy az ügynökség milyen szerepet játszott a vállalatok külföldi piacra lépésében, illetve a mexikói befektetések ösztönzésében.⁴¹

A Grupo Bimbo élelmiszeripari vállalatcsoport kanadai terjeszkedésekor, pontosabban a Canada Bread nevű vállalat fevásárlásában, a ProMéxico nyújtott szakmai támogatást, illetve jogi tanácsadást a mexikói vállalatnak.⁴²

Az Alpek mexikói vállalat, amely a Grupo Alfa csoport tagja, céges felvásárláson keresztül igyekezett erősíteni piaci jelenlétét az amerikai kontinensen. Kétirányú terjeszkedési stratégiájának részeként az Alpek egyrészt új üzemet helyezett működésbe Texasban, másrészt felvásárolta Brazíliában a Petrobras egyik leányvállalatát (Petroquímica Suape). Mindkét tranzakcióban a vállalat tanácsadója a vonatkozó jogi, politikai és gazdasági kérdésekben a ProMéxico volt.⁴³

A Braskem Idesa mexikói-brazil vállalati szövetség 5.2 milliárd dollár értékű vegyipari komplexumot hozott létre a mexikói Veracruzban. A beruházás célja az volt, hogy a mexikói nyersolajra alapozva egy vegyipari és műanyagipari klasztert hozzanak létre a térségben. A befektetés során a ProMéxico nyújtott szakmai támogatást a beruházó vállalatoknak.⁴⁴



A Strategy and Events rendezvényszervezésre és eseményturizmusra specializálódott mexikói vállalat 2015-ben döntött az európai piaci terjeszkedés mellett. A ProMéxico segítségével készítette el a vállalat piacralépési stratégiáját, amelynek során többek között Spanyolországot és Németországot is megvizsgálta potenciális célpiacként. Végül az ügynökség által biztosított piaci információk birtokában és az általa bevont Francia-Mexikói Kereskedelmi Kamara (Cámara de Comercio Franco Mexicana) támogatásával hozta létre a vállalat Párizsban európai központját.⁴⁵

A Sonora Mining Cluster Mexikó északi, az Egyesült Államokkal meglévő határán, a névadó Sonora tartományban jött létre. A klaszter tagvállalatai mintegy 100 000 család megélhetését biztosítják az államban. A ProMéxico az exportpartnerekkel való kapcsolattartásban segíti a klaszter tagjait, valamint az üzletfejlesztési, technológiai és innovációs tanácsadásban is részt vállal.⁴⁶

4.3 MEXIKÓ ORSZÁGBRANDJE

A GFK „Nation Brands Index” (NBI) globális rangsorában Mexico 2015-ben a 31. helyet foglalta el.⁴⁷ Érdeemes megemlíteni, hogy a latin-amerikai térségből mind Brazília (20.), mind Argentína (25.) Mexikónál előkelőbb helyen végzett. Ez az index egy ország márkájának, imázsának az erősségét és minőségét méri az alábbi hat tényező figyelembevételével: kormányzat, export, turizmus, befektetések és bevándorlás, kultúra és kulturális örökség, emberek és társadalom.

A „Made-In Country Index”⁴⁸ százfokú skálán méri, hogy a fogyasztók egy adott országban gyártott termék – a „Made in” felirat – kapcsán mennyire pozitívan vélekednek az adott országról, az ott gyártott termékekről. Az index 2017-es globális rangsorában Mexikó a 39. helyet foglalta el, és 37-es értéket kapott a százból. A latin-amerikai térségből Argentína (29. hely), Brazília (30. hely), Chile (34. hely), Kolumbia (35. hely) és Peru (37. hely) is megelőzte Mexikót a rangsorban.

A FutureBrand tanácsadó vállalat a latin-amerikai térségről közöl elemzést évente kiadott „Country Brand Report”-jában.⁴⁹ A legutóbbi, 2017-2018-as jelentés szerint a térségben Mexikó országbrandje összességében a harmadik helyet foglalja el Brazília és Argentína után. Az elemzés hat szempont szerint rangsorolja a térség országait. Eszerint Mexikó a második helyezést érte el (valamennyi esetben Brazíliát követően) a „Kultúra”, a „Turizmus” és az „Országban előállított termékek” (Made in ...) kategóriákban. Harmadik helyen rangsorolták Mexikót az „Üzleti lehetőségek”, ötödik helyen az „Életminőség” és hatodik helyen az „Értékrend” tekintetében.

A Brand Finance „Nation Brands” rangsora 2017-ben Mexikót az előkelő 13. helyre rangsorolta, két helyezéssel előrébb, mint egy évvel korábban.⁵⁰ Az elemzés Mexikó országbrandjének értékét 1,049 milliárd USA dollárra becsülte.

4.4 GEO-BRANDING, TURISZTIKA

Mexikó a világ egyik legkedveltebb turisztikai célpontja. A World Tourism Organisation 2016-os listáján az ország a 8. helyet foglalta el. Ebben az évben 35 millió turista látogatott az országba.⁵¹

Mexikó ország szinten három fő turisztikai branddel rendelkezik. Az egyik a Turisztikai Minisztérium (Secretaría de Turismo) alá tartozó Mexikói Turizmusösztönzési Tanács (Consejo de Promoción Turística de México) által kidolgozott, a mexikói turisztikai szektorban széles körben alkalmazott országlogó. A logóban használt színvilágot, betűtípust és grafikai formákat Mexikó egyes államai turisztikai brandjeik részeként alkalmazzák. A belföldi turizmus erősítését szolgálja a tanács egy másik kezdeményezése, önálló brandje is, az „Utazzunk együtt Mexikóért”.

A kezdeményezés célja, hogy a turizmuson keresztül bevételt generáljon és munkahelyet teremtsen az ország elmaradottabb, kevésbé ismert régióiban vagy államaiban. Jellemző és innovatív kezdeményezés a közelmúltból, hogy a 2017. szeptemberi földrengések által sújtott mexikói államok megsegítését célzó, kormányzati felhívások nem (csak) az adakozásban és segélyprogramokban való részvételre, hanem a földrengés által sújtott államokba (Chiapas, Morelos, Puebla) való turisztikai célú látogatásra is ösztönözték az állampolgárokat.

Mexikó harmadik jelentős turisztikai brandje a „Varázslatos Városok” (Pueblos Mágicos). A jelenleg 111 várost⁵² lefedő kezdeményezés célja a „nagy” turisztikai célpontok mellett a kisebb, kevesebb figyelmet kapó, de jelentős természeti vagy kulturális értékkel, épített örökséggel rendelkező városok turisztikai kínálatának a bővítése, az oda irányuló turizmus ösztönzése egy egységes branding alatt. Ennek részeként évenként megrendezik a 111 város turisztikai bemutatóját és vásárát.⁵³

Ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy Mexikó napjainkban jelentős közbiztonsági kihívásokkal küzd, amelynek kihatása van az országba irányuló turizmusra is. A világ legveszélyesebb országait⁵⁴ és városait⁵⁵ tartalmazó nemzetközi listákon Mexikó és több mexikói város is megtalálható. Az erős, egységes turisztikai promóciós kampányok, turisztikai brandek célja Mexikóban a fentiekből fakadó negatív érzetek és benyomások ellensúlyozása.

Szintén a geobranding kategóriába tartozik az „Hecho en México” brand.⁵⁶ A brand használatát a Mexikói Gazdasági Minisztérium engedélyezheti – egy akkreditációs eljárást követően – a mexikói vállalatok számára. Az akkreditációs eljárás során a logót alkalmazni szándékozó vállalatoknak igazolniuk kell, hogy a terméket a Mexikói Köztársaság területén állították elő kizárólag olyan alapanyagokból, amelyek származási helye Mexikó vagy egy Mexikóval kereskedelmi megállapodást kötött ország.

A logót jelenleg 6 405 termék értékesítése során használják a mexikói vállalatok. Ezen termékek többsége az élelmiszeriparban, a mezőgazdaságban, a vegyiparban és az építőiparban található.⁵⁷



5. A MEXIKÓI KÜLGAZDASÁGI INTÉZMÉNYRENDSZER TÁMOGATÓ SZEREPE

5.1 MEXIKÓ KÜLGAZDASÁGI INTÉZMÉNYRENDSZERÉNEK ALAPPILLÉRE

A külgazdasági intézményrendszer központi szereplője a ProMéxico ügynökség. A ProMéxico állami szerv, azonban nem a központi államigazgatás része. Felügyeletét a mexikói Gazdasági Minisztérium látja el, jogilag közalapítványi formában működik.⁵⁸

A ProMéxicot 2007-ben alapították ötven éves időtartamra. Alapító statútumában hat fő szervezeti célt fogalmaztak meg, amelyek közül a legfontosabbak a következők: a külkereskedelem és a befektetések ösztönzése; a mexikói vállalatok, főként a kis- és középvállalkozások (KKV) nemzetköziesedésének a támogatása; a mexikói KKV-k termék- és szolgáltatásexportjának támogatása. A ProMéxiconak jelenleg 29 belföldi irodája van, emellett pedig 48 irodát működtet 31 külföldi országban.

5.2 A PROMÉXICO PROGRAMJAI, SZOLGÁLTATÁSAI

A ProMéxico mindösszesen 30 különböző típusú szolgáltatást nyújt a mexikói vállalatoknak és vállalkozóknak.⁵⁹ A szolgáltatások három fő tevékenység köré összpontosulnak: a befektetések és az export ösztönzése, valamint a vállalkozások nemzetköziesedésének a támogatása.

5.3 A PROMÉXICO EREDMÉNYEI

A ProMéxico tízéves fennállása során mindezidáig 1 126 külföldi tőkebefektetést eredményező projekt végrehajtásában vett részt, amelynek révén 109 milliárd USA dollár értékű beruházás valósult meg Mexikóban. Mindezek eredményeképpen 411 000 új munkahely (azaz 17 új munkahelyből 1 a külföldi tőkebeáramlás révén) jött létre.

2012 óta, tehát a jelenlegi elnöki adminisztráció ideje alatt a közvetlen külföldi tőkebeáramlás mintegy 40 százalékában (kb. 58 milliárd USA dollár) aktív szerepet vállalt a ProMéxico, főként az autógyártás, az elektronikai ipar és a repülőgépgyártás terén. Továbbá, 2011 óta közel 3 600 export projektet támogatott, amelyek összértéke elérte a 17.5 milliárd USA dollárt. Emellett a ProMéxico 175 mexikói vállalat nemzetköziesedését is támogatta.⁶⁰

5.4 ESETTANULMÁNYOK ÉS JÓ GYAKORLATOK: A PROMÉXICO TÁMOGATÁSÁNAK KONKRÉT ESETEI

Az alábbiakban konkrét példákon keresztül mutatom be azokat a sikertörténeteket, amelyek során a ProMéxico aktív szerepet vállalt a külföldi vállalatok mexikói befektetéseinek vagy a mexikói vállalatok külföldi exportjának, piacszerzésének támogatásában.⁶¹

5.4.1 ESETTANULMÁNYOK A BEFEKTETÉS- ÉS BERUHÁZÁSÖSZTÖNZÉS TERÉN

A Metlife a világ egyik vezető biztosítótársasága és pénzügyi szolgáltatója, ami a mexikói Querétaróban nyitotta meg a latin-amerikai piacokért felelős szolgáltatóközpontját. Feladata a cégcsoport latin-amerikai országokban való jelenlétének, piacszerzésének támogatása. A 8 millió USA dollár értékű beruházás 600 munkahelyet teremtett a térségben. A beruházás előkészítésében a ProMéxico new yorki kirendeltsége, valamint belföldi, queretari irodája vett részt. Az ügynökség munkatársai a helyszínválasztásban, a projekt megvalósíthatósági tanulmányának elkészítésében és a vonatkozó mexikói jogszabályi környezet értelmezésében nyújtottak támogatást.⁶²

A Safran Group egy több mint 40 vállalkozást magában foglaló vállalatcsoport. Fő üzleti tevékenysége repülőgép-alkatrészek és biztonságtechnikai eszközök gyártása, amelyet öt kontinens harminc országában végez. Új beruházásuk szintén Querétaróhoz kötődik, amelynek keretében a létrehozott gyáregység repülőgépek turbinájához használt lapátokat állít majd elő. Ez a világ harmadik legnagyobb gyártóüzeme ebben a műfajban. A beruházás 74 millió dollárba kerül, és mintegy 500 munkahelyet teremt majd. A ProMéxico a helyi hatóságokkal való kapcsolattartásban, a jogszabályi környezet értelmezésében és a beruházási helyszín kiválasztásában segítette a vállalatot.⁶³

A „Crown Imports” projekt egy közös vállalat a mexikói Modelo Csoport (Grupo Modelo) és az egyesült államokbeli Constellation Brands között. Az együttműködés nem véletlen, hiszen mindkét vállalat fő profilja a szeszesitalok előállítása és kereskedelme. A projekt eredményként született meg a 2 milliárd USA dollár értékű zöldmezős beruházás terve Baja California tartományban, amelynek célja, hogy növelje a Modelo Csoport termékeinek az Egyesült Államokba irányuló exportját. Ennek értelmében egy olyan sörfőző üzem létrehozását tervezik, amely a legmagasabb minőségi és környezetvédelmi előírásoknak felel meg. A ProMéxico támogatást nyújtott a projektben részt vevő vállalatoknak az ideális beruházási helyszín kiválasztásában és a helyi hatóságokkal való kapcsolattartásban.⁶⁴

A Nippon Paint vállalatnak több mint 130 év tapasztalata van a közlekedési, hajózási ágazatban használt festékek előállítása terén, fő tevékenysége a gépjárművek külső festése. A vállalat 13 millió dollárt fektetett be a Mexikóban meglévő üzemének bővítésébe, a Mexikóvároshoz közeli Santa Fe ipari parkban. Az új beruházás révén a vállalat mexikói beruházásainak összértéke 28 millió USA dollárra nőtt, mintegy 70 munkahelyet teremtve a térségben. A ProMéxico tanácsadással segítette a japán vállalatot a beruházás során.⁶⁵

5.4.2 ESETTANULMÁNYOK AZ EXPORTÖSZTÖNZÉS TERÜLETÉN

A Keihin japán vállalat autóalkatrész-gyártással foglalkozik, főként karburátorokat és befecskendezőket állít elő. A vállalat mintegy 32 millió dollár értékben hozott létre alkatrészgyártó üzemet Mexikóban, San Luis Potosí térségében. A vállalat speciális



tanácsadási szolgáltatást vett igénybe a ProMéxicótól, valamint az ügynökség San Luis Potosiban található irodája segítette a beruházó és a helyi kormányzat képviselői közötti közvetítést.⁶⁶

A Metacube egy olyan, a mexikói Guadalajarában működő vállalkozás, amelynek fő profilja a digitális animáció és filmes speciális effektek készítése, valamint videojátékok programozása. Termékeit és szolgáltatásait főként a francia, német és brit piacokon értékesíti. A vállalat a ProMéxico támogatásával vehetett részt és mutatkozhatott be a MIPCOM 2014 rendezvényen, ahol az ügynökség szakértői nyújtottak segítséget a szakmai anyagok elkészítésében.⁶⁷

A Boleado Gold egy mexikói aranyékszereket előállító vállalkozás. Fő piaca az Amerikai Egyesült Államok, ugyanakkor új célpiacokra való belépést is tervez: Oroszország, Dubai, Kolumbia és Panama szerepel a cég terjeszkedési stratégiájának középpontjában. A vállalkozás az ügynökség segítségével sikeresen növelte az exportját az elmúlt időszakban. A ProMéxico támogatást nyújtott továbbá a Palakiss kiállításon, a Vicenza Fahren, valamint a Hongkongi Ékszerkiállításon és a Vicenzaoro kiállításon való részvételhez. Az ügynökség segítségének, és így a szakmai kiállításokon való részvételnek köszönhetően a vállalkozás exportjának értéke 17 millió dollárral nőtt.⁶⁸

Az Inco Peninsular vállalat PVC alapú, előre szigetelt műanyag csöveket gyárt, amelyeket az iparban, kereskedelemben, szállodaiparban és ingatlanfejlesztésben hasznosítanak. A vállalat két millió USA dollár értékben szállított előre szigetelt műanyag csöveket latin-amerikai és karibi országokba, mindezt a ProMéxico segítségével megvalósult projektje keretében. Az ügynökség a nemzetközi üzleti eseményeken, konferenciákon és speciális üzleti fórumokon való részvételben is támogatta a vállalatot.⁶⁹

5.4.3 ESETTANULMÁNYOK KOMPLEX PROJEKTEK TERÉN

Az Alcoa repülőgépmotor alkatrészeket gyártó üzemének bővítésére a Coahuila tartománybeli Acuñaiban került sor. A 14 millió dollár értékű beruházás 675 munkahelyet teremtett. A projektet a ProMéxico washingtoni és detroiti irodái koordinálták, a coahuilai helyi iroda bevonásával. Az ügynökség támogatást nyújtott a projekt üzleti tervének elkészítéséhez, valamint a projekthez kapcsolódó, állami szervezetekkel történő kapcsolattartás és koordináció zökkenőmentes lebonyolításához.⁷⁰

Az Innergex egy kanadai energetikai vállalat, amely egy megújuló energetikai projekt keretében vízierőművet épít Mexikóban az Ajajalpan folyón. A projekt első üteme 40 millió dolláros beruházással 200 közvetlen munkahelyet teremt Pueblában. A ProMéxico által nyújtott támogatás magában foglalta a mexikói nemzeti és tartományi energetikai szektor képviselőivel való kapcsolattartás biztosítását és kapcsolaterősítő rendezvények szervezését a kanadai vállalat munkatársai számára. A ProMéxico részéről az ügynökség vancouveri és montreali irodája játszotta a központi szerepet a támogatásnyújtásban.⁷¹

A világ egyik vezető acél- és gépipari vállalatának, a német Thyssenkrupp csoportnak több projekt keretében is nyújtott segítséget a ProMéxico. Az ügynökség németországi irodája már számos esemény szervezésében vett részt, ilyen például az évente megrendezett „Automechanika” kiállítás.

A Thyssenkruppnak két üzeme is megtalálható Mexikóban: San Miguel de Allende-ben és San Luis Potosiban. A San Miguel de Allende-ben található üzem esetében az ügynökség támogatást nyújtott a vállalatcsoportnak az optimális beruházási helyszín kiválasztásában. Emellett az ügynökség információkat nyújtott a vállalat számára a mexikói járműipar és autógyártás helyzetéről, valamint az igénybe vehető szövetségi támogatásokról és ösztönzési programokról (pl. Innovatec, PROSEC). A ProMéxico emellett segítette a vállalat képviselőit abban, hogy a beruházás helyszínének tartományi vezetőivel találkozzanak szervezzenek. A San Luis Potosiban található üzem esetében az ügynökség – a fenti szolgáltatásokon túlmenően – támogatta az üzleti terv kidolgozását és a helyi beszállítók beazonosítását is.⁷²

6. KONKLÚZIÓK ÉS JÓ GYAKORLATOK

Az alábbiakban összegzésként azok a mexikói jó gyakorlatok kerülnek bemutatásra, amelyek magyarországi adaptálása célszerű lenne. Az export- és befektetésösztönzés terén a ProMéxico által nyújtott szolgáltatások közül az alábbiak tekinthetők kellően ilyenek.

Hasznos lenne egy új támogatási pályázati konstrukció kidolgozása a magyar termékek potenciális külföldi vásárlói számára. A pályázat célja a külföldi partnerek Magyarországra látogatásának támogatása lenne, amely során a megvásárolandó terméket (vagy szolgáltatást) eredeti környezetében vagy előállítási helyén tekinthetnék meg. Ekképpen szorosabb együttműködés alakulhatna ki a magyar és a külföldi partnerek között.

Magyarországon is indokolt lenne a szektor- és témaspecifikus kiadványok mellett egy negyedévente megjelenő külgazdasági üzleti kiadvány indítása export- és befektetésösztönzés témában (hasonlóan a ProMéxico által kiadott „Negocios ProMéxico” kiadványhoz). A kiadvány egyrészt beszámolhatna a legfrissebb üzleti lehetőségekről, képzésekről, jó gyakorlatokról, másrészt hirdetési, megjelenési felületet is kínálhatna az érdeklődő hazai vállalkozások számára.

A hazai exportösztönzés eszköztárába is célszerű lenne felvenni a stratégiai exportszövetségek vagy konzorciumok kialakításának támogatását. Ez megvalósulhatna egyrészt az ugyanazon országot megcélzó hazai vállalatok közötti, másrészt pedig a hazai és külföldi vállalatok közötti együttműködés ösztönzése céljából. Az előbbi a hazai vállalatok együttműködését azok külföldi gazdasági tevékenysége során egy-egy szektorban vagy egy terméklánc mentén hozná létre, közös disztribúciós csatorna segítségével. Továbbá, támogatná a vállalatok



közös megjelenését kiállításokon és vásárokon; vagy üzleti találkozók időpontját hangolná össze, és közös cégképviseletet hozna létre a célpiacon; vagy közös részvételt biztosítana a szervezett képzéseken, stb. Az utóbbi pedig az exportált termékek gyártási folyamatainak, marketingjének és disztribúciójának közös fejlesztését támogatná.

Az általános üzletszerzési, piacralépési ismereteken túlmenően speciális tanácsadási szolgáltatások nyújtásával lenne célszerű kibővíteni a hazai export- és befektetésösztönzés szolgáltatási skáláját, amelyek konkrét gyakorlati tevékenységekben segítenék a magyar vállalkozásokat. Ennek keretében termékcsomagolással, termékdizájnnal, címkézéssel kapcsolatos tanácsadás, nemzetközi védjegy megszerzésével vagy minőségbiztosítási rendszerek bevezetésével kapcsolatos tanácsadás, valamint nemzetközi jogi tanácsadás kerülhetne be a hazai intézményrendszer szolgáltatásai közé.

Szintén újdonságot jelentene a hazai terméket exportáló vállalkozások vezetőinek nyújtott külpiacon projektfejlesztési támogatás. A ProMéxico által kínált szolgáltatáshoz hasonlóan ez a konstrukció is a célpiacon értékesíteni szándékozó hazai cégvezetőknek nyújtana támogatást egy exporttal kapcsolatos projekt fejlesztésére és végrehajtására. A cégvezetők hat hónapig tartózkodnának a célpiacon a program keretében, amelyre pályázati formában (támogatott vagy fizetős szolgáltatásként) jelentkezhetnének. A program egyfajta mentorálást biztosítana a küldetést teljesítő külgazdasági attasé és/vagy a Magyar Nemzeti Kereskedőház munkatársának személyes részvétele és felügyelete mellett.

Az országbranding területén két mexikói jó gyakorlat érdemel említést. Az egyik a „Film Friendly Mexico” kezdeményezés,⁷³ amelynek mintájára Magyarországon is kiemelt stratégiai ágazattá lehetne nyilvánítani a filmipart, mindezt egy egységes, angol nyelvű márkával, logóval és szlogennel megtámogatva. A másik a – magyar szóhasználattal élve – „Varázsfalu” kezdeményezés, amelynek célja a „Pueblo Mágico” mintájára, a hazánkba irányuló nemzetközi turizmus frontvonalára (Budapest, Balaton, stb.) mögött húzódó turisztikai célpontoknak a bemutatása és népszerűsítése lenne.

Ami a külgazdasági intézményrendszert, a külgazdasági feladatellátásban alkalmazható jó gyakorlatokat illeti, az alábbiakat érdemes kiemelni. Egyrészt, a ProMéxico vállalkozásoknak indított képzéseit az ügynökség honlapján élőben bárki követheti. A képzésekre online bekapcsolódnak az ügynökség célországban lévő munkatársai, hogy adott esetben a helyszínről válaszoljanak a felmerülő kérdésekre. Emellett az ügynökségnek saját YouTube csatornája is van („CapacitaciónProMéxico”), valamint saját podcasttal is rendelkezik. Magyarország és a magyar vállalkozások számára is ki lehetne alakítani ehhez hasonló kommunikációs csatornákat.

Az ügynökség a szemináriumok, kurzusok és workshopok mellett diplomát adó (kölségtérítéss) képzéseket is indít, ezáltal saját bevételre tesz szert. Mindezek mellett az ügynökség lehetőséget biztosít az érdeklődő hazai vállalatoknak arra, hogy egy adott célpiac vonatkozásában, az illetékes kirendeltségek munkatársaival online beszélgetést (chat) folytathassanak. Ez a gyakorlat például havi egyszeri rendszerességgel az előzetesen regisztrált magyar vállalkozások számára itthon is meghonosítható lenne.

Végezetül, ugyan nem mexikói jó gyakorlatként, de érdemes lenne megvizsgálni, hogy van-e lehetőség a külgazdasági munkatársak bevonására a különböző projektek értékelésébe. Pontosabban, hogy a hazai gazdaságfejlesztésre szánt uniós források szétosztásakor (a vonatkozó pályázati eljárások) a hazai külgazdasági intézményrendszer és annak képviselői (pl. a célországban elhelyezett külgazdasági attasék) be tudnának-e kapcsolódni az üzleti tervek megalapozottságának vizsgálatába. Ezt olyan pályázatok esetében lenne ajánlott áttekinteni, amelyek az adott célországban exporttevékenységükhöz kapcsolódó kapacitásbővítéshez vagy termékfejlesztéshez igényelnek uniós támogatást.

A kézirat lezárásának ideje: 2018. július 9.

JEGYZETEK

- 1 *The World Bank* (2017a) Home page. [Online] Elérhető: www.worldbank.org. [A letöltés ideje: 2017. december 4.] Saját szerkesztés.
- 2 *The World Bank* (2018) World Integrated Trade Solution. [Online] Elérhető: <https://wits.worldbank.org>. [A letöltés ideje: 2018. február 20.] Saját szerkesztés.
- 3 *Uo.*
- 4 *OECD* (2016a) Home page. [Online] Elérhető: www.oecd.org. [A letöltés ideje: 2017. december 4.] Saját szerkesztés.
- 5 *Observatory of Economic Complexity* (2016) Economic Complexity Index. [Online] Elérhető: <https://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/mex/>. [A letöltés ideje: 2018. február 20.] Saját szerkesztés
- 6 *The World Bank* (2017a) *i.m.* Saját szerkesztés.
- 7 *Uo.*
- 8 *OECD* (2016a) *i.m.* Saját szerkesztés.
- 9 *Uo.*
- 10 *Uo.*
- 11 *OECD* (2016b) FDI flows by partner country. [Online] Elérhető: https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=FDI_FLOW_PARTNER. [A letöltés ideje: 2018. február 20.] Saját szerkesztés.
- 12 *OECD* (2016a) *i.m.* Saját szerkesztés.
- 13 *OECD* (2016c) Foreign Direct Investment Statistics: Data, Analysis and Forecasts. [Online] Elérhető: <http://www.oecd.org/corporate/mne/statistics.htm>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.] Saját szerkesztés.
- 14 *Uo.*



- 15 *International Monetary Fund* (2017) World Economic Outlook Database. [Online] Elérhető: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2017/01/weodata/index.aspx>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.] Saját szerkesztés.
- 16 *Reuters* (2016) Mexico plans fresh budget cuts in 2017 as oil slump bites. [Online] Elérhető: <https://www.reuters.com/article/mexico-budget-idUSL2N17502A>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]
- 17 Cortés, Raúl (2017) Las protestas por el 'gasolinazo' en México dejan ya tres muertos y más de 600 detenidos. *El Mundo* [Online] Elérhető: <http://www.elmundo.es/internacional/2017/01/06/586f6f1f-ca474181198b459f.html>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]
- 18 Swanson, Ana (2017) Trump administration unveils goals in renegotiating NAFTA. *The Washington Post*. [Online] Elérhető: https://www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2017/07/17/trump-administration-outlines-goals-for-nafta-rewrite/?noredirect=on&utm_term=.267f321e351c. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]
- 19 Valdelamar, Jassiel (2017) México debe diversificar mercados aún con TLCAN: Banco Mundial. *El Financiero*. [Online] Elérhető: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/mexico-debe-diversificar-mercados-aun-con-tlcan-banco-mundial>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]
- 20 *ADNpolítico* (2018) AMLO consolida ventaja: otra encuesta lo ubica cerca de 50% de las preferencias. [Online] Elérhető: <https://adnpolitico.com/presidencia/2018/06/07/amlo-consolida-ventaja-otra-encuesta-lo-ubica-cerca-de-50-de-las-preferencias>. [A letöltés ideje: 2018. június 10.]
- 21 *The World Bank* (2017b) Doing Business 2017. [Online] Elérhető: <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2017> és <https://data.worldbank.org/data-catalog/doing-business-database>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.] Saját szerkesztés.
- 22 *World Economic Forum* (2017a) Global Competitiveness Report. [Online] Elérhető: <https://www.weforum.org>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.] Saját szerkesztés.
- 23 *World Economic Forum* (2017b) Global Competitiveness Report 2017-2018. [Online] Elérhető: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.] Saját szerkesztés.
- 24 *IMD* (2017) World Competitiveness Ranking. [Online] Elérhető: <https://worldcompetitiveness.imd.org/>. [A letöltés ideje: 2018. február 6.] Saját szerkesztés.
- 25 *Transparency International* (2016) Corruption Perceptions Index. [Online] Elérhető: <https://www.transparency.org/research/cpi/overview>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.] Saját szerkesztés.
- 26 *Freedom House* (2017) Freedom in the world. [Online] Elérhető: <https://freedomhouse.org/report-types/freedom-world>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]
- 27 Uo.
- 28 *Santander Trade Portal* (2017) Mexico: Tax System. [Online] Elérhető: <https://en.portal.santandertrade.com/establish-overseas/mexico/tax-system>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]
- 29 *World Trade Organization* (2013) Mexico. Document number: WT/TPR/S/279. [Online] Elérhető: https://www.wto.org/english/tratop_e/tpr_e/s279_sum_e.pdf. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]
- 30 *Santander Trade Portal* (2017) Import Customs Procedures in Mexico. [Online] Elérhető: <https://en.portal.santandertrade.com/international-shipments/mexico/customs-procedures>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]
- 31 *ProMéxico* (2017a) Trade agreement. [Online] Elérhető: <http://www.promexico.gob.mx/en/mx/tratados-comerciales>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]
- 32 *Brandfinance* (2017): Global 500. 2017, The annual report on the world's most valuable brands. [Online] Elérhető: <http://brandfinance.com/knowledge-centre/reports/brand-finance-global-500-2017/>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]
- 33 *Pemex* (2017) Acerca de Pemex. [Online] Elérhető: <http://www.pemex.com/acerca/Paginas/default.aspx>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]
- 34 Az América Móvil tulajdonosa a Grupo Carso, amelynek többségi tulajdonosa Carlos Slim.
- 35 *Interbrand* (2017) Grow. Change. Grow. Best Global Brands, 2017. [Online] Elérhető: <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2017/>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]

- 36 *Grupo Modelo* (2017) Quienes somos? [Online] Elérhető: <https://www.gmodelo.mx/es/quienes-somos>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]
- 37 *Expansion*. Home page. [Online] Elérhető: <http://expansion.mx/>. [A letöltés ideje: 2018. június 4.]
- 38 *America Movil* (2017) Our company. [Online] Elérhető: <http://www.americamovil.com/about-us/our-company>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]
- 39 *Cemex* (2017) Company profile. [Online] Elérhető: <https://www.cemex.com/about-us/company-profile>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]
- 40 *Grupo Bimbo* (2017) Our group. [Online] Elérhető: <http://www.grupobimbo.com/en/our-group.html>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]
- 41 *ProMéxico* (2017b) Revista Negocios. [Online] Elérhető: <http://www.promexico.mx/es/mx/revista-negocios>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]
- 42 Ortiz, Elizabeth (2017) Canada and Mexico: The Challenge of Consolidating Regional Companies. *Revista Negocios ProMéxico*. [Online] Január-február. 12-13. o. Elérhető: <http://www.promexico.mx/documentos/revista-negocios/pdf/ene-feb-2017.pdf>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]
- 43 Magaña, Omar (2017a) Alpek Leads by Example in the Americas. *Revista Negocios ProMéxico* [Online] Január-február. 62-63. o. Elérhető: <http://www.promexico.mx/documentos/revista-negocios/pdf/ene-feb-2017.pdf>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]
- 44 Magaña, Omar (2017b) An Exceptional Year for Idesa. *Revista Negocios ProMéxico*. [Online] Január-február. 60-61. o. Elérhető: <http://www.promexico.mx/documentos/revista-negocios/pdf/ene-feb-2017.pdf>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]
- 45 Vázquez, Antonio (2017) Strategy & Events, a Mexican Dream Materialized in France. *Revista Negocios ProMéxico*. [Online] Március-április. 22-23. o. Elérhető: <http://www.promexico.mx/documentos/revista-negocios/pdf/mar-abr-2017.pdf>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]
- 46 Magaña, Omar (2017c) Sonora Mining Cluster, a United Front. *Revista Negocios ProMéxico*. [Online] Január-február. 52-53. o. Elérhető: <http://www.promexico.mx/documentos/revista-negocios/pdf/ene-feb-2017.pdf>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]
- 47 *GfK* (2017) Nation Brands Index. [Online] Elérhető: <http://nation-brands.gfk.com/>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]
- 48 *Statista* (2017) Made-In Country Index 2017. [Online] Elérhető: <https://www.statista.com/statistics/677973/made-in-country-index-country-ranking/>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]
- 49 *Futurebrand* (2017) Country Brand Report 2017-2018, América Latina. [Online] Elérhető: <https://www.futurebrand.com/country-brand-report-latin-america>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]
- 50 *Brandfinance* (2017) Nation Brands 2017, The annual report on the world's most valuable nation brands. [Online] Elérhető: <http://brandfinance.com/knowledge-centre/reports/brand-finance-nation-brands-2017>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]
- 51 *World Tourism Organization* (2017) UNWTO Tourism Highlights 2017 Edition. [Online] Elérhető: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419029>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]
- 52 *Visit Mexico* (2017b) Pueblos Magicos. [Online] Elérhető: <https://www.visitmexico.com/es/donde-ir/pueblos-magicos>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]
- 53 *20 minutos* (2017) Nuevo León será sede de la Feria de Pueblos Mágicos. [Online] Elérhető: <https://www.20minutos.com.mx/noticia/206184/0/nuevo-leon-sera-sede-de-la-feria-de-pueblos-magicos/>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]
- 54 Bertrand, Natasha (2014) The 20 Most Homicidal Countries In The World. *Business Insider*. [Online] Elérhető: <http://www.businessinsider.com/the-20-most-homicidal-countries-in-the-world-2014-12>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]
- 55 Woody, Christopher (2017) The 50 most violent cities in the world. *Business Insider*. [Online] Elérhető: <http://www.businessinsider.com/most-violent-cities-in-the-world-2017-4>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]
- 56 *Hecho en México* (2017) [Online] Elérhető: <https://www.gob.mx/hechoenmexico>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]



57 *Uo.*

58 *ProMéxico* (2016a) Estatuto Orgánico de ProMéxico. [Online] Elérhető: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regla/n79.pdf>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]

59 *ProMéxico* (2016b) Metodología del Programa Nacional de Conformación y Consolidación de Redes de Exportación. [Online] Elérhető: <http://www.promexico.mx/documentos/apoyos-servicios/metodologia-redex.pdf>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]

60 *ProMéxico* (2017c) Casos de éxito internacionalización. [Online] Elérhető: <http://www.promexico.mx/es/mx/casos-de-exito-internacionalizacion>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]

61 *Uo.*

62 *ProMéxico* (2017d) ProMéxico Informe Anual 2016. [Online] Elérhető: <http://www.promexico.gob.mx/documentos/publicaciones/informe-anual-promexico-2016.pdf>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]

63 *Uo.*

64 *Uo.*

65 *Uo.*

66 *Uo.*

67 *Uo.*

68 *Uo.*

69 *Uo.*

70 *Uo.*

71 *Uo.*

72 *Uo.*

73 Film Friendly Mexico (2017) Home page. [Online] Elérhető: <http://ffm.promexico.gob.mx/>. [A letöltés ideje: 2017. december 4.]

TUDOMÁNYOS NEMZETKÖZI KONFERENCIÁT SZERVEZ A BELÜGYMINISZTERIUM ÖNKORMÁNYZATI TÉMATERÜLETEN

A Belügyminisztérium Önkormányzati Koordinációs Irodájának (továbbiakban: BM ÖKI) „Önkormányzati fejlesztések figyelemmel kísérése II.” (ÖFFK II.)¹ projektje önkormányzati tématerületen megvalósított alkalmazott kutatásokkal kíván hozzájárulni a hatékony és szolgáltató önkormányzati szemlélet kialakulásához Magyarországon. Ennek elengedhetetlen eszköze a tudomány bevonása, a legújabb trendek megismerése, a nemzetközi és hazai jó gyakorlatok bemutatása és azok beépítése a mindennapjainkba. A BM ÖKI 2018. november 15-16-án a Budapesti Kongresszusi Központban „Perspectives of Local Governments in Central Eastern Europe - Common Learning and Innovations” címmel nemzetközi konferenciát hirdet, melynek védnöke Dr. Pintér Sándor belügyminiszter. A konferencia középpontjában Közép-Kelet-Európa, a Visegrádi négyek országai állnak, a konferencia vitaindító előadói is a négy ország képviselőjében érkeznek.

A konferenciára a kijelölt tématerületek iránt érdeklődő kutatók és PhD hallgatók, egyetemi oktatók, szakpolitikai elemzők, közigazgatásban jártas szakemberek jelentkezését fogadják. A konferencia tervezett szekciói tükrözik azt, hogy a BM ÖKI jelenleg folyamatban lévő projektjei mely területen dolgoznak és kívánják fejleszteni a hazai önkormányzatokat – azáltal is, hogy friss nemzetközi kutatási eredményeket is bevonnak a diskurzusba.

A Közsféra innovációk és szervezeti tanulás a helyi kormányzásban szekció az egyéni és kollektív tudás megújítását, fejlesztését és szervezeten belüli megosztását elősegítő szervezeti gyakorlatok vizsgálatát hivatott bemutatni. Hangsúlyozza a szervezeten belüli és a szervezetek közötti hálózatokban mozgósítható egyéni és kollektív tudások szerepét a folyamatos változásokhoz történő adaptációs készség fejlesztésében, különös tekintettel a helyi önkormányzatok közötti kooperáció szerepére.

Az önkormányzatok információ gazdálkodása és alkalmazkodása a XXI. század technológiai, társadalmi (kulturális) és gazdasági környezetéhez szekció fókuszában az önkormányzatok információgyűjtő és feldolgozó (hasznosító) tevékenysége áll, különös tekintettel a döntéstámogatásra (big data megoldásokkal), adathasznosításra (smart city megoldásokkal), tudásgenerálásra és menedzsmentre a közszolgáltatások fejlesztésénél, valamint adatközzétételi (megosztási) kötelezettségekre, lehetőségekre és akadályokra, azaz a szabályozási kihívásokra.

¹ A „*Perspectives of Local Governments in CEE – Common Learning and Innovations*” nemzetközi konferencia az Önkormányzati fejlesztések figyelemmel kísérése II.” (ÖFFK II.) elnevezésű KÖFOP-2.3.4-VEKOP-15-2016-00002 azonosítószámú kiemelt projekt keretében valósul meg.

A Helyi kormányzás és részvétel téma fontosságát az is jelzi, hogy a helyi közösségek teljesítménye és fenntarthatósága a 20. század második felének kulcskérdéseivé vált. A helyi lakosok és városrészek integrációja és identitása, a különböző társadalmi rétegek közötti, és a lakosok, civil szervezetek és döntéshozók közötti együttműködés, a helyi társadalom összetétele és történelme, valamint a helyi hatalmi struktúrák határozzák meg a helyi közösségek működésének kereteit, és kulcsfontosságú tényezőként tekintünk rájuk egy város vagy község sikerességének szempontjából. A szekció a fent megnevezett nézőpontokból vizsgálja a részvétel és helyi kormányzás kérdéseit és jelenségeit.

A Fenntartható önkormányzat tématerület két további altémára bomlik: helyi gazdaságfejlesztés, valamint klímamenedzsment, energiagazdálkodás. A Helyi gazdaságfejlesztési lehetőségek szekció foglalkozik szemlélet- és irányváltással az önkormányzat gazdaságfejlesztésben vállalt szerepében, a helyi erőforrásokra épülő társadalmi és gazdaságfejlesztési lehetőségek vizsgálatával. A Klímamenedzsment, energiagazdálkodás az önkormányzatok eszköztárának vizsgálatát, a településen megvalósítható természetes megoldások feltárását, valamint az érintettek sikeres bevonásának, aktivizálásának lehetőségeit kívánja bemutatni.

A konferenciával kapcsolatos minden további információ, illetve a szekció előadói, valamint a hallgatóként való résztvevői jelentkezés regisztrációs felülete a www.perspectiveslg.com honlapon érhető el.

A tudományos megalapozottság az alfája minden innovatív fejlesztésnek, a párbeszéd azonban önmagában kevés: a Belügyminisztérium egy második nemzetközi konferenciát is szervez a projekt keretében a későbbiekben, ahol önkormányzati gyakorlati szakemberek kapnak szerepet, nemzetközi és hazai önkormányzati jó gyakorlatokat vonultatnak fel.

SZÉCHENYI 2020



Európai Unió



KÜLGAZDASÁGI ÉS
KÜLÜGYMINISZTERIUM