

Versenyképesek-e a kínai telekommunikációs vállalatok a fejlett országok piacain?

A ZTE Corporation esete

Konzulens: Czakó Erzsébet

Kiss-Dobronyi Bence

Gazdálkodástudományi Kar

Nappali tagozat

Kereskedelem és marketing alapszak

3. évfolyam

Somosi Dávid Áron

Gazdálkodástudományi Kar

Nappali tagozat

Vezetés és szervezés mesterszak

2. évfolyam

2013. március 25.

Absztrakt

A dolgozat arra a kérdésre keresi a választ, hogy a feltörekvő országok nemzetközi piacra lépő vállalatai tudnak-e versenyképes terméket, illetve szolgáltatást nyújtani a fejlett országok piacain? Kétségtelen, hogy napjainkban egyre több feltörekvő országból elindult nemzetközi vállalat kíván az észak-amerikai vagy az európai országokban meghatározó szereppel bírni. Kérdéses azonban, hogy ezek a feltörekvő vállalatok képesek-e megnyerni azokat a fogyasztókat, akik eddig a fejlett országok vállalatainak termékeit és szolgáltatásait vették igénybe. A jelenség részletesebb feltárásához a kínai, távközlési eszközöket gyártó ZTE Corporation esetét vizsgáljuk meg. A vállalat stratégiájának és termékportfóliójának részletes, összehasonlító elemzésével keressük a választ arra, hogy jelentős fenyegetést jelentenek-e a kínai technológiai vállalatok a fejlett országok vállalataira, különösen a ZTE Corporation. Dolgozatunkban arra a következtetésre jutottunk, miszerint jelenleg a kínai technológiai cégek, különösen a ZTE Corporation nem rendelkezik azzal az innovációs képességgel, aminek köszönhetően vonzóbb lenne a nyugati versenytársainál a fejlett országok piacainak fogyasztói számára.

JEL-kód: F23

Kulcsszavak: innováció, Kína, nemzetközi stratégia, okostelefon, telekommunikáció, ZTE Corporation

Tartalomjegyzék

1.	Bevezető	1
2.	Irodalmi áttekintés a vállalatok nemzetközi stratégiájáról.....	2
2.1	A nemzetközi piacra lépés folyamata	3
2.2	Az OLI paradigma	4
3.	Áttekintés a kínai vállalatok térnyeréséről.....	5
3.1	A kínai működőtőke kiáramlás alakulása az elmúlt évtizedben	5
3.2	A kínai vállalatok nemzetköziesedése.....	7
3.2.1	A nemzetköziesedés szakaszai	7
3.2.2	A kínai MNC-k fejlődésének ösztönzői.....	8
3.2.3	Kínai vállalatok európai terjeszkedése.....	9
3.2.4	A kiemelt globális szereppel bíró kínai vállalatok	10
4.	A kínai technológiai vállalatok helyzete és versenyképessége nemzetközi szinten.....	11
4.1	A technológiai ipar fejlődése.....	11
4.1.1	A középosztály fejlődése	12
4.1.2	A külföldi befektetések átgyűrűző hatása	12
4.1.3	Az állam támogató szerep	13
4.1.4	Jövőbeli kilátások	13
4.2	A technológiai vállalatok nemzetközi stratégiája	14
5.	A ZTE Corporation esete.....	15
5.1	Áttekintés a vállalatról	15
5.1.1	A ZTE fejlődése	15
5.1.2	A ZTE jelenlegi stratégiája	15
5.1.3	Árbevétel elemzés	16
5.1.4	Jövőbeli kilátások	20
5.2	Az okostelefon szegmens versenyképessége.....	21
5.2.1	Elemzési módszertan	22
5.2.2	Rangsorolás a ComScore által talált fogyasztói igények alapján	25
5.2.3	Eredmények	26
5.2.4	Rangsorolás a Tan et al. által használt fogyasztói profil alapján.....	27
5.2.5	Eredmények	28
5.2.6	Rangsorolás technológiai tényezők alapján	28
5.2.7	Eredmények	29
6.	Összegzés.....	29
	Rövidítések	31
	Melléklet.....	32
	Hivatkozásjegyzék	33

Ábrajegyzék

1. táblázat: Kína éves OFDI áramlása	6
2. táblázat: A Fortune Global 500-ban szereplő vállalatok száma a legjelentősebb 10 országban ..	11
3. táblázat: A ZTE főbb eredményszámai és azok arányai	17
4. táblázat: A ZTE működési eredményének termékcsoportonkénti és régiókénti bontása, illetve alakulása	18
5. táblázat: A ZTE bruttó nyereségességi rátája termékcsoportonkénti és régiókénti bontásban ..	18
6. táblázat: A K+F nagysága a ZTE és HTC-nél	19
7. táblázat: A ZTE összehasonlítása a főbb versenytársakkal bizonyos teljesítménymutatók alapján	20

1. Bevezető

A 2000-es évek vége óta az egyik legdinamikusabban fejlődő és változó piac a telekommunikációs eszközök piaca. Az Apple iPhone-jának 2007-es debütálása óta hihetetlen mértékben fejlődnek az okostelefonok, a piacon lévő vállalatok folyamatos innovációra kényszerülnek, nagymértékben lerövidítve ezzel a mobiltelefonok korábbi termék életciklus-görbéjét. Ezt a piacot napjainkban fejlett országok (pl. Egyesült Államok, Dél-Korea, Tajvan) gyártói dominálják. Ugyanakkor az elmúlt néhány évben megjelent több kínai gyártó (pl. Huawei, Lenovo, ZTE) is, amelyek nem differenciálatlan, olcsó készülékekkel, hanem szintén fejlett, okostelefonokkal kívánnak versenyezni. Ezek a vállalatok eltérő háttérrel rendelkeznek, ugyanis a piac fiatal szereplői, kevesebb innovációs tapasztalattal. Felmerül így a kérdés, hogy képesek-e a már meglévő, domináns vállalatokkal versenyezni? Amennyiben igen, komoly fenyegetést jelentenek-e? Ez a két kérdés volt dolgozatunk kiinduló gondolata. Tapasztalataink alapján az a feltételezésünk, hogy nem képesek. Ehhez megvizsgáltuk a kínai technológiai ipar innovációs képességét, illetve annak egyik prominens képviselőjének, a ZTE Corporationnek az esetét vizsgáltuk meg részletesen. A tanulmányban így két fontos hipotézist vizsgálunk:

- a) Hipotézis (1): a ZTE Corporation középtávon (3 év) nem jelent komoly fenyegetést a nyugati telekommunikációs eszközöket gyártó vállalatoknak a fejlett országok piacain.
- b) Hipotézis (2): a ZTE Corporation középtávon (3 év) nem tud versenyképes lenni a fejlett országok okostelefon piacain.

Dolgozatunkban két oknál fogva esett a választás az ZTE Corporationre. Egyrészt a vállalat a kínai technológiai iparág egyik legnagyobb és leginkább nemzetközi szereplője, másrésztől más hasonló kínai vállalatokkal (pl. Huawei) szemben tőzsdei jelenléténél fogva jóval átláthatóbb a működése, ami kiterjedtebb kutatási munkát tesz lehetővé.

A tanulmányt három fő strukturális elemre bontjuk, amelyek a következők.

- 1. A kínai vállalatok nemzetköziesedése
- 2. A kínai technológiai vállalatok helyzete és versenyképessége nemzetközi szinten
- 3. A ZTE Corporation nemzetközi stratégiája és telefonkészülékeinek nemzetközi versenyképessége

Vagyis a tanulmány felépítésének logikája, hogy az általános makroszintű elemzésből a vizsgálódás körét egyre inkább szűkítjük, míg el nem jutunk a dolgozat középpontjában álló vállalat kiemelt termékcsoportjának tanulmányozásához. Ezt a felépítést két oknál fogva is szükségesnek tartjuk. Egyrészt a ZTE jelenlegi stratégiáját és helyzetét nehezen lehet megérteni és megvizsgálni anélkül, hogy annak környezetét jobban szemügyre vennénk, másrészt szeretnénk azt is megvizsgálni, hogy a makroszintű és iparági elemzésünk során tett megállapítások általában érvényesek-e a ZTE esetében. A három fő strukturális elem közül a legnagyobb hangsúlyt a ZTE-vel kapcsolatos, harmadik fejezet kapja.

A dolgozat első része részben támaszkodik egy korábbi TDK dolgozatra (Somosi, 2012). Annak a tanulmánynak a fókusza a kínai vállalatok nemzetköziesedésének bemutatása, ösztönzőinek elemzése volt. Somosi (2012) kiemelte a ZTE példáját, de annak részletes elemzését, innovációs képességét és termék szintű összehasonlítására nem került sor, azt jövőbeli kutatási területként jelölte meg. Jelen dolgozatunkban ezt a kutatási területet szeretnénk a már leírt hipotézis alapján jobban megvizsgálni.

2. Irodalmi áttekintés a vállalatok nemzetközi stratégiájáról

Egy vállalat nemzetköziesedéséről beszélünk akkor, ha a vállalat földrajzi értelemben diverzifikálja tevékenységét, és így országhatárokon átnyúlóan szervezi működését. A nemzetköziesedéssel kapcsolatos vállalati stratégiai irányvonal nemzetközi stratégiának minősül (Czakó, 2010). A nemzetközi piacra lépés egy több elemből álló, összetett folyamat, ennek megfelelően megvizsgálhatjuk többek között a nemzetköziesedést kiváltó tényezőket (motiváció), a piacra vitt produktum jellegét, a helyszínválasztást, az ütemezést, vagy a külföldi piacon megvalósuló tulajdonosi szerkezetet (Balaton és Tari, 2007). Buckley és Casson (1998) rámutat arra, hogy a vállalatok külföldi piacra lépésével kapcsolatos döntéseket meghatározó tényezőket a szakirodalom alapvetően az 1960-as évek óta vizsgálja, és azóta számos kutatási területet határozott meg (helyszínválasztás költségei, kulturális tényezők, versenyképességi stratégiák, külföldi üzletvitel költségei).

A nemzetköziesedéssel kapcsolatos főbb módszerekkel és tényezőkkel kapcsolatban a szakirodalomban több, széles körben elterjedt modellel, illetve általános megállapítással találkozhatunk. Ugyanakkor fontos kiemelni, hogy ezen a téren a mai napig tartó vita zajlik a nemzetközi szakirodalomban. A globális gazdaság folyamatos fejlődésének köszönhetően újabb

empirikus tanulmányok rámutatnak arra, hogy a korábban, néhány évtizeddel ezelőtt felállított és széles körben elfogadott modellek ma már nem feltétlen érvényesek. Ennek kifejtését fontosnak tartjuk ahhoz, hogy a dolgozatban vizsgált EMNC vállalatok nemzetköziesedésének folyamatát bemutassuk.

2.1 A nemzetközi piacra lépés folyamata

A vállalatok nemzetköziesedésének egyik legfontosabb modelljét, az úgynevezett Uppsala modellt a Johanson és Vahlne szerzőpáros alkotta meg 1977-ben. Johanson és Vahlne (1977, 2009) szerint a nemzetközi piacra lépés a már működő vállalatokra jellemző, amelyek a hazai piacokon elért sikerek után kezdenek el fokozatosan terjeszkedni külföldi piacokon is. Tapasztalataik alapján a vállalatok egyfajta kockázatkerülő stratégiát folytatva először exportálással lépnek külföldi piacokra, majd ezt követően egyre nagyobb befolyást szereznek és végül saját, külföldi leányvállalatot alapítanak. A modell későbbi felülvizsgálata során a szerzők rámutattak arra, hogy a helyi piacról kialakított tudás kiemelkedően fontos erőforrásnak számít, ugyanakkor a nem tapasztalati úton működő tudásszerzés (felvásárlás, másolás) is kedvező lehet. Ez utóbbit jelzi, hogy napjainkra pénzürtékben kifejezve a nemzetközi piacra lépés legfőbb formája a felvásárlás lett (Johanson és Vahlne, 2009).

Ezzel szemben Rennie (1993) rámutat arra, hogy a technikai fejlődés segítségével egyre gyakrabban jönnek létre kezdetektől fogva globális piacon működő vállalatok. Ez elsősorban aktív innovációs tevékenységet folytató és magas hozzáadott értékkel rendelkező, szolgáltató vállalatokra jellemző. A jelenséget a „Born global” kifejezéssel írta le. Rennie a McKinsey & Company tanácsadó cég ausztrál vállalatokon végzett kutatására alapozta megállapítását, ugyanakkor Rasmussen és Madsen (2002) kifejti, hogy a világ más pontjain több hasonló tanulmány is megerősíti az elméletet. A szerzőpáros kiemeli Madsen et al. (2000) kutatását, amelyet az 1977. után alapított, nemzetközi piacokon is működő kis- és középvállalatokon végeztek. Megállapították, hogy a vizsgált dán vállalatok egy jelentős része (a vizsgált 123 vállalat közül 51) a „Born global” koncepciónak megfelelően jött létre és fejlődött. Ezen vállalkozások alapítói, illetve vezetői mind hangsúlyozták, hogy a gyors nemzetközi terjeszkedés már a kezdetektől fogva kiemelten fontos volt. Az 51 ún. „Born global” vállalat bevételeinek átlagosan 68%-át az exportértékesítésből származik, ugyanakkor számos vállalat bevételeinek 100%-át külföldi értékesítés adja.

A fentiek alapján jól látszik, hogy eltérő elméletek párhuzamosan léteznek a vállalatok nemzetköziesedéséről. Meglátásunk szerint a két modell nem zárja ki egymást. Bizonyos iparágak és piacok esetében az Uppsala modell továbbra is érvényes, ugyanakkor más iparágak, illetve piacok inkább a „Born global” koncepciót támogatják. Ez utóbbi fejlődését a globalizáció, a technológiai fejlődés, az egyre differenciáltabb fogyasztói igények és a termékek, illetve szolgáltatások nagyobb fokú testreszabhatósága egyaránt támogatja. Megfigyelésünket Baronchelli és Cassia (2008) is alátámasztja, akik a nemzetközi irodalom áttekintését követően megállapították, hogy a „Born global” koncepció érvényessége sokkal inkább valószínű innovatív és specializált terméket, vagy szolgáltatást nyújtó vállalatok esetében.

2.2 Az OLI paradigma

Dunning (1980) ún. OLI paradigmája a nemzetközi stratégia irodalmának egyik legmeghatározóbb elemzési kerete. Az Ownership (tulajdonlás), Location (lokáció) és az Internationalization (internalizáció) szavakból összerakott mozaikszó a vállalati versenyelőny fő csoportjaira utal FDI tevékenység esetében. A három fő csoportot Dunning (1980) alapján Somosi (2012, p. 3) a következőképpen foglalja össze:

„A **tulajdonlás** terén olyan, főleg nem anyagi jellegű erőforrásokból adódó előnyt értjük, amelyeket a vállalat könnyen átültethet külföldi piacaira is (pl. brand, technológia), ezáltal nagyobb bevétel és/vagy alacsonyabb költséget tud elérni.

A **lokáció** alatt értjük azokat a lokális előnyöket, amelyek segítik egy adott a piacra belépő vállalatot. Ezek közé tartozhatnak a gazdasági előnyök (pl. alacsonyabb termelési költségek, ritka természeti erőforrások), politikai előnyök (pl. külföldi befektetők betelepődését ösztönző gazdaságpolitika), szociális, kulturális előnyök (pl. nagymértékű hasonlóság a befektető vállalat és a célország kultúrája között).

Az **internalizációs** előnyök lényege, hogy a multinacionális vállalatoknak számos különböző piacra lépési lehetőség adódik (pl. export, joint venture, leányvállalat). Amennyiben a tranzakciós költségek túl magasak a piacon a vállalat inkább saját határain belül szervezi meg működését nemzetközi szinten is. Internalizációs előnyök fennállásánál ezért valószínűbb, hogy a vállalat maga állítja elő termékét és pl. nem adja át a termelési licenz másnak.

Dunning szerint az FDI-nak két külön csoportja különböztethető meg aszerint, hogy mi áll a befektetés háttérében motivációként: (1) erőforrás keresés (kedvező termelési tényezőkhöz való

hozzáférés); (2) piackeresés (egy meglévő piacra történő belépés, vagy egy új piac létrehozása a cél).”

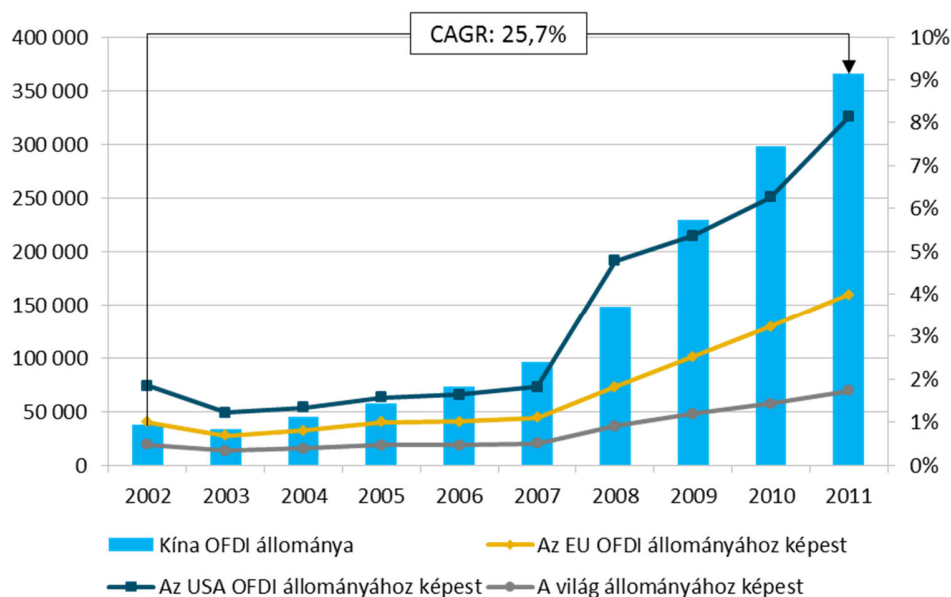
3. Áttekintés a kínai vállalatok térnyeréséről

Napjainkban közhelyszerű megállapítás, hogy a feltörekvő piacoknak¹ egyre nagyobb jelentősége van a globális gazdaságban. Egyrészt ezek az országok hatalmas piacot jelentenek, a gazdasági fejlődés hatására az egy főre eső jövedelem folyamatosan növekszik, ami egyre nagyobb kereslettel jár. Másrészt ezen országok kibocsátása is jelentős mértékben nő. Az itt működő, többségében hazai tulajdonban lévő vállalatok ma már nem csak a hazai piacukon tevékenykednek, külföldi piacokra történő exportjuk, illetve befektetéseik értéke folyamatos jelleggel növekszik. Ebben a folyamatban kiemelt szereppel bírnak a legfőbb feltörekvő piacok, Brazília, Oroszország, India és Kína (az ún. BRIC országok). Ma már számos olyan multinacionális nagyvállalat létezik, amelyek a feltörekvő országokból léptek ki a globális piacra (ezen vállalatokat angol megnevezése az emerging multinationals, rövidítve EMNC).

3.1 A kínai működőtőke kiáramlás alakulása az elmúlt évtizedben

Annak érdekében, hogy a szóban forgó országok vállalatainak nemzetköziesedését makroszinten számszerűen bemutassuk és elemezzük a kiáramló működőtőke befektetést (OFDI) használjuk indikátorként. Az elemzés során felhasznált adatok forrása az ENSZ Kereskedelmi és Fejlesztési Konferenciájának adatbázisa (, 2013).

¹ A feltörekvő piac (angolul: emerging market) kifejezést először a Világbank International Finance Corporation (IFC) szervezetének közgazdászai használták 1981-ben. Az IFC célja, hogy az alacsony átlagjövedelmű országok magán szektorát fejlessze, kormányok vagy non-profit segélyszervezetek helyett magánbefektetők bevonásával. A kifejezéssel olyan növekvő gazdasággal és középosztállyal rendelkező országokra utaltak, amelyeket kedvező befektetési lehetőségként azonosítottak hosszú távon (Investopedia, 2009).



1. ábra A kínai OFDI állomány alakulása, 2002-2011

Forrás: UNCATDstat (2013) alapján

Az 1. ábra alapján elmondható, hogy a 2000-es évek első évtizede rendkívüli mértékű növekedést hozott a BRIC országokból kiáramló külföldi működőtőke befektetés terén. Különösen figyelemreméltó India és Kína teljesítménye, ugyanis az OFDI állományuk 2001 és 2010 között 38,1 és 8,6-szorosításra nőtt. Kiemelendő, hogy az OFDI áramlás éves értéke is folyamatosan nőtt, vagyis ezen országok egyre nagyobb összegű működőtőke befektetést hajtanak végre évről évre, habár ezen a téren 2011-ben először Kína teljesítménye visszaesett, 5,4%-al. Mindenesetre az 1. táblázat értékei alapján jól látható, hogy az elmúlt tíz és az elmúlt három év összetett éves növekedési üteme (CAGR) terén egyaránt felülmúlja a fejlett országok, illetve fejlődő országok átlagát.

Éves OFDI áramlás					
[millió USD]	2002	2008	2011	CAGR ('08-11)	CAGR ('02-11)
Kína	2 518	52 150	65 117	7,7%	38,4%
Egyesült Államok	259 864	308 296	396 656	8,8%	11,4%
Európai Unió	134 946	957 798	561 805	-16,3%	8,0%
Fejlődő országok	47 484	328 121	383 754	5,4%	23,2%
Fejlett országok	476 341	1 580 753	1 237 508	-7,8%	10,0%

1. táblázat: Kína éves OFDI áramlása

Forrás: UNCTADstat (2012) alapján

A jelentős növekedés ellenére a BRIC országok között vezető szerepet betöltő Kína OFDI értéke is nagymértékben elmaradnak a fejlett országoktól. Az OFDI éves áramlása is csak 16%, 12% és

4%-a rendre az Egyesült Államok, az Európai Unió és a teljes világ értékéhez viszonyítva, habár ezek az arányok az elmúlt években szignifikánsan emelkedtek. Ezzel kapcsolatban viszont nem szabad megfeledkezni a 2000-es évek végén kibontakozott globális pénzügyi válság hatásáról, aminek következtében tőkehiány lépett fel a legtöbb fejlett országban visszavetve ezzel a külföldi beruházásokat.

Fontos megjegyezni, hogy a kínai OFDI jelentős része Hong Kongba és adóparadicsomokba irányul gyakran azért, hogy azt onnan Kínába újra befektetve adókedvezményeket érhessenek el a befektetők. Egy 2011-es tanulmány alapján a teljes OFDI 56%-a Hong Kongba, míg 6,6%-a csak a Brit Virgin- és a Kajmán-szigetekre irányult. Ezzel szemben Európa az összes OFDI 10%-ában részesül (Zhigang et al., 2011). Vagyis a kínai OFDI egy szignifikáns része csak technikai jellegű, az valójában végül Kínában kerül befektetésre. Ugyanakkor ennek jelentősége az egyre szigorúbb szabályozási környezet miatt 2008. óta csökken (Davies, 2009).

3.2 A kínai vállalatok nemzetköziesedése

3.2.1 A nemzetköziesedés szakaszai

Az elmúlt évtized látványos fejlődést hozott a feltörekvő országok OFDI statisztikáiban, ugyanakkor ezen országok vállalatainak külföldi terjeszkedése már az 1970-es években elkezdődött. Jelenleg a külföldi terjeszkedésük harmadik hulláma tart, ami minden eddigieknél jóval magasabb OFDI értékkel, illetve a korábbiakkal szemben sokkal fejlettebb szervezeti formákkal jár – vagyis napjainkban a külföldi piacra lépő, feltörekvő nagyvállalatok igazi globális szereplőkké váltak, globális munkaszervezéssel nemzetközi munkamegosztással. Ezt nagymértékben segítette a hazai és a célország környezetének pozitív változása is, amelyek közül kiemelendő, hogy számos feltörekvő ország a 1990-es, illetve 2000-es években nyert tagságot a Kereskedelemi Világszervezetbe (WTO) (Gammeltoft et al., 2010).

Kína esetében ezt a fejlődést Nicolas és Thomsen (2008) öt szakaszra bontja, amit Somosi (2012, p. 5) a következőképpen foglal össze.

1. **“1979-83: korlátozott működőtőke kiáramlás.** Csak állami tulajdonú vállalatok fektethettek be külföldön.

2. **1984-92: fokozatos nyitás.** Enyhülő szabályozás, nem csak állami tulajdonú vállalatok fektethettek be külföldön, de továbbra is komoly ellenőrzési procedúrán kellett keresztül menniük.
3. **1993-98: nagyobb ellenőrzés.** Felesleges beruházások és a távol-keleti pénzügyi összeomlás hatására fokozódott a külföldi tőkebefektetések ellenőrzése.
4. **1999-2002: a „go global” stratégia első fázisa.** Kína WTO-hoz való csatlakozására felkészülve a központi politika támogatni kezdte a nemzetköziesedést pénzügyi ösztönzők és egyszerűbb adminisztráció bevezetésével.
5. **2003-: a „go global” stratégia konszolidációja.** A gazdaságpolitika célja, hogy a kínai vállalatok is elismert szereplőkké váljanak nemzetközi téren, a vállalatok nagyobb önállóságot kaptak befektetési kérdésekben.”

A fenti öt szakaszon kívül viszont fontosnak tartjuk megkülönböztetni az elmúlt két évet, és a jelenlegi helyzetet már egyfajta hatodik szakaszként értelmezni. Ezt alapvetően a Kínai Népköztársaság Kongresszusa által 2011-ben elfogadott, tizenkettedik ötéves tervvel indokoljuk. Ennek lényege, hogy a kínai vezetés szeretné elérni, hogy az ország gazdaságát jelenleg nagyban meghatározó, kihelyezett és kiszervezett gyártási tevékenységek mellett az innovatív, tudásintenzív és magas hozzáadott értékkel rendelkező termékek gyártása, illetve szolgáltatások nyújtása egyre nagyobb hangsúlyt kapjon és a nemzetközi piacon is versenyképes legyen. A kínai vezetés hét olyan iparágat azonosított, amelyek ennek a stratégiának a húzóágazatai lehetnek, közülük az egyik a magas színvonalú telekommunikációs eszközök gyártása (KPMG, 2011). Ez a stratégiai irány kötődik az ötödik szakaszhoz, a „go global” stratégia második fázisához. Jelentős újdonság viszont, hogy pusztán a jelentős nemzetközi szerep mellett kiemelt fontosságot kap az innováció. Jól mutatja ezt, hogy az ötéves terv szintén célul tűzi ki, hogy 2015-re a kínai K+F kiadások elérjék a GDP 2,2%-át (KPMG, 2011).

3.2.2 A kínai MNC-k fejlődésének ösztönzői

A kínai vállalatok nemzetköziesedése kapcsán az egyik legérdekesebb kérdés, hogy miért lépnek nemzetközi piacra azok a vállalatok, amelyek 1,3 milliárd fős a hazai piaccal rendelkeznek? A háttérben álló ösztönzők alapvetően iparágtól, célpiactól és tulajdonosi szerkezettől függenek. Számos esetben például a politikai befolyásolás kiépítésének nagy szerepe van (Accenture, 2007),

ugyanakkor a motivációt tekintve az esetek túlnyomó része jól elkülöníthető két alapvetően különböző nagy csoportra (Nicolas-Thomsen, 2008).

- 1. Természeti erőforrások megszerzése.** A kínai gazdaság drasztikus mértékű fejlődésének fenntartásához egyre nagyobb mennyiségű természeti erőforrásra van szükség, amelyek az ország nagy földrajzi kiterjedtsége ellenére sem állnak rendelkezésre kellő mértékben. Ilyen erőforrás például a kőolaj, földgáz, vagy több színesfém. A terjeszkedés célpiacai elsősorban más ázsiai országok és Afrika. A legismertebb és legnagyobb nemzetközi vállalatok közé tartoznak ebben a kategóriában például a PetroChina vagy a Sinopec olajvállalatok.
- 2. Új piacok és nem anyagi jellegű erőforrások megszerzése.** Bizonyos iparágak terén a kínai piac mára telítettnek mutatkozik, így új piacok kiaknázása miatt terjeszkednek a kínai vállalatok gyakran fejlett, nyugati országokban is. Sok esetben a kínai gyártók és szolgáltatók jelentős minőségbeli lemaradással léptek a piacra. Ezt kompenzálva gyakran inkább megvásárolják a nem anyagi jellegű erőforrásokat (pl. technológia, márka), ahelyett, hogy maguk fejlesztenék. Ezzel időt takarítanak meg, illetve elkerülik az esetleg kínai termékhez köthető negatív asszociációt (Accenture, 2007). Ez az irány jellemző az információs technológia, telekommunikáció, vagy autóipar területén működő vállalatokra mint például a Lenovo, ZTE, vagy a Geely. A Lenovo például az IBM PC részlegét vásárolta fel 2005-ben, megszerezve ezzel a világ egyik legértékesebb számítógép márkáját, és az azzal járó technológiai erőforrásokat (kutató személyzet, szabadalmak, laboratóriumok stb.).

3.2.3 Kínai vállalatok európai terjeszkedése

2010-ben a teljes kínai OFDI 10%-a, 6,8 millárd amerikai dollár érkezett Európába. Az elmúlt egy évtizedben jelentősen növekedett ez az érték, ugyanakkor jelenleg elmarad a fejlett országok (Egyesült Államok, Japán) mutatóitól (Zhigang et al., 2011). Az európai terjeszkedés legfőbb oka jellemzően új piacok és nem anyagi jellegű erőforrások megszerzése. Hay et al. (2010) empirikus tanulmánya alapján a kínai cégek megjelenése visszavezethető még a hazai ösztönzésre is (kormányzati nyomás). A tanulmány rámutat arra is, hogy a legkedveltebb célországok a nagy európai államok jelentős piacméretük és a már kialakított kereskedelmi kapcsolatok miatt.

Az új piacok és nem anyagi jellegű erőforrások megszerzésének fontosságát mutatja egy másik, friss tanulmány is, amelyet az Európai Unió Kínai Kereskedelmi Kamarája készített a KPMG és a Roland Berger tanácsadó cégekkel együttműködve (Robinson et al., 2013). Ennek megállapításai 73, Európában működő, kínai nagyvállalat vezetőivel 2012 októberében és novemberében készítették interjún alapszik. A megkérdezettek 85%-a jelölte meg a piacszerzést, mint az európai működés ösztönzőjét. A második két legfőbb érv termékek és szolgáltatások nyújtása a kínai piac számára (válaszadók 47% jelölte meg), illetve az intellektuális és K+F erőforrásokhoz való hozzáférés (34%) volt.

3.2.4 A kiemelt globális szereppel bíró kínai vállalatok

A makrogazdasági mutatók mellett érdemes szemügyre venni az egyes kínai MNC-k súlyát is más nagyvállalatokhoz képest. Ennek vizsgálatához jó eszköz lehet például a Fortune Global 500 (a világ 500 legnagyobb éves árbevétellel rendelkező vállalata), Financial Times (FT) Global 500 (a világ 500 legértékesebb tőzsdei vállalat), illetve a Millward Brown piackutató cég BrandZ Top 100 listája (a világ legértékesebb 100 márkája). Mindhárom lista esetében megállapítható, hogy az előző öt évben a kínai nagyvállalatok globális szerepe ugrásszerűen megnőtt.

Éves árbevétel alapján a világ 500 legnagyobb vállalata között a kínaiak száma több mint háromszorosára nőtt 2007-2012. között, és így ma már ezen a listán a kínai vállalatok száma a második az Egyesült Államokban székelő vállalatok után (lásd 2. táblázat). Érdemes kiemelni, hogy a tíz legjelentősebb ország közül Kínán kívül csak a japán, illetve svájci vállalatok száma nőtt kis mértékben. Márkaérték tekintetében hasonló a helyzet, míg 2007-ben csupán három kínai márka szerepelt a világ 100 legértékesebb márkája között, addig 2012-ben már tizenkettő (Millward Brown, 2012).

Ezekben a listákban az energiaipar, a pénzügyi, és távközlési szolgáltató cégek képviselik leginkább a kínai vállalatokat. Fontos megjegyezni, hogy a kínai szereplők között több olyan vállalatot is találunk, amelyek elsősorban a hazai piacon működnek, hazai erőforrásokkal és ügyfelekkel dolgoznak. Ilyen például az internetes médiatartalmakkal foglalkozó Tencent és Baidu, vagy a banki és biztosítási szolgáltatásokat végző China Life. Vagyis jelenleg azon kínai vállalatok súlya sokkal meghatározóbb, amelyek elsősorban természeti erőforrások megszerzése miatt lépnek nemzetközi piacokra. A nagy nyugati energiaipari cégek (pl. Exxon, Shell) mellett megtaláljuk a PetroChina-t, vagy a Sinopec-et az élelmiszeriparban, ugyanakkor ez már nem mondható

el például az IT-val vagy az autóiparral kapcsolatban (nem látjuk az Apple, a Samsung, vagy a Toyota mellett a kínai versenytársakat) (FT, 2012; Fortune, 2012; Millward Brown; 2012).

Fortune Global 500, Top 10 ország				
	Ország	2007	2012	változás
1	USA	162	132	-30
3	Kína	24	73	49
2	Japán	67	68	1
4	Franciaország	38	32	-6
5	Németország	37	32	-5
6	Egyesült Királyság	33	26	-7
7	Svájc	13	15	2
8	Dél-Korea	14	13	-1
9	Hollandia	14	13	-1
10	Kanada	16	11	-5

2. táblázat: A Fortune Global 500-ban szereplő vállalatok száma a legjelentősebb 10 országban

Forrás: Fortune (2012) alapján

4. A kínai technológiai vállalatok helyzete és versenyképessége nemzetközi szinten

Az előző fejezetben megállapítottuk, hogy a kínai vállalatok terjeszkedése nemzetközi szinten egyre meghatározóbb, és ennek háttérében sokszor új piacok és nem anyagi jelleg erőforrások megszerzése áll. Ennek keretében a fejlett országok piacain is beruháznak, ugyanakkor kérdés, hogy ezek a vállalatok képesek-e versenyképes terméket, illetve szolgáltatást előállítani az itteni fogyasztóknak. Nem triviális, hogy az eddig fejlett, nyugati vállalatok termékei helyett miért vásárolnák az újabban megjelent, kínai termékeket az észak-amerikai, vagy európai fogyasztók. Ez különösen érvényes az olyan iparágakban, ahol kifejezetten nagy szerepe van az innovációnak, a fejlett technológiai háttérnek, és magas színvonalú vállalatvezetésnek (pl. gyógyszeripar, információs technológia, autóipar). Ezért ebben a fejezetben áttekintést adunk a kínai vállalatok innovációs képességéről, különös tekintettel az elektronika iparra és információs technológiára.

4.1 A technológiai ipar fejlődése

A nemzetközi szakirodalom és meglátásunk alapján a technológiai ipar fejlődését és innovációs képességét Kínában három fő tényező határozta meg: (1) a középosztály fejlődése; (2) a külföldi befektetések átgyűrűző hatása; (3) az állam támogató szerepe.

4.1.1 A középosztály fejlődése

Gadiesh et al. (2008) leírja, hogy az 1978-tól kezdődő gazdaságpolitikai irányváltás és reformok következtében megjelentek a fejlett országok vállalatai Kínába. Ekkor kétpólusú piac jellemezte az országot. A magas jövedelemmel rendelkezők alkottak egy szűk, ám gyorsan növekvő prémium piacot, amely számára a fejlett országokból érkező termékeket magas haszonnal lehetett értékesíteni. Ezzel szemben az alacsonyabb jövedelműek egy óriási csoportot alkottak, az ő keresletüket a hazai gyártók gyenge minőségű, differenciálatlan termékekkel elégítették ki. Az 1990-es években viszont megjelent, és azóta folyamatosan növekszik a kínai középosztály. Ezen a többmilliós piacon jelentős kereslet mutatkozott az ún. „még megfelelő” termékekre, amelyek az alsó szegmens termékeinél magasabb színvonalúak, ugyanakkor a felsőkategóriás termékeknel kedvezőbb árral rendelkeznek. Ezt a szegmenst használta ki több kínai gyártó (pl. ZTE, Skyworth), majd az itt szerzett tapasztalatokra és fejlesztésekre építve az ezredforduló idején nemzetközi terjeszkedésbe fogtak. Vagyis ezen vállalatok kialakulásukat és kezdeti fejlődésüket tulajdonképpen a növekvő középosztálynak köszönhetik, amelyeknek voltak már minőségbeli elvárásai, ugyanakkor nem számítottak annyira erős vásárlóerőnek, hogy a fejlett országok vállalatai célpiacnak tekintsék őket.

4.1.2 A külföldi befektetések átgyűrűző hatása

Az gazdaságpolitikai nyitást követően egyre több vállalat helyezte át termelői tevékenységét Kínába a kedvező költségfeltételek miatt. A beáramló FDI-nak óriási szerepe volt Kína fejlődésében. Számos elektronikai és információs technológiai vállalat ruházott be az országba. Ezzel együtt viszont komoly technológiai transzfert is megvalósítottak. A hatékony termelés érdekében az ellátási láncba egyre több helyi beszállítót bevontak, amelyeknek muszáj volt fejleszteni és a fejlett országok beruházóinak technológiai elvárásainak megfelelni. Ennek hatására gyártók és beszállítók klaszterei alakultak ki. Ezekben a klaszterekben szerzett tudást felhasználva ugyanakkor egyre több a kínai vállalkozók megalapította saját cégét tovább fokozva ezzel a versenyt és az innovációs kényszert (Sun et al., 2007). Vagyis a külföldről beáramló FDI-nak átgyűrűző hatása volt, és közvetve segítette a kínai vállalatok fejlődését.

4.1.3 Az állam támogató szerep

Sun et al. (2007) hangsúlyozza, hogy Kína napjainkra a termelés mellett jelentősebb K+F beruházások helye is. Ennek egyik oka, hogy a K+F tevékenységbe beruházó nyugati nagyvállalatok ki akarják használni a képzett munkaerő adta lehetőségeket, másrésről a termelői tevékenységük mellé akarják telepíteni a K+F egységeket. Mindezt megerősíti, hogy Kínában a tudományos és műszaki diplomások száma egyre nő, az egyetemek fejlesztésére és az egyetemi kutatásokra nagy összegeket költ a kínai vezetés (OECD, 2012). Vagyis az innovációs tevékenységekhez szükséges képzett humán erőforrás terén mind a külföldi, mind a kínai vállalatok nagyban támaszkodhatnak az állam támogatására.

4.1.4 Jövőbeli kilátások

A fenti tényezők további fejlődése, illetve a korábban már tárgyalt tizenkettedik ötéves terv következtében várhatóan tovább fog nőni Kína innovációs képessége. Crookes (2012) szerint Kínában az utánzást egyre inkább felváltja az innováció vezérelte fejlesztések, amelyek egyre inkább lehetővé teszik a high-tech termékek előállítását, ami hosszútávon biztosíthatja a fenntartható gazdasági növekedést. Ugyanakkor a jelenlegi kínai innovációs szint még elmarad az OECD országokétól. Bizonyításként említi a magánszektor alacsony K+F beruházási rátáját (jelenleg a K+F kiadások 69%-a állami forrásból valósul meg Kínában), az alap- és alkalmazott kutatások alacsonyabb voltát (az alacsonyabb kockázattal járó kísérleti fejlesztések dominálnak), és a Világgazdasági Fórum (WEF) versenyképességi indexének eredményeit, ami jelzi, hogy Kína továbbra is egy hatékonyság-vezérelt gazdaság.

Mindenesetre a nagyobb fokú innovációt az állam igyekszik minél szélesebb körű támogatásokkal biztosítani (high-tech parkok létesítése, humán-tőke fejlesztése, adókedvezmények K+F tevékenység után, KKV-kat támogató alapok létrehozása). Crookes (2012) szerint több olyan fontos tényező is van, amelyek miatt a kínai vezetés számára ez kiemelten fontos. Külső hatásként említi, hogy más alacsony költségfeltételekkel rendelkező országok, pl. Vietnám felől érkező versenyképességük növekszik, míg belső tényezőnek számít a kihelyezett gyártás meghatározó szerepe, ami miatt Kína helyzete függ a fejlett országok gazdasági teljesítményétől. Az jelenlegi irányzat és egyben a 12. ötéves tervvel a vezetés csökkentheti külföldi technológiáktól és külföldi tulajdonú vállalatoktól való függést, és

nagyobb ellenőrzést gyakorolhat a kibocsátásán, illetve exportján (Crookers, 2012, KPMG, 2011).

A fentiek alapján megállapítható, hogy a kínai szabályzás és gazdaságpolitika egyértelműen támogatja a technológiai vállalatok fejlődését, ami hozzájárulhat azok fokozódó nemzetköziesedéséhez.

4.2 A technológiai vállalatok nemzetközi stratégiája

A ma nemzetközivé vált kínai, technológiai nagyvállalatok kialakulása többnyire az 1980-as évekre tehető (pl. ZTE, Huawei, Lenovo). A korábban már tárgyalt „még megfelelő” termékek gyártása indította el fejlődésüket. Majd az 1990-es években jelentek meg először nemzetközi piacokon, elsősorban más ázsiai, kevésbé fejlett országok (Malajzia, Közel-Kelet) távközlési infrastruktúrájának kiépítésében. A 2000-es évek elején jelentek meg a fejlett országok piacain (Wu és Zhao, 2007). Először a távközlési infrastruktúrához szükséges berendezések értékesítésével nyertek piacot, illetve telefonok terén szerződéses gyártóként működtek. Mindkét eset B2B jellegű kapcsolatot feltételez, vagyis a márkáértéknek kisebb súlya van, mint B2C jellegű értékesítésnél, ahol a fogyasztói döntést nagymértékben meghatározza a márka ismertsége és értéke. A 2000-es évek végére a nagyobb kínai gyártók (ZTE és Huawei) megjelentek sajátmárkás készülékeikkel is, amelyek viszont jellemzően alacsony árkategóriás, kevésbé fejlett termékek voltak.

A nemzetközi stratégiájukat tekintve érdemes kiemelni két olyan elemet, amelyek a kínai cégek nemzetköziesedéseinél általános mintaként megfigyelhetők. Egyrészt a kínai infokommunikációs cégek esetében is érvényes a piacszerzés, illetve a nem anyagi jellegű erőforrások megszerzése, mint stratégiai cél. Ez leginkább a márka és a K+F erőforrásokra vonatkozik.

Ezt jól jellemzi a Lenovo cég stratégiája. A Lenovo a személyi számítógép termékvonalaának ugrásszerű fejlesztését az IBM PC részlegének felvásárlásával érte el 2005-ben. A vállalat jelenleg az okostelefonok piacán is meghatározó szereplő kíván lenni, ezért a régóta okostelefonokat gyártó, kanadai cég, a BlackBerry (korábban Research In Motion) esetleges felvásárlását is fontolásba vette (Bloomberg, 2013).

5. A ZTE Corporation esete

5.1 Áttekintés a vállalatról

5.1.1 A ZTE fejlődése

A ZTE Corporationt 1985-ben alapította állami tulajdonnal a Kínai Repülési Minisztérium (China's Ministry of Aerospace). A vállalat első nyilvános részvénykibocsátása 1997-ben történt, azóta jegyzik a shenzeni tőzsdén. A vállalat az 1990-es évek második feléig jellemzően telekommunikációs adatátviteli eszközöket gyártott a hazai piacra, kínai távközlési szolgáltatók számára.

Az nemzetközi piacra az 1990-es évek végén lépett ki. Először kevésbé fejlett ázsiai, illetve afrikai piacokat célt meg, ahol elsősorban alacsony költségű termékeire és a kínai piacon megszerzett tapasztalataira építette stratégiáját. Többek között Algéria, Egyiptom, India, Mongólia, Oroszország és Pakisztán telekommunikációs infrastruktúráinak fejlesztésekben is részt vett (Businessweek, 2005).

A ZTE 2004-ben megjelent a hong kongi tőzsdén is. Az itteni részvénykibocsátás segítségével jelentősebb K+F tevékenységbe tudott kezdeni. Innentől a vállalat célul tűzte ki, hogy alacsony költségek mellett magas színvonalú, versenyképes termékeket gyártson, mind az adatátviteli infrastruktúra, mind a mobiltelefonok és szoftverek terén (ZTE, 2012b).

A vállalat a nyugati piacokon először 2001-ben jelent meg, ekkor alapított leányvállalatot először az Egyesült Királyságban. Eleinte szerződéses gyártóként működött (telekommunikációs szolgáltatóknak gyártott kedvező árú készülékeket az ő márkanévükkel ellátva), illetve az adatátviteli infrastruktúra fejlesztését végezte. Ennek keretében került sor a magyarországi Telenor mobilkommunikációs hálózatának fejlesztésére is, amelyet a ZTE 2010-ben a Nokia Siemens Networks-szel és az Ericssonnal szemben nyert meg (HVG, 2010).

5.1.2 A ZTE jelenlegi stratégiája

A ZTE egyik kiemelt stratégiai célkitűzése, hogy a világ okostelefon piacán kiemelkedő szereppel bírjon, és piaci részesedés terén a három legnagyobb vállalat között legyen 2015-ig (2012-ben a negyedik helyen szerepelt) (Cherrayil, 2013). Mindehhez agresszív terjeszkedési stratégiával, illetve fejlett, innovatív és versenyképes készülékekkel kívánja a fejlett országok piacait megcélózni, tekintettel arra, hogy a közeljövőben továbbra is ezek a piacok lesznek az okostelefon

értékesítés meghatározó bázisai. Ennek érdekében a vállalat kiemelt jelentőséget tulajdonít a K+F tevékenységnek. Éves árbevételének 10%-át költi K+F kiadásokra, illetve az éves szabadalmi bejelentéseinek száma is 2012-ben kiemelkedő volt a szektorban (CNBC, 2013). A következő alfejezetekben a ZTE főbb eredmény és költségmutatói alapján röviden elemezzük a vállalat működését és stratégiáját. A historikus adatokat 2007-től vettük. Ennek oka, hogy az Apple első iPhone-ja ebben az évben jelent meg, létrehozva az okostelefon termékkategóriát és rendkívüli változást elindítva ezzel a mobiltelefonok piacán. Mivel a ZTE esetét főleg az okostelefon termékkategóriájával kapcsolatban vizsgáljuk, ezért indokoltnak találtuk az elmúlt öt éves változásokat nézni.

5.1.3 Árbevétel elemzés²

A ZTE Corporation eddigi expanziójának és működési hatékonyságának vizsgálatához érdemesnek gondoljuk megvizsgálni a vállalat alapvető pénzügyi eredményeit. Ez alapján elmondható, hogy a ZTE árbevétele az elmúlt években jelentős mértékben nőtt, az összetett éves növekedési ütem (CAGR) 24,9% volt. Ezzel a 2011-es üzleti évben elérte a 86.255 millió jüan (RMB), ami éves átlagárfolyamon kifejezve 13.349 millió amerikai dollár volt (USD). Mind a bruttó, mind a nettó nyereségességi ráta csökkenő tendenciát mutat, 2011-ben a két érték rendre 28,0 és 2,4% volt. Ennek hátterében az áll, hogy a termelési, az értékesítési és a K+F költségek egyaránt nagyobb mértékben nőttek a teljes árbevételnél (lásd 3. táblázat).

A fenti eredmények viszont önmagukban nem elégségesek a ZTE telefonkészülékeivel kapcsolatos elemzéshez, mivel az átfogó pénzügyi kimutatásokban az adatkommunikációs hálózathoz szükséges berendezések és egyéb szolgáltatások tételei is megtalálhatóak. Az árnyaltabb képhez ezért termékcsopontonként és földrajzi régióként is szemügyre vesszük a ZTE árbevételét.

² Az következő alfejezetben nagyban támaszkodunk a ZTE Corporation éves beszámolóira (ZTE, 2004-2012).

Főbb eredményszámok, 2007-2011						
[millió jüan]	2011	2010	2009	2008	2007	CAGR
Árbevétel	86 255	70 264	60 273	44 293	34 777	25,5%
Bruttó nyereség	24 168	21 665	18 605	14 382	11 362	20,8%
K+F költségek	8 493	7 092	5 782	3 994	3 210	27,5%
Értékesítési és forgalmazási költségek	11 112	8 890	7 158	5 401	4 532	25,1%
Adózott eredmény	2 060	3 250	2 458	1 660	1 252	13,3%
Az árbevétel arányában kifejezve:						[pp]
Bruttó nyereség	28,0%	30,8%	30,9%	32,5%	32,7%	-1,16
K+F költségek	9,8%	10,1%	9,6%	9,0%	9,2%	0,15
Értékesítési és forgalmazási költségek	12,9%	12,7%	11,9%	12,2%	13,0%	-0,04
Adózott eredmény	2,4%	4,6%	4,1%	3,7%	3,6%	-0,30

3. táblázat: A ZTE főbb eredményszámai és azok arányai

Forrás: ZTE (2008), ZTE (2010), ZTE (2012a) alapján

5.1.3.1 Árbevétel termékcsoportonként

A ZTE termékeit három csoportra osztja: (1) telekommunikációs hálózati eszközök; (2) telefonkészülékek; (3) telekommunikációs szoftverek, szolgáltatások és egyéb termékek. Jelen vizsgálatunk tárgya, a telefonkészülékek kategóriája, látható, hogy a ZTE stratégiájával összhangban egyre jelentősebb súllyal bír az árbevételben. 2011-ben már a teljes árbevétel 31,2%-át adta, míg 2010-ben csak a 25,5%-át (lásd 4. táblázat). Ugyanakkor az is megfigyelhető, hogy ez az a termékkategória, ahol a vállalat a legkisebb bruttó nyereségességi rátát tudja realizálni, ennek értéke 2011-ben 15,2% volt. Az elmúlt évek trendje alapján (amelyet számszerűen az 5. táblázat foglalja össze) megállapítható, hogy a ZTE egy olyan termékkategóriában növekszik nagymértékben, ami rendre csökkenti a nyereségességét. Ennek hátterében kettő, a telefonkészülékek piacára jellemző hatás áll feltételezünk szerint: (1) a kevésbé fejlett telefonok esetében intenzív árverseny és így alacsony haszonkulcs dominál; (2) a fejlettebb, okostelefonok esetében magasabb termelési költségek lépnek fel, ami szintén csökkenti a haszonkulcsot, amennyiben nem tudják azt prémiumárazással értékesíteni.

Működési eredmény, 2007-2011											
[millió jüan]	2011	2010	2009	2008	2007	2011	2010	2009	2008	2007	CAGR
Termékenként											
Telekom. hálózati eszközök	46 522	41 990	39 982	28 964	22 568	53,9%	59,8%	66,3%	65,4%	64,9%	19,8%
Telefonkészülékek	26 934	17 927	13 072	9 693	7 645	31,2%	25,5%	21,7%	21,9%	22,0%	37,0%
Telekom. szoftverek, szolgáltatások és egyéb termékek	12 799	10 346	7 219	5 637	4 565	14,8%	14,7%	12,0%	12,7%	13,1%	29,4%
Összesen	86 255	70 264	60 273	44 293	34 777	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	25,5%
Régióként											
Kína	39 497	32 198	30 404	17 466	14 687	45,8%	45,8%	50,4%	36,0%	42,2%	28,1%
Ázsia (Kínán kívül)	15 633	12 688	13 199	10 433	9 679	18,1%	18,1%	21,9%	21,5%	27,8%	12,7%
Afrika	10 678	10 639	6 861	9 311	5 485	12,4%	15,1%	11,4%	19,2%	15,8%	18,1%
Európa, Amerika és Óceánia	20 447	14 740	9 809	11 245	4 926	23,7%	21,0%	16,3%	23,2%	14,2%	42,7%
Összesen	86 255	70 264	60 273	48 455	34 777	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	25,5%

4. táblázat: A ZTE működési eredményének termékcsoportonkénti és régiókénti bontása, illetve alakulása

Forrás: ZTE (2008), ZTE (2010), ZTE (2012a) alapján

Főbb eredményszámok, 2007-2011						
[millió jüan]	2011	2010	2009	2008	2007	CAGR
Árbevétel	86 255	70 264	60 273	44 293	34 777	25,5%
Bruttó nyereség	24 168	21 665	18 605	14 382	11 362	20,8%
K+F költségek	8 493	7 092	5 782	3 994	3 210	27,5%
Értékesítési és forgalmazási költségek	11 112	8 890	7 158	5 401	4 532	25,1%
Adózott eredmény	2 060	3 250	2 458	1 660	1 252	13,3%
Az árbevétel arányában kifejezve:						[pp]
Bruttó nyereség	28,0%	30,8%	30,9%	32,5%	32,7%	-1,16
K+F költségek	9,8%	10,1%	9,6%	9,0%	9,2%	0,15
Értékesítési és forgalmazási költségek	12,9%	12,7%	11,9%	12,2%	13,0%	-0,04
Adózott eredmény	2,4%	4,6%	4,1%	3,7%	3,6%	-0,30

5. táblázat: A ZTE bruttó nyereségességi rátája termékcsoportonkénti és régiókénti bontásban

Forrás: ZTE (2008), ZTE (2010), ZTE (2012a) alapján

5.1.3.2 Árbevétel földrajzi egységenként

A legjelentősebb értékesítési régió a ZTE számára továbbra is a Kínai piac, a teljes eladások értékének 45,8%-át adta 2011-ben. Szembeötlő viszont a jellemzően fejlett piacok (Európa, Amerika és Óceánia) előretörése (23,7% 2011-ben, míg 14,2% 2007-ben). Bruttó nyereségességi rátát tekintve ez utóbbi számít a legkevésbé vonzóknak: 18,8% ez az érték, míg Kínában 35,5% vagy a még kevésbé fejlett Afrikában 46,7%. Általában véve elmondható, hogy a nyereségességi ráta folyamatosan csökken, legnagyobb mértékű esést (évente átlagosan -4 százalékpontos változás) szintén a fejlett piacokon szenvedte el a ZTE (lásd 4. táblázat).

5.1.3.3 A K+F helyzete

A vállalat kiemelt fontosságot tulajdonít a technikai innovációnak. A K+F ráfordítások értéke abszolút értelemben véve jelentősen nőtt (28,6%-os CAGR 2008-2011 között). Az árbevételhez képest ez 9,8%, ami kissé elmarad az elmúlt 10 év átlagos rátájánál (9,9%) (lásd 6. táblázat). A nagyszámú K+F munkaerő, és a 2012-ben rekord mennyiségű szabadalmi bejelentés is ezt mutatja – a tavalyi évben 1.148 bejelentéssel a 10 legtöbb szabadalmat benyújtó vállalat közé került az EU-ban, míg 2011-ben csak a 43. helyen volt (ZTE, 2013). Ugyanakkor kérdéses a K+F működés hatékonysága, nem világos például, hogy a több mint 30 ezer K+F foglalkoztatott milyen jellegű munkát végez (teljesen új kutatások, vagy kisebb termékfejlesztések és tesztelések) és annak mekkora hozzáadott értéke van. Összehasonlításképpen a tajvani versenytárrsal, a HTC-vel vetettük össze a K+F tevékenységet. Érdekes, hogy a HTC mind abszolút, mind relatív mutatókban elmarad a ZTE-től, mégis a HTC számít az innovatívabb vállalatnak, amely jelentős szereppel bír a felsőkategóriás okostelefonok piacán (Forbes, 2013).

A K+F nagysága, 2011		
	ZTE	HTC
K+F kiadások [m USD]	1 314	553
Munkaerő:		
Gyártás	24 355	-
K+F	30 187	4 010
K+F foglalkoztatottak aránya ¹	34%	23%
K+F foglalkoztatottak aránya ²	46%	23%
Összesen	89 786	17 413

6. táblázat: A K+F nagysága a ZTE és HTC-nél

Forrás: Éves beszámolók, HTC (2012) és ZTE (2012a) alapján

Megjegyzés: a HTC a teljes gyártási tevékenységét kiszervezi, ezért nem került munkaerő feltüntetésre a gyártásnál

5.1.3.4 Összehasonlítás a versenytársakkal

A fentiekben leírt és elemzett főbb mutatókat érdemesnek találtuk az iparág főbb szereplőinek hasonló adataival összevetni (lásd 7. táblázat)³. Ebből látszik, hogy a ZTE jóval alacsonyabb nyereségességi rátával működik, és az egy főre jutó árbevétele is messze elmarad a többi vállalat hasonló mutatójától. Ugyanakkor K+F és értékesítési költségek terén az átlag felett teljesít.

Benchmark mutatók, 2011							
Az árbevétel arányában kifejezve:	Apple	HTC	Motorola	Nokia	Samsung	ZTE	Átlag
Bruttó nyereség	40,5%	26,3%	25,4%	29,5%	32,0%	28,0%	30,3%
K+F költségek	2,2%	3,6%	11,7%	14,5%	6,0%	9,8%	8,0%
Értékesítési és forgalmazási költségek	7,0%	7,0%	13,4%	9,8%	16,6%	12,9%	11,1%
Adózott eredmény	23,9%	13,6%	-1,9%	3,6%	8,3%	2,4%	8,3%
Egy foglalkoztatottra jutó árbevétel [USD]	1 792 202	888 441	637 268	397 410	645 251	148 676	751 541

7. táblázat: A ZTE összehasonlítása a főbb versenytársakkal bizonyos teljesítménymutatók alapján

Forrás: Éves beszámolók, Apple (2012), HTC (2012), Motorola (2012), Nokia (2012), Samsung (2012) és ZTE (2012a) alapján

Megjegyzés: az összehasonlíthatóságot bizonyos mértékben rontja, hogy az Apple üzleti évét szeptember 31-én, a ZTE március 31-én, a többi vállalat december 31-én zárja.

5.1.3.5 Megállapítások

Összefoglalva a fenti megállapításokat, a ZTE stratégiai irányzata kétszeresen is a nyereségességi ráta felmorzsolódásához vezet. Mind a telefonkészülékek (elsősorban okostelefonok), mind a fejlett piacok (Európa, Amerika és Óceánia) olyan szegmensnek számítanak, ahol az intenzív verseny és a folytonos innovációs kényszer miatt a ZTE nyereségessége csökken. Jól látható, hogy a jövőbeli stratégiához a továbbiakban is jelentős fix jellegű kiadásokat kell tenni (K+F, marketing), ugyanakkor jelentős áremelésre nincs lehetőség az intenzív verseny miatt. Ez alapján bizonytalan, hogy a következő években hogy tud profitot elérni a ZTE, különösképpen az okostelefon szegmensben.

5.1.4 Jövőbeli kilátások

A dolgozat írásának időpontjában a 2012-es üzleti év eredményei még nem állnak rendelkezésre, azonban a sajtóban a közelmúltban megjelent hírek megerősítik a fenti megállapításainkat és feltételezéseinket a ZTE rövidtávú jövőjéről.

³ Az egyes versenytársak adataiban más elektronikai termékek adatai is beleszámítanak (pl. Apple és a Samsung (Electronics) adatai). A HTC, a Motorola és Nokia esetében az adatok csak a telekommunikációs eszközökre vonatkozik.

A ZTE Corporation alelnöke, Jian Tao egy 2013 márciusában készült interjúban kifejtette, hogy ebben az évben 30%-os növekedést várnak az okostelefonok értékesítése terén. A jelenleg 4,6%-os piaci részesedéssel rendelkező ZTE a növekedéshez igyekszik minél gyorsabban adaptálni a legújabb technológiákat (ilyen pl. a 4G-s adatátviteli rendszer beépítése), vagy akár a versenytársak által még alig alkalmazott megoldásokkal áll elő (pl. a Mozilla Firefox operációs rendszerével ellátott okostelefonok forgalmazása) (Cherrayil, 2013).

Kérdés azonban, hogy a jelentős növekedést milyen költségek árán tudja a cég elérni. A ZTE adózott nyereségének csökkenése most már odáig jutott, hogy 2012 harmadik negyedévében veszteséges volt a vállalat, ami a hong kongi tőzsdén való megjelenés óta nem fordult elő. Ennek okaként a ZTE munkatársai is a nyugati piacokon versenyző, alacsony haszonkulcsú telefon termékkategóriát, illetve Afrikában elhúzódó hálózatfejlesztési beruházásokat jelöltek meg (Yee, 2012).

A növekvő K+F és marketing költségek fix jellegű kiadások és több hónapot, illetve évet vesz igénybe, hogy eredményeket hozzanak. Az előző alfejezetben bemutattuk, hogy a K+F kiadások nem feltétlen számítanak az iparág legjobb gyakorlatának hatékonyság terén, mégis nélkülözhetetlen, hogy a nyugati versenytársakhoz felzárkózzon, vagy akár túl is mutasson rajtuk a vállalat. Ezért ezen a téren a ZTE nem várható, hogy költséget vágjon.

Ezzel szemben a veszteséges működés következtében a termelési kapacitások egy részét az elmúlt hónapokban elkezdte leépíteni. Jelentős elbocsájtásokra került sor, első sorban gyári, összeszerelő munkások között. 2013 első negyedévében a ZTE például bejelentette, hogy nem hosszabbítja azon munkavállalókkal kötött szerződéseket, amelyek 2013 márciusában lejárnak. Idén a főleg Belső- és Dél-Kínában dolgozó gyári alkalmazottak akár 20%-át is leépíthetik (Sinocast, 2013).

5.2 Az okostelefon szegmens versenyképessége

Az 5.1 alfejezetben ismertettük a ZTE jövőbeli célkitűzését, miszerint meghatározó szereplő kíván lenni a fejlett országok okostelefon piacán is. Vajon képes-e erre az elkövetkező néhány évben? Tud-e a nyugati versenytársakhoz hasonlóan innovatív tulajdonságokkal rendelkező telefonokat fejleszteni? Képes-e olyan telefonokat gyártani, amelyek összhangban vannak a fejlett piacok vásárlóinak igényeivel? Mindezt képes-e versenyképes áron tenni? Az alábbiakban bemutatjuk azt

az összetett értékelő és rangsoroló modellünket, amelynek segítségével vizsgáltuk meg ezeket a kérdéseket.

5.2.1 Elemzési módszertan

A vállalat versenyképességét termékeinek technológiai potenciálja, illetve a termékeinek az értékláncban elfoglalt helye erősen befolyásolja (Gao et al., 2011). Ezért a vállalat versenyképességének megítéléshez a következőkben megvizsgáljuk a vállalat termékportfóliójának bizonyos kiemelt elemeit, melyek a fejlett piacokon más termékekkel versenyeznek.

Az elemzés során az okostelefonok európai piacát és az itt elérhető készülékek jellemzőit vizsgáljuk. A vizsgálatban három különböző megközelítést alkalmazunk, majd a kapott eredményeket összevetve vizsgáljuk a ZTE termékeinek versenyhelyzetét, technológiai potenciálját. Az elemzés során a készülékekről elérhető publikus, a gyártó által közölt specifikációkat és szakértői elemzések eredményeit vetjük össze.

A specifikációs adatokat néhány apróbb kiegészítéstől eltekintve a gsmarena.com című weboldaltól gyűjtöttük össze (Gsmarena, 2013). Az oldal nagy látogatószámmal bír, és 2000 óta folytatja működését. Kritikákat és híreket közöl a mobiltelefon piacról, illetve működtet egy adatbázist, mely a vállalatok weboldalairól gyűjti össze a termékjellemzőket jelentő adatokat és azokat egységes rendszerbe helyezi. Az adatbázis jelenleg 5333 terméket tartalmaz.

Ahol az adatbázis hiányossága miatt kiegészítésre volt szükség ott egy másik, termékspecifikációkat gyűjtő weboldal, a phonearena.com segítségét vettük igénybe (Phonearena, 2013). Ez az oldal hasonló profillal bír, mint a gsmarena.com, azonban szintén gyártói oldalak alapján összeállított adatbázisa néhány termék esetében plusz információt tartalmaz a gsmarena.com-hoz képest.

Az technikai specifikációban található információk széles skáláját felhasználjuk, így megvizsgáljuk például a képernyő méretét, a processzor sebességét vagy a készülékben található kamera felbontását is. Néhány tényezőt a versenytársakhoz és a kategória átlagához képest vizsgálunk, ilyen például a processzor teljesítménye, más tényezőknél pedig a numerikus információ hiánya miatt vagy, azért mert az tévútra vezethetne, egyfajta rangsort állítunk fel a készülékek között az adott tulajdonság tekintetében. Erre egy ötpontos skálát alkalmazunk, ahol a legjobb tényező 5 pontot, a leggyengébb 0-át kaphat.

A technika specifikus jellemzőkön túl szakértői véleményeket és azok értékeléseit használtuk még fel a termékek vizsgálatához. Az elemzéseket egy magyar szakmai portál, a mobilarena.hu-ról értük el. Az itt megjelent termékelemzések fontos jellemzője, hogy a szerzők a készülékeket numerikusan is értékelik, ez módot ad az összehasonlíthatóságra.

Ezen tényezők szubjektívnak tekinthetők, de mi most ebben az esetben elfogadjuk a szakértői véleményeket, így átvesszük az oldalon alkalmazott pontrendszert is. Ez 5 fő témára osztja fel az elbírált jellemzőket: külső; belső; alapfunkciók; multimédia és egyéb. Ezeket a kategóriákat azután tovább bontja és mind kérdéses jellemzőt 1-10-es skálán értékeli.

Megvizsgáljuk a készülékek árszintjét is, mivel ez is nagyban befolyásolja a fogyasztói döntést és így a termék sorsát. A készülékek árait vonatkozó adatokat az Amazon online piactér angol változatáról vettük, letöltésük 2013. március 22-én és 24-én történt. Minden esetben független, mobilszolgáltatóhoz nem kötődő készülékek árait kerestük (amazon.co.uk).

Mindezek mellett vizsgáljuk még a márkaérték is. A márkaérték tekintetében a vállalatok mobilkészülék üzletágának márkáját nézzük, és ezen márkák értékét pénzügyi értelemben vesszük. Ehhez nagyban támaszkodunk a Brand Finance nevű, brit márka és szellemi termékek értékelésére specializálódott cég adatbázisára (Brandirectory, 2013) Ezeket az adatokat alkalmazzuk a termékekhez kapcsolódó márka megítélésére.

A vizsgálat során három kategóriát képeztünk, különböző ismérvek alapján, igyekezve heterogén csoportokat kialakítani. Ugyanakkor igyekeztünk minden meghatározó gyártót szerepeltetni legalább egy-egy készülékének a kategóriákba helyezésével. Ez néhány helyen szükségszerűen a lefektetett ismérvek kisebb mértékű felrúgásával járt, azonban úgy gondoljuk, hogy a versenytársak egymáshoz viszonyítása ez esetben fontosabb. Végül a három kialakított kategória a következő ismérvekkel bír:

- 1. Csúcskategóriás telefonok.** A kategóriába olyan készülékek kerültek, melyek az adott vállalat zászlóshajójaként értelmezhetők a vizsgált időintervallumban. A kategóriát korlátozó ismérvek közé tartozik, hogy legyen a készülékben dual- vagy quad-core processzor, grafikus chip (GPU), legalább 1 GB RAM memória, a képernyő mérete 4-5 hüvelyk között legyen, lehetőleg HD felbontású kijelzővel, és legalább 8 megapixeles felbontásra képes beépített digitális fényképezővel. Ezen felül kritérium, hogy 2012 negyedik negyedévében megjelent készülék legyen, mely függetlenül elérhető, tehát nem csak egy mobilszolgáltató kínálatában

megvásárolhatóak, hanem független kiskereskedőktől is hozzájuk lehet jutni. Ebbe a kategóriába soroljuk például az Apple cég iPhone 5-ös készülékét.

2. **Középkategóriás telefonok.** Ebben a kategóriában az elterjedtebb, még mindig csúcstechnikát képviselő okostelefonok kerültek, melyek legalább 512 MB RAM memóriával rendelkeznek, legalább 800 MHz-es órajelű processzort használnak, beépített memória található bennük, illetve legalább 5 megapixeles kamera. Szintén kritériumnak tekintjük a független elérhetőséget. Továbbá itt már árbeli korlátot is szabunk, az ide tartozó készülékek szabad piaci ára az Egyesült Királyságban 150 és 250 angol font között kell, hogy elhelyezkedjen⁴. Törekszünk arra, hogy ezek a termékek főleg a 2012 negyedik negyedévében megjelent eszközök közül kerüljenek ki. Ilyen például a HTC Windows Phones 8S készüléke.
3. **Alsókategóriás telefonok.** Ezek a készülékek jelentik az okostelefon piac alsó szegmensét, csoportjuknak általunk definiált ismérvei a következők: legalább 400 MHz-es processzor, legalább 128 MB RAM memória, 2012-ben megjelent készülék. A függetlenül elérhetőség az eddigieknek megfelelően itt is kritérium, illetve az előző kategóriához hasonlóan árkorlátot szabunk, a kategóriába 150 fontig elérhető készülékeket helyezünk. Ide kerül például a finn Nokia Lumia 610-es készüléke.

A teljes készülék lista a Mellékletben található

A kategóriák definiálása után igyekeztünk kiválasztani minden szóba kerülő gyártó esetében a kategóriának leginkább megfelelő készüléket. A következő gyártókat vettük sorra: Samsung, Apple, HTC, LG, Sony, Huawei, Nokia és persze a ZTE. A választás hátterében az állt, hogy ezek a gyártók fedik le a mobiltelefonok piacának túlnyomó részét (Gartner, 2012).

Így alakult ki az elemzett termékek köre. A termékek versenyképességének elemzését kétféleképpen, három koncepcióban végeztük el. Először a fogyasztói igények alapján elemeztük a termékeket, azt keresve, hogy versenyképes-e a jelenlegi környezetben a fogyasztó elnyerésében a termék. Először a ComScore, vezető, információs technológiai piackutató és tanácsadó cég 2012-es mobil- és okostelefonokkal kapcsolatos kutatását használjuk. (ComScore, 2012). Ez alapján vázoltuk fel az európai unió 5 nyugati országában (Franciaországban, Németországban, Olaszországban, Spanyolországban és az Egyesült Királyságban) domináns fogyasztói igényeket. Célunk, hogy ezekkel az igényekkel súlyozzuk a termékek jellemzőit, így megállapítva, hogy

⁴Az Egyesült Királyságbeli árakkal hasonlítjuk össze az általános árkategóriáját a terméknek, mivel itt a vizsgált termékek könnyen elérhetőek független kiskereskedőktől is.

melyik termékek felelnek meg legjobban annak, amit a fogyasztó akar. A ComScore által vázolt faktorokból háromnak a kihagyása mellett döntöttünk, ezek mobilszolgáltatóhoz köthető fogyasztói kérdések, melyeket a terméknek nem kell megválaszolnia önmagában. A három elhagyott tényező a mobilhálózat minősége, a szolgáltatás havidíjának nagysága és az adatcsomag, az okostelefonon elérhető mobilinternet előfizetés díj.

Célunk ezen koncepció alkalmazásával, hogy az egyes kategóriákban egy rangsort kapjunk, mely megmutatja az igényekhez leginkább és legkevésbé illeszkedő termékeket. Az adatokat mind az árváltozó benntartásával, mind elvonásával vizsgáljuk.

5.2.2 Rangsorolás a ComScore által talált fogyasztói igények alapján

A ComScore által kimutatott fogyasztói igények hangsúlyuk nagyságának rendjében:

1. Telefon operációs rendszere
2. Applikáció rendelkezésre állása
3. A készülék ára
4. Zenei és videó képességek
5. Az eszköz márkája

Ezek és a rendelkezésünkre álló termékjellemzők, illetve értékelések alapján a következő képletet állítjuk fel, egyelőre az ár tényező elhagyásával.

$$\begin{aligned}
 & [\text{operációs rendszer súlya}] * ([\text{operációs rendszer típusa, az ismertett pontozásnak megfelelően}]/5) \\
 & \quad + \\
 & \quad [\text{applikációk rendelkezésre állása súlya}] * ([\text{szoftver rugalmassága}]/10) \\
 & \quad + \\
 & \quad [\text{zenei és videó képességek súlya}] * ([\text{multimédia összesen}]/10) \\
 & \quad + \\
 & \quad [\text{márkaérték súlya}] * [\text{márkaérték}] / [\text{a kategóriában verseny vállalatok összes márkaértéke}]
 \end{aligned}$$

Az ár tényezőt az átlagár meghatározásával és az attól való eltérés vizsgálatával vesszük a modellünkbe. Tehát az árral is befolyásolt eredményt adó képletben két változást kell eszközölnünk. Egyrészt megváltoztatjuk a súlyokat, az új tényezőt is beillesztve, másrészt a következő tényezőkkel egészítjük ki:

$$+ \frac{([kategoria \text{ \text{átlagára}}] - [termék \text{ \text{ára}}])}{[kategoria \text{ \text{átlagára}}]} * [ár \text{ \text{súlya}}]$$

Az így kapott képleteket egy-egy termékre vonatkoztatva megkapjuk a termék fogyasztói igényekhez illeszkedésének százalékos arányát.

5.2.3 Eredmények

Az ár nélküli képlet alkalmazása után a kapott eredményeket vizsgálva a következőket állapíthatjuk meg.

1. A csúcskategóriában a Samsung, az Apple, a HTC, a Sony, a Nokia és az LG termékei közötti szórás 2,11% pont, ezek a termékek heterogénnek tekinthető csoportot alkotnak. A két másik termékkategóriában hasonló a termékek megfelelési rátájának szóródása, rendre 7,22%, 7,15% és 7,8% százalékpont, azonban hasonlóan heterogén csoportot nem találhatunk.
2. Két termék jól láthatóan elszakad a csúcskategóriában ettől a heterogén csoporttól, a Huawei és a ZTE terméke. Esetükben a fogyasztói igényekkel való egyezés 52,7% és 50% közé tehető. Tehát azt mondhatjuk, hogy a két kínai gyártó termékei jól láthatóan elkülönülnek egy árral nem foglalkozó modellben a többi gyártó termékeitől. Ez azt jelenti, hogy a fogyasztók által értékelt tulajdonságaikban másodrendűek.

Ha a képletben alkalmazzuk az ár fogyasztókra való hatását is, tehát a képletbe az ár faktorát is belevesszük, akkor a kapott kép némileg módosul. Így a következőket állapíthatjuk meg.

1. Azzal, hogy az árat mint tényezőt a vizsgálatba integráljuk lecsökken a kategóriákban mérhető megfelelési mutatók szórása. Az ár, mint változó bevezetésével a kategóriákon belüli szórások rendre 3,39%, 2,02%, 1,99% ponttal csökkennek. Világosnak tűnik a következtetés, hogy a termékjellemzőkben kevésbé elfogadott termékek gyártói olyan árazási stratégiát választanak, mellyel a csúcstechnológia hiányát alacsonyabb árral kívánják ellensúlyozni.
2. Ebben az esetben, a csúcskategóriában korábban sereghajtó ZTE és Huawei termékek az átlagba, középmezőnybe kerülnek. Középkategóriában szintén javul a helyzetük a kínai termékeknek az ár figyelembevételével. A középkategória 9 termékénél a Huawei az ár figyelembevételével a 7. helyről, a 3. helyre tud lépni.

5.2.4 Rangsorolás a Tan et al. által használt fogyasztói profil alapján

Annak érdekében, hogy eredményeinket megerősítsük, illetve, hogy ne csak egy szemszögből nézzük az adatokat, másodikként a Tan et. al (2012) által használt fogyasztói profilt alkalmazzuk az adatokra. Ez a fogyasztói profil 121 válaszadó véleménye alapján készült. A felmérés során a válaszadókat az okostelefonok vásárlásával kapcsolatos attitűdjükről kérdezték, arról, hogy egy-egy jellemzőt mennyire értékelnek egy készülékben. A kutatás alapján 11 tényezőt definiáltak, fontosságuk ebben a sorrendben:

- | | |
|--------------------------|-----------------------------|
| (1) Tarifa-csomag | (8) Operációs rendszer |
| (2) Képernyő | (9) Divatosság |
| (3) Termék dizájn | (10) NFC |
| (4) Elérhető applikációk | (11) Elektronikus pénztárca |
| (5) Ár | |
| (6) Márka | |
| (7) Adatátvitel | |

Ezen tényezők közül, mi három elhagyása mellett döntöttünk: a termékről esetünkben (független termékek) leválasztható tarifa-csomag, illetve az új ám még kevésbé használt technológiának számító NFC és elektronikus pénztárca, mint tényezők elhagyásáról.

Az így kapott fogyasztói igényeket az előző koncepcióval azonos módon először az ár tényező nélkül, majd bevezetésével teszteltük. Az ár tényező nélküli képlet a következőképpen néz ki.

$$\begin{aligned} & [\text{képernyő súlya}] * ([\text{kijelző mérete}]/5 + [\text{kijelző felbontása}]/5 + [\text{kijelző szakértői értékelés}]/10)/3 \\ & + \\ & [\text{termék dizájn súlya}] * [\text{összes külső szakértői}]/10 \\ & + \\ & [\text{applikációk elérhetőségének súlya}] * [\text{szoftver rugalmasság}]/10 \\ & + \\ & [\text{márka súlya}] * [\text{márka értéke}]/[\text{összes márkaérték a kategóriában}] \\ & + \\ & [\text{adatátvitel súlya}] * ([\text{adatátvitel technológiája}]/5 + [\text{adatkommunikáció szakértői}]/5)/2 \\ & + \\ & [\text{operációs rendszer súlya}] * [\text{operációs rendszer pontszáma}]/5 \end{aligned}$$

$$+ \frac{[\text{divatosság súlya}] * ([\text{külső szakértői összes}]/10 + [\text{márkaérték}])}{[\text{összes márkaérték a kategóriában}]/2}$$

Ezt az árral kapcsolatos kifejezéssel egészíthetjük ki.

$$+ (([\text{kategória átlagára}] - [\text{termék ára}])/[\text{kategória átlagára}]) * [\text{ár súlya}]$$

Az előzőekhez hasonlóan eredményül a fogyasztói igényekre illeszkedés százalékos arányát kaphatjuk meg.

5.2.5 Eredmények

Az ár tényezője nélküli modellt, majd az árral kiegészített modellt alkalmazva az előző modellhez hasonló eredményeket kaphatunk, a modell sokban alátámasztja az ott megfogalmazott következtetéseket.

1. Az ár bevezetésével a kategóriák szóródása rendre 3,69% 3,22% és 1,77% pontot csökken, tehát a jellemzőikben kevésbé kiemelkedő termékek árban próbálnak versenyezni.
2. A csúcskategóriában újra láthatjuk a lemaradó kínai termékeket, a heterogén csoport belső szórása 2,49% pont, míg a kategória teljes szórása 8,24% pont. A heterogén csoport ebben az esetben jelentősen jobban teljesít, belső átlaga 84,9% míg a két lemaradó termék átlaga 67,6%.
3. Ezt a fogyasztói profilt alkalmazva azonban a közép, illetve alsó kategóriában is rosszabbul teljesítenek a kínai cégek. Még az ár változó bevezetése után is, amíg a Huawei terméke az ár hatására habár korlátozottan, de néhány helyet képes előrelépni a rangsorban, a ZTE terméke mind a két esetben a sor hátsó részében marad, pozíciója nem mozdul.

5.2.6 Rangsorolás technológiai tényezők alapján

A fogyasztói igényekre alapozott vizsgálat mellett fontosnak tartottuk még megvizsgálni, hogy mennyire alkalmaznak a vállalatok csúcstechnológiát termékeikben. Ezért 11 technikai tulajdonságot definiáltunk, melyeket azonos súllyal vizsgálunk a termékekben. Ezek a következők: (1) Processzor teljesítménye, (2) grafikus chip teljesítménye, (3) RAM memória

mennyisége, (4) beépített memória mérete, (5) kamera felbontása, (6) lehetséges videó felvétel felbontása, (7) kijelző felbontása, (8) operációs rendszer, (9) akkumulátor üzemideje, (10) standby mód lehetséges hossza, (11) adatkapcsolat típusa.

A standby mód hossza, az akkumulátor üzemideje, a grafikus chip teljesítménye és a processzor teljesítménye tényezők esetében a kategória átlagtól való eltérés nagyságát vizsgáltuk. A processzor teljesítményének és a grafikus chip teljesítményének meghatározásához az Androidbenchmark (2012) adatbázisát használtuk. Ez az adatbázis magában hordozza a koncepció korlátosságát is, mivel csak Android rendszerű készülékek adatait tartalmazza. Így ezt az elemzést csak az ilyen rendszerű készülékekre végeztük el.

5.2.7 Eredmények

Az eredményeket megvizsgálva néhány korábbi eredményünk újabb bizonyítást nyer:

1. A csúcskategóriában itt is heterogén csoport kialakulásáról beszélhetünk, a szórás a teljes kategóriában 16,33% pont, míg a csoporton belül mindössze 4,1% pont. A két lemaradó újra a ZTE, illetve a Huawei terméke.
2. Most azonban valamivel jobban kiütözik a heterogenitás a középkategóriában is, de most a gyengébb teljesítményű készülékek oldaláról. Amíg a teljes kategórián belüli szórás 10,2% pont, addig a lemaradókat tömörítő csoport belső szórása 2,85% pont.

6. Összegzés

A dolgozatunkban bemutattuk a kínai vállalatok térnyerését és azt, hogy ez milyen fenyegetést jelenthet a fejlett országok vállalatainak a telekommunikációs eszközök piacán. Annak ellenére, hogy Kína jelentős mértékben fejleszti innovációs képességét, és vállalatai is komoly növekedést könyvelhetnek el az elmúlt néhány év alapján, azt kell, hogy megállapítsuk, hogy jelenleg ez nem elégséges ahhoz, hogy igazán komoly fenyegetést jelentsenek a fejlett országok vállalatai számára. Egyelőre hiányzik az az innovációs képesség, ami nélkülözhetetlen a fejlett piacok fogyasztói számára. Ez alapján a dolgozat elején felállított hipotéziseinket elfogadjuk. Általános irodalmi áttekintésünk, majd esettanulmányunk elemzése alapján úgy gondoljuk, hogy a kínai telekommunikációs vállalatok, illetve a ZTE Corporation nem jelent igazán komoly fenyegetést a fejlett országok telefon piacain.

A ZTE esetének részletes vizsgálata alapján a következőt állapíthatjuk meg. A leírt adatokra háromféle koncepció mentén három különböző modellt alkalmaztunk. A modellek néhány állítást egyöntetűen és erősen alátámasztottak:

1. Csúcskategóriában a hagyományos vállalatok termékei dominálnak, heterogén csoportot alkotnak, a legújabb csúcstechnológiát alkalmazzák, és sokkal jobban kielégíti a fogyasztói igényeket. Ez még az ár, mint változó bevezetésével sem változik. A versenyelőny ugyan csökken, de nem vesz el.
2. A lemaradó vállalatok minden kategóriában árral versenyeznek, ezzel próbálják a fejlett technológia hiányát pótolni. Ez kitűnik a két fogyasztói igényt vizsgáló modellből, illetve abból, hogy az ár, mint változó bevezetése után a teljes szórás minden kategóriában csökkent.

Rövidítések

B2B (business to business): a szolgáltatást igénybe vevő ügyfél jellemzően egy másik vállalat

B2B (business to business): a szolgáltatást igénybe vevő ügyfél jellemzően egy magánszemély

CAGR (compound annual growth rate): összetett éves növekedési ütem

EMNC (emerging multinational corporations): feltörekvő multinacionális vállalatok

FDI (foreign direct investment): külföldi működőtőke befektetés

K+F: Kutatás és fejlesztés

MNC (multinational corporations): multinacionális vállalatok

OFDI (outward foreign direct investment): kiáramló külföldi működőtőke befektetés

Melléklet

Az okostelefonok összehasonlításánál az alábbi készülékek kerültek értékelésre.

Csúcskategóriás telefonok

Apple iPhone 5	Nokia Lumia 920
HTC One X+	Samsung Galaxy S III
Huawei Ascend P1	Sony Xperia T
LG Optimus G E975	ZTE Grand X IN
Motorola RAZR HD XT925	

Középkategóriás telefonok

HTC Desire X	Samsung Galaxy S Duos S7562
HTC Windows Phone 8S	Sony Xperia J ST26i
Huawei Ascend G300	Sony Xperia miro ST23
LG Optimus L5 E610	ZTE Blade III
Nokia Lumia 820	

Alsó kategóriás telefonok

HTC Desire C	Samsung Galaxy Ace Duos
Huawei Ascend Y200 U8665	Sony Xperia tipo ST21i
LG Optimus L3 E405	ZTE Kis V788
Nokia Lumia 610	

Hivatkozásjegyzék

Accenture (2007), *China spreads its wings - Chinese companies go global*. forrás:

http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/6341_chn_spreads_wings_final8.pdf, letöltve: 2013.03.23.

Androidbenchmark (2012), *Android Devices - CPUMark Rating*, forrás:

http://www.androidbenchmark.net/cpumark_chart.html, letöltve: 2012.03.25

Apple (2012), *Apple Annual Report 2011*, forrás:

<http://files.shareholder.com/downloads/AAPL/2385298521x0xS1193125-11-282113/320193/filing.pdf>, letöltve: 2013.03.24.

Baronchelli, G. és Cassia, F. (2008), *Internationalization of the firm: stage approach vs. global approach*. 8th Global Conference on Business & Economics, Firenze

Bloomberg (2013), *Lenovo Says RIM Bid Among Options to Boost Mobile Unit*, forrás:

<http://www.bloomberg.com/news/2013-01-24/lenovo-says-rim-bid-among-options-to-boost-mobile-unit.html>, letöltve: 2013.03.24.

Brandirectory (2013), *Telecoms 500 2013 – The most valuable telecoms brands of 2013*, forrás:

http://brandirectory.com/league_tables/table/telecoms-500-2013, letöltve: 2013.03.24.

Buckley, P. J. – Casson, M. C. (1998), *Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach*. Journal of International Business Studies, Vol. 29 No. 3, pp. 539-561

Businessweek (2005): *A Global Telecom Titan Called... ZTE?*, forrás:

http://www.businessweek.com/magazine/content/05_10/b3923071.htm, letöltve: 2012.02.23.

Cherrayil, N. K. (2013), *ZTE forecasts 30% rise in smartphone sales this year*, Gulf News,

forrás: <http://gulfnews.com/business/telecoms/zte-forecasts-30-rise-in-smartphone-sales-this-year-1.1157281>, letöltve: 2013.03.24.

CNBC (2013), *ZTE Ranked World No. 1 in Patent Applications for Second Straight Year*, forrás:

<http://www.cnbc.com/id/100575495>, letöltve: 2013.03.24.

ComScore (2012), *2012 Mobile Future in Focus*, forrás:

http://www.comscore.com/Insights/Presentations_and_Whitepapers/2012/2012_Mobile_Future_in_Focus, letöltve: 2013.03.22.

Crookes, P.I. (2012), *China's new development model: Analysing Chinese prospects in technology innovation*, China Information, Vol. 26 No. 2, pp.167–184.

- Czakó E. (2010a)**, *A nemzetközi üzleti gazdaságtan min elméleti háttér* in. Czakó E. – Reszegi L. (szerk.) Nemzetközi vállalatgazdaságtan, Budapest, Alinea Kiadó, pp. 31-62.
- Davies, K. (2009)**, *On China's rapid growth in outward FDI*, China Daily, forrás: http://www.chinadaily.com.cn/bizchina/2009-08/03/content_8507784_3.htm, letöltve: 2013.03.23.
- Investopedia (2009)**, *What Is An Emerging Market Economy?* 2009.08.11. forrás: <http://www.investopedia.com/articles/03/073003.asp>, letöltve: 2013.03.22.
- Forbes (2013)**, *The World's Most Innovative Companies*, forrás: <http://www.forbes.com/special-features/innovative-companies-list.html>, letöltve: 2013.03.24.
- Fortune (2012)**, *Fortune Global 500*. forrás: http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2012/full_list, letöltve: 2013.03.22.
- FT (2012)**, *FT Global 500 2012*. <http://www.ft.com/intl/cms/a81f853e-ca80-11e1-89f8-00144feabdc0.pdf>, letöltve: 2013.03.22.
- Gadiesh, O., Leung, P. és Vestring, T. (2008)**, *Harc Kína piacának „még megfelelő” szegmenséért*. Harvard Business Review (Magyar kiadás), 2008. február, pp. 53-63
- Gammeltoft, P., Goldstein, A. és Pradhan, J. (2010)**, *Emerging multinationals: home and host country determinants and outcomes*. International Journal of Emerging Markets, Vol. 5 No. 4, pp. 254-265
- Gao, Y. Liu, Z., Song, S. és Zheng, J. (2011)**, *Technology capacity, product position and firm's competitiveness: an empirical analysis*, MPRA Paper No. 33126.
- Gartner (2012)**, *Gartner Says Worldwide Sales of Mobile Phones Declined 3 Percent in Third Quarter of 2012; Smartphone Sales Increased 47 Percent*, forrás: <http://www.gartner.com/newsroom/id/2237315>, letöltve: 2013.03.24
- Gsmarena (2013)**, *GSMARENA Reviews*, <http://www.gsmarena.com/reviews.php3>, letöltve: 2013.03.24.
- HVG (2010)**, *A ZTE építi a Telenor 4G mobilhálózatát*, forrás: http://hvg.hu/gazdasag/20100823_ZTE_4G_Telenor, letöltve: 2013.03.24.
- HTC (2012)**, *2011 HTC Annual Report*, forrás: [http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/14/148697/AnnualReports/0604%20HTC%20Annual%20Report\(E\)_rpnId29pHaYT.pdf](http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/14/148697/AnnualReports/0604%20HTC%20Annual%20Report(E)_rpnId29pHaYT.pdf), letöltve: 2013.03.24.

- Johanson, J. és Vahlne, J. (2009)**, *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*. Journal of International Business Studies, Vol. 40 No. 9, pp. 1411-1431.
- KPMG (2011)**, *China's 12th Five-Year Plan: Overview*. KPMG China, forrás: <http://www.kpmg.com/CN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Publicationseries/5-years-plan/Documents/China-12th-Five-Year-Plan-Overview-201104.pdf>, letöltve: 2012.03.23.
- Millward Brown (2012)**, *BrandZ™ Top 100 Most Valuable Global Brands 2012*. http://www.millwardbrown.com/brandz/2012/Documents/2012_BrandZ_Top100_Chart.pdf letöltve: 2013.03.23.
- Motorola (2012)**, *Motorola Mobility Annual Report 2011*, forrás: http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-58XVPR/1913265773x0x561829/C636C146-7901-45E3-BC3C-6A82FD06B763/MMI_-_2011_Final_Annual_Report_291113_030.pdf, letöltve: 2013.03.24.
- Nicolas, Françoise és Thomsen, Stephen (2008)**, *The Rise of Chinese Firms in Europe: Motives, Strategies and Implications*. forrás: www.apecweb.org/confer/bei08/papers/nicolas.pdf, letöltve: 2013.03.23.
- Nokia (2012)**, *Nokia in 2011*, forrás: <http://i.nokia.com/blob/view/-/1161018/data/2/-/Request-Nokia-in-2011-pdf.pdf>, letöltve: 2013.03.24.
- OECD (2012)**, *OECD Science, Technology and Industry Outlook 2012*, OECD Publishing, Paris
- Phonearena (2013)**, *Phone Finder and Compare*, forrás: <http://www.phonearena.com/phones>, letöltve: 2013.03.24.
- Rasmusen, E. S. és Madsen, T. K. (2002)**, *The Born Global concept*. Paper for the EIBA conference, University of Southern Denmark, Odense
- Rennie, M. W. (1993)**, *Born global*. McKinsey Quarterly 1993 No. 4
- Robinson, A., Rodemer, T., Kraft, I., Eskelund, J. és Vacher, H. (2013)**, *Chinese Outbound Investment in the European Union*. European Union Chamber of Commerce in China, Peking
- Samsung (2012)**, *2011 Samsung Electronics Annual Report*, forrás: http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/ir/financialinformation/annualreport/downloads/2011/SECAR2011_Eng_Final.pdf, letöltve: 2013.03.25.

- Sinocast (2013)**, *ZTE to Reportedly Continue Widening Layoff Scale*, forrás:
<http://www.sinocast.com/readbeatarticle.do?id=90512>, letöltve: 2013.03.24.
- Somosi, Dávid Á. (2012)**, *Kínai vállalatok nemzetköziesedése a ZTE Corporation esetén*. TDK dolgozat, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
- Sun, Yifei, von Zedtwitz, Maximilian és Simon, Denis F. (2007)**, *Globalization of R&D and China: An Introduction*. Asia Pacific Business Review, Vol. 13 No. 3, pp. 311-319
- Tan, W., Yeh, Y., Chen, S., Lin, Y. és Kuo, C. (2012)**, *How Consumers Assess Product's Features?: a Case Study of Product Features of Smartphone*. 6th International Conference on Applied Mathematics, Simulation, Modelling, World Scientific and Engineering Academy and Society, pp. 131–137.
- UNCTADstat (2013)**, Inward and outward foreign direct investment flows, annual, 1970-2011, forrás: <http://unctadstat.unctad.org/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=88>, letöltve: 2013.03.22.
- Wu, Dongling és Zhao, Fang (2007)**, *Entry Modes For International Markets: Case Study Of Huawei, A Chinese Technology Enterprise*, International Review of Business Research Papers, Vol. 3 No. 1, pp. 183-196.
- Yee, L. C. (2012)**, *China's ZTE posts Q3 loss on weak telecoms gear sales*, forrás:
<http://www.reuters.com/article/2012/10/25/zte-earnings-idUSL3E8LO17K20121025>,
letöltve: 2013.03.24.
- Zhigang, L., Schwartz, S. és Xu, G. (2011)**, *China's outward FDI expands*. BBVA Research, Hong Kong, forrás:
http://www.bbvaresearch.com/KETD/fbin/mult/111014_ChinaWatch_ofdi_tcm348-273161.pdf?ts=7112011, letöltve: 2013.03.23.
- ZTE (2012a)**, *ZTE Corporation Annual Report, 2011*, forrás:
http://www.zte.com.cn/en/about/investor_relations/corporate_report/, letöltve: 2013.03.24.
- ZTE (2012b)**, *Company Overview / History*, forrás:
http://www.zte.com.cn/en/about/corporate_information/history/, letöltve: 2013.03.24.
- ZTE (2010)**, *ZTE Corporation Annual Report, 2009*, forrás:
http://www.zte.com.cn/en/about/investor_relations/corporate_report/, letöltve: 2013.03.24.
- ZTE (2008)**, *ZTE Corporation Annual Report, 2007*, forrás:
http://www.zte.com.cn/en/about/investor_relations/corporate_report/, letöltve: 2013.03.24.

ZTE (2013), *ZTE's 2012 R&D Spending Increased to RMB 9 Billion*, forrás:

http://www.zte.com.cn/en/press_center/news/201303/t20130314_390044.html, letöltve:

2013.03.24.