

OTDK-dolgozat

2023

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR



CSŐDKÖZELI ÁLLAPOTBÓL A PÁRIZSI DIVATHÉTRE

FROM NEAR BANKRUPTCY TO THE PARIS FASHION WEEK

Somosi Fanni Luca

Konzulens: Felsmann Balázs Tibor

Kézirat lezárásának dátuma: 2021. 04. 11.

Absztrakt

A dolgozat vállalatelméleti és nemzetközi stratégiai menedzsment keretrendszeren belül határozza meg, hogy a Nanushka 2016-ban átalakított üzleti modellje hogyan képes a vállalat sikerét biztosítani a nemzetköziesedésen keresztül. A Nanushka üzleti modell megvizsgálásához az Osterwalder és Pigneur-féle Business Model Canvas elemzési eszközt, a vállalat fejlesztési lehetőségeinek elemzéséhez az Ansoff-mátrixot, a nemzetköziesedési szint vizsgálatához pedig a transznacionális indexet használja fel. A vállalatelméletek közül az erőforrás-alapú elmélettel a Nanushka kulcs erőforrásait, míg a vállalkozói elmélettel a cég nemzetközi terjeszkedést elősegítő vállalkozói szerepet állapítja meg. Az elemzésben a Nanushka dinamikus képességeinek értékelése is szerepel. A dolgozat felméri a kortárs divatszegmens regionális helyzetét és lehetőségeit, illetve, hogy a szegmensben milyen erőforrások biztosíthatnak a szereplők számára versenyelőnyt. A dolgozat megállapítása közé tartozik, hogy a Nanushka egy vezető pozíciót tölt be a régióban, valamint az átalakított üzleti modellben dominánsan vannak jelen a nemzetközi piacra lépést támogató folyamatok, eszközök. Emellett a dolgozat meghatározza, hogy a Nanushka kulcs erőforrása a már a cég kezdetek óta is folytatott influenszer marketing, illetve a márkaidentitás, majd megvizsgálja a nemzetköziesedés lehetőségét felismerő vállalkozó szerepét. A dolgozat továbbá felméri a nemzetköziesedést támogató folyamatokat, képességeket és stratégiákat. Végül a szerző felméri a Nanushka jövőbeli lehetőségeit és nemzetközi potenciálját.

Tartalomjegyzék

I. Bevezetés	1
II. Elméleti háttér.....	2
II. 1. Felhasznált elemzési eszközök	2
II. 1. 1. A Business modell Canvas	2
II. 1. 2. Az Ansoff-mátrix.....	3
II. 1. 3. A transznacionális index.....	3
II. 2. A vállalat értékteremtése	4
II. 3. Felhasznált vállalatelméletek.....	5
II. 3. 1. Erőforrás-alapú elmélet	5
II. 3. 2. Vállalkozói elmélet.....	8
II. 3. 3. Dinamikus képességek elmélete	9
II. 3. 3. 1. Dinamikus képességek és a business modell kapcsolata, nemzetköziesedési viszonya.....	10
II. 4. A vállalatok nemzetköziesedése	11
II. 4. 1. Miért nemzetköziesedik egy vállalat?	11
II. 4. 2. Nemzetköziesedés modellek.....	12
II. 4. 2. 1. Uppsala-modell.....	12
II. 4. 2. 2. OLI-modell	13
II. 4. 2. 3. Globálisnak született vállalatok elmélete	14
II. 4. 2. 4. Az ÖFANN modell.....	15
III. Iparági elemzés.....	17
III. 1. A kortárs divatszegmens	17
III. 2. Divatipari makro trendek	18
III. 2. 1. A divatipar jövőbeli ázsiai potenciálja	20
IV. A Nanushka esettanulmánya.....	21

IV. 1. A Nanushka – The Modern Bohemian	21
IV. 1. 1. A Nanushka életszakaszai	24
IV. 1. 2. A Vanguards Holding, a magyar divatipar jövője	25
IV. 2. A Nanushka elemzése	26
IV. 2. 1. A Nanushka regionális stratégiai versenytárselemzése.....	26
IV. 2. 1. 1. Regionális versenytársak.....	27
IV. 2. 1. 2. Hazai versenytársak	30
IV. 2. 1. 3. A Nanushka stratégiai versenytárselemzésének értékelése.....	34
IV. 2. 2. A Nanushka üzleti modellje	36
IV. 2. 3. A Nanushka értékteremtése	38
IV. 2. 4. A Nanushka kulcs erőforrásainak meghatározása.....	39
IV. 2. 5. A Nanushka vállalkozói szerepe a vállalkozói elmélet és a nemzetközi piacra lépés alapján	41
IV. 2. 6. A Nanushka dinamikus képességei.....	42
IV. 3. A Nanushka nemzetköziesedésének és nemzetközi márkáépítésének elemzése	44
IV. 3. 1. A Nanushka nemzetköziesedési folyamata, mérföldkövei	44
IV. 3. 2. Nanushka nemzetköziesedése az ÖFANN modell alapján	45
IV. 3. 3. A Nanushka potenciális fejlesztési stratégiai módszerei	47
IV. 3. 4. A Nanushka nemzetköziesedése számokban	48
IV. 3. 5. A Nanushka nemzetközi márkáépítésének értékelése.....	49
IV. 4. A Nanushka jövőbeli stratégiája és lehetőségei	51
V. Konklúzió	52
Hivatkozásjegyzék	54
Mellékletek.....	61

I. Bevezetés

A divatipar egy dinamikusan változó iparág, amelynek fogyasztói trendérzékenyek. A sokszereplős piacon a régóta fennálló divatmárkák mellett újonnan alapított vállalatok jelennek meg, amik újfajta fogyasztói igényeket szeretnének kielégíteni. Amed és szerzőtársai (2019) alapján divatipart jelenleg olyan tényezők is alakítják, mint a környezettudatosság fontossága, az értékesítési csatornák könnyű elérhetősége, vagy a digitális marketing lehetőségei. Amed és szerzőtársai (2019) megállapítása szerint a változó fogyasztói igények kielégítésére jöttek létre új divatipari szegmensek, amelyek figyelembe veszik a divatiparban megjelenő új kihívásokat és lehetőségeket. (Amed et al., 2019)

Dolgozatomban a divatiparon belüli kortárs divatszegmens egyik hazai szereplőjét, a Nanushkát mutatom be, illetve elemzem. Az elemzésem központi kérdése kapcsán azt határozom meg, hogyan volt képes a Nanushka egy nemzetközi márkát kiépíteni a 2016-ban átalakított új üzleti modelljén és nemzetköziesedési stratégiáján keresztül.

Dolgozatom során először a vállalat értékeléséhez alkalmazott elemzési eszközöket, vállalatelméleti háttérrel, illetve nemzetköziesedéshez tartozó elméleteket mutatom be a második fejezetben. Az elméleti háttér felvázolása szükséges ahhoz, hogy értékelni tudjam a Nanushka nemzetközi piacra lépésének folyamatát. Ezek után, a harmadik fejezetben bemutatom a kortárs divatszegmenst, amelyben jelen van a Nanushka, illetve felmérem azokat a makro trendeket, amelyek a jövőben befolyásolhatják ezt a divatipari szegmenst és annak összetételét. Ezenfelül a negyedik fejezetben a Nanushka esettanulmánya alapján vizsgálom a vállalat regionális és hazai versenytársait, valamint azok nemzetközi szerepét, emellett a második fejezetben bemutatott elméleti háttér alapján elemzem a Nanushka 2016-ban átalakított üzleti modelljét, fejlesztési és terjeszkedési stratégiáját, kulcs erőforrásait, vállalkozói szerepét, továbbá dinamikus képességeit. Emellett a negyedik fejezetben felvázolom a Nanushka nemzetközi piacra lépésnek folyamatát, illetve a sajátos nemzetköziesedési modelljét, stratégiáját. Az esettanulmány elvégzéséhez mélyinterjút készítettem Dobák Zitával és Lente Borbálával, a Nanushka volt munkatársaival, Kovács Mátéval a cég jelenlegi ügyvezető igazgatójával, valamint Zulik Ákossal, a Vanguard Holding stratégiai vezetőjével. Végül pedig megállapítom a Nanushka jövőbeli lehetőségeit a jelenlegi nemzetközi növekedésen alapuló stratégia és kulcs erőforrások alapján.

A dolgozatom célja a Nanushka vállalat teljeskörű bemutatása, valamint nemzetközi stratégiájának a vizsgálata, azonban nem célja a hazai, illetve regionális divatipar teljeskörű elemzése.

Az elemzésem során azokat a következtetéseket állapítom meg, hogy a befektetői igényeket kielégítve a cégben a vállalkozói szerepet betöltő Baldaszi Péter felismerte a nemzetköziesedéshez szükséges új üzleti modell és üzleti szemlélet szükségességének kialakítását. Ezenfelül a Nanushka egy sajátos nemzetköziesedési modellel lépett a külföldi piacra. Emellett azt határozom meg, hogy a Nanushka jövőbeli növekedési stratégiájának elengedhetetlen részei a vállalat kulcs erőforrásai, ami az influenszer marketing és a Nanushka márkaidentitása, valamint a nemzetközi környezethez történő adaptálódási képesség.

II. Elméleti háttér

Ebben a fejezetben a dolgozatomban során alkalmazott elemzési eszközöket, illetve felhasznált vállalatelméleti keretrendszereket mutatom be. Ezek a Nanushka széleskörű elemzési háttérét szolgálják a későbbi esettanulmány kapcsán.

II. 1. Felhasznált elemzési eszközök

A dolgozatomban az Osterwalder és Pigneur-féle Business Model Canvas üzleti modelljét, az Ansoff-mátrixot, valamint a TNI-t, vagyis a transznacionális indexet használom fel. A következő fejezetekben bemutatom az elemzési eszközök relevanciáját, illetve leírom, hogy miért alkalmazom az említett eszközöket a Nanushka elemzése során.

II. 1. 1. A Business modell Canvas

A dolgozatomban az elemzett vállalat üzleti modelljét az Osterwalder és Pigneur-féle Business Model Canvas elemzési eszköz segítségével fogom megvizsgálni.

Az üzleti modell segítségével megtudhatjuk, hogy egy szervezet hogyan állít elő, szállít és teremt értéket (Osterwalder - Pigneur, 2010). A Business Model Canvas a legelterjedtebb üzleti modell elemzési eszköz, amely kilenc részből áll össze. A Business Model Canvas kilenc eleme: a vállalat fogyasztói, értékajánlata, csatornái, ügyfélkapcsolata, bevétele, ezek mellett a kulcs erőforrásai, tevékenységei és partnerei, illetve a vállalat költségei (Osterwalder - Pigneur, 2010, 16-17. oldal). Az Osterwalder – Pigneur (2010) által megalkotott elemzési eszköz segít abban, hogy egy vállalkozás működését és értékteremtési módszereit egyszerűen és érthetően felvázoljuk, valamint jobban átláthatóvá válnak az adott szervezet egységei és azok összefüggései.

A Business Model Canvas-t azért tartom a legmegfelelőbb elemzési eszköznek, mivel az üzleti modell értékelése során releváns részt kap az adott vállalat értékajánlata, valamint kulcs erőforrásai, tevékenységei és partnerei. A jelenleg vizsgált divatipar sajátossága miatt, az említett

az elemekre nagyobb figyelmet kell fordítani. A Nanushka 2016-ban átalakított üzleti modell elemzésénél az Osterwalder és Pigneur-féle Business Model Canvas-t fogom alkalmazni, amely segítségével könnyen kiemelhetőek a releváns tényezők, ami a vállalat nemzetköziesedését, illetve sikerét biztosították.

II. 1. 2. Az Ansoff-mátrix

A dolgozat során Ansoff (1957), valamint Meldrum és McDonald (1995) alapján fogom alkalmazni a vállalat fejlesztési stratégiáját magába foglaló Ansoff-mátrixot használok fel a Nanushka nemzetköziesedési stratégiájának elemzése kapcsán.

Az Ansoff (1957) által megalkotott Ansoff-mátrixot a vállalatok növekedési stratégiák elemzésére és megtervezésére alkalmas. A négy stratégiája az Ansoff-mátrixnak a piaci növekedés, a termékfejlesztés, a piacfejlesztés, valamint a diverzifikáció (Ansoff, 1957, 114. oldal). Ansoff (1957) koncepciója alapján a mátrix négy dimenziójának értékét a meglévő és új piac, valamint a meglévő és új termék adja, amely szerint egy vállalat négy stratégiát követhet a piac és termék alapján.

A Nanushka esetében releváns a bemutatott mátrix a termékportfólió bővítése, valamint nemzetközi terjeszkedése kapcsán, ezért érdemes ezt az elemzési eszközt alkalmazni. A későbbiekben be fogom mutatni, hogy milyen stratégiát folytat a dolgozatom során vizsgált cég a piac, valamint termék szempontjából.

II. 1. 3. A transznacionális index

A dolgozatom során vizsgálom, hogy a Nanushka hogyan volt képes a 2016-ban átalakított üzleti modellen keresztül nemzetközi márkává válni. A Nanushka nemzetközi szerepének relevanciájának vizsgálása során a TNI-t, vagyis a transznacionális indexet fogom felhasználni, mint elemzési eszközt.

Waldron (2008) alapján egy vállalat nemzetközi szintjének meghatározásában a transznacionális index segíthet abban, hogy megállapítsuk mekkora a nemzetközi szintje egy adott szervezetnek, mennyire sikeres a nemzetköziesedése, továbbá a nemzetközi szinten működő vállalatokat lehet rangsorolni. Az ENSZ Kereskedelmi és Fejlesztési Konferenciáján meghatározott TNI mutató három arányszám átlagából áll össze, amelyek a hazai-külföldi eszközarány, a hazai-külföldi értékesítés aránya, valamint a hazai-külföldi munkavállalók aránya (Waldron, 2008, 155. oldal). Ez alapján, ha ez az index minél nagyobb (egyhez közelít), akkor a vállalat a nemzetközi szerepének és jelenlétének erősségét mutatja.

A Nanushka nemzetköziesedésének mértékének megállapításához, illetve annak számszerű meghatározásához a TNI, azaz a nemzetköziesedési szint mutatószáma segíthet. Ez a mutatószám a Nanushka nemzetközi stratégiájának a hatékonysága és jövőbeli nemzetköziesedési potenciálja szempontjából releváns.

II. 2. A vállalat értékteremtése

Egy vállalat működésénél és stratégiájának alkotásánál elengedhetetlen az a kérdés, hogy kinek, és hogyan teremt értéket. Ebben a fejezetben a vállalati értékteremtést, annak fókuszát, valamint az értékvezérlők szerepét mutatom be. Ezek mellett felvázolom az értékteremtő-fa koncepcióját, amely majd a dolgozatom során alkalmazva lesz a választott cégre nézve.

Chikán (2003) fontos megállapítása, hogy a vállalatok kettős értékteremtést valósítsanak meg, azaz a vállalat teremtsen értéket a tulajdonosnak és a fogyasztónak egyaránt ugyanazon folyamatban. Chikán (2017) figyelembe veszi azt is, hogy nem csak a pénzügyi mutatók fontosnak egy vállalat életében, hanem az is, hogy hogyan kínálja ezt az értéket a fogyasztóinak, mivel úgyszólván ők jelentik a későbbiekben az értékmegőrzés, vagy növelés alapját. Chikán (2017) alapján a vállalat erőforrásait és szervezeti tudását felhasználva a fogyasztóknak teremt értéket a különböző megoldásokkal, míg a tulajdonosoknak a pénzügyi folyamatok útján, a nyereséges működés során tud értéket létrehozni a szervezet.

Azonban a vállalati értékteremtésnek négy sarokköve van Koller és szerzőtársai (2010) alapján. Ezek a pillérek stabil referenciakeretet nyújtanak a megalapozott vezetői döntések meghozatalához, amelyek tartós értékteremtéshez vezetnek. Az első sarokkő, hogy a vállalatok értéket teremtenek a befektetői tőkével és a befektetések jövőbeni megtérülésével. A második sarokkő azt foglalja magába, hogy érték akkor jön létre a részvényesek számára, ha a vállalatok nagyobb cash-flow-t generálnak, nem pedig azzal, hogy átrendezik befektetők követeléseit ezekre a cash-flow-kra. A harmadik sarokkő során egy cég teljesítése a részvénytőzsiacokon a részvénytőzsiaci változások és elvárásaik útján alakul. Az utolsó sarokkő pedig azt határozza meg, hogy egy vállalat értéke attól is függ, hogy ki a menedzser, és milyen stratégiát folytat. (Koller et al., 2010)

Ehhez a fejezethez tartozik még az értékteremtő menedzseri szemlélet, amelynek fókuszában az értékek előidézése van. Koller (1994) alapján a vállalat értéke meghatározott a jövőbeli cash-flow-jától, akkor, ha a vállalat tőkét olyan hozam mellett fektetnek be, amely meghaladja az adott tőke költségeit. Ha az egyes értékteremtő képességek, folyamatok jól van implementálva, akkor az hasznat hoz a vállalat számára. Emellett fontos a vállalati kultúra az egyes értékek felhasználása során teljesítménymutatók és döntéshozó eszközök szempontjából. Koller alapján különböző

ösztönzőkkel lehet növelni az értékteremtést. Az értékteremtő menedzsment magába foglalja az értéket megteremtő gondolkodásmódot, valamint az irányítási folyamatok és rendszerek vezetését is. Az értékteremtő menedzsernek tudnia kell a bevételek növelésével vagy a haszonkulcs javításával hogyan lehet nagyobb értéket teremteni, továbbá biztosítani kell, azt, hogy a stratégiában az erőforrásokat és a szükséges figyelmet a megfelelő adandó lehetőségekre összpontosítsák. (Koller, 1994)

Koller, Goedhart és Wessels (2005) alapján vizuálisan is meg lehet jeleníteni az adott vállalat értékteremtő tényezőit, amelyeket az értékteremtő fa úgy bontja szét, hogy kapcsolat jöjjön létre a pénzügy, valamint működési teljesítménymutatók között. Koller, Goedhart és Wessels (2005) meghatározása szerint az értékteremtő fa ábráján a vállalat pénzügyi bontása látható az értékteremtés alapján, ezenfelül ezek a pénzügyi mutatók tovább bonthatók működési kategóriákra.

A Nanushka nemzetköziesedése szempontjából is releváns az értékteremtés, amely bemutatja, hogy a vállalat kinek tervez hosszútávon értéket generálni. A dolgozatom későbbi részében még kitérek a vizsgált cég értékteremtésére és értékteremtő fájára, amelyet ábrázolni is fogok.

II. 3. Felhasznált vállalatelméletek

Ebben a fejezetben a dolgozatom során felhasznált kettő vállalatelméletet fogom bemutatni a különböző szakirodalmak segítségével. A kettő vállalatelmélet az erőforrás-alapú elmélet, illetve a vállalkozói elmélet.

II. 3. 1. Erőforrás-alapú elmélet

Ebben a fejezetben nagyrészt Barney (1991) erőforrás-alapú elméletére támaszkodom, amit Peteraf (1993) és Grant (1991) erőforrás-alapú vállalatelméletével egészítek ki. Továbbá Rumel (1987) tanulmánya alapján bemutatom az erőforrás-alapú elmülethez kapcsolódó izolációs mechanizmust is.

Az erőforrás-alapú elmélet a legrelevánsabb és legelterjedtebb vállalatelméletek közé tartozik, a stratégiai menedzsment egyik alapja. Az erőforrás-alapú elmélet Andrews állításából indul ki, miszerint a vállalatok heterogénnek tekinthetők, így velük együtt a vállalatok erőforrásai is (Andrews, 1971-t idézi Peteraf, 1993, 179. old.). A menedzsment egyik legfontosabb feladata, hogy a heterogén vállalat belső erőforrásait és képességeit feltérképezze, megvizsgálja, valamint értékelje, aminek köszönhetően feltárhatjuk a versenyelőnyt biztosító vállalati tényezőket. (Peteraf, 1993)

Barney tanulmánya alapján azonban annak érdekében, hogy egy erőforrás komparatív előnyt biztosítson egy vállalat számára, fontos, hogy elsődlegesen heterogén, illetve immobilis, másodlagosan pedig értékes, ritka, tökéletlenül lemásolható, valamint tökéletlenül helyettesíthető legyen (Barney, 1991, 112. oldal, 2. ábra).

A tartós versenyelőny megszerzéséhez fontos, hogy az erőforrások heterogének, valamint immobilisak legyenek. Barney (1991) szerint a homogén erőforrások akár könnyen másolhatóvá válhatnak a versenytársak számára, amit akár saját stratégiájukba is be tudnak építeni. Peteraf (1993) megállapítása szerint egy vállalati erőforrás akkor nem mobilis, ha nem lehet kereskedni vele, nem átvihető másik vállalat működésébe, ezek mellett a vállalat erőforrásainak immobilis tulajdonsága biztosítja az extraprofit fenntartását.

Egy egyedi erőforrás akkor tud tartós versenyelőnyt biztosítani a vállalat számára, ha elsősorban értékes abban az értelemben, hogy kihasználja a vállalat a lehetőségeket, illetve semlegesíti a vállalkozás külső környezetében lévő veszélyeket. Akkor értékes egy vállalat számára az adott erőforrás, hogyha annak birtoklásával magasabb szintű értéket tud teremteni, mint a piacról történő beszerzésével. (Barney, 1991)

Ahogy Barney (1991) tanulmányában olvashatjuk, a tartós versenyelőny megszerzéséhez egy vállalatnak olyan erőforrásra van szüksége, ami ritka a jelenlegi, illetve potenciális versenykörnyezetében is. Egy vállalat ritka erőforrását más vállalatok nem birtokolják. (Barney, 1991)

Versenylelőnyt tud generálni az, ha a vállalat erőforrása tökéletlenül másolható. Egy erőforrás nehezen másolhatóvá válik, ha történelmileg beágyazott a vállalat életébe, vagy szervezetiileg komplex (Barney, 1991, 112. oldal, 2. ábra). Emellett egy erőforrás másolhatósága során felmerülhet olyan korlát, mint az oksági homályosság. Peteraf (1993) tanulmánya alapján az oksági homályosság során egy vállalat belső erőforrásainak lemásolása során kevés információ miatt a versenytársak nem tudják, vagy csak nehezen képesek reprodukálni, majd a saját vállalatukba beleépíteni. Rumel (1987) szerint az egyedi erőforrásokat izolációs mechanizmussal védheti meg a másolhatóságtól a vállalat, mivel a versenytársak kevés információval rendelkeznek ahhoz, hogy egy erőforrást lemásoljanak, majd a vállalat működésébe építsék, főleg tacit vagy specifikus erőforrás esetén.

Végül pedig egy versenyelőnyt biztosító erőforrásnak tökéletlenül helyettesíthetőnek kell lennie. Ennek a tulajdonságnak köszönhetően a versenytársak csak más erőforrásokat, illetve ezeket

máshogyan tudják a stratégiájukba beépíteni, mint az eredeti egyedi erőforrást birtokló vállalat. (Barney, 1991)

Grant (1991) erőforrás-alapú elmélete során nem csak az erőforrások, de a képességek is hangsúlyosak. Grant (1991) szerint a képességek kialakításához az erőforrások megfelelő kombinálása szükséges, ami az emberek és erőforrások közötti koordinációt, valamint rutint hoz létre. Grant (1991) azt mondja ki, hogy a versenyelőny megszerzéséhez egyedi erőforrásokra, illetve képességekre kell építenie a vállalat menedzsmentjének a stratégiát.

Grant (1991) úgy határozta meg, hogy a fenntartható versenyelőnyt a vállalat erőforrásainak, valamint képességeinek a kombinálásával, majd a stratégiájába helyezésével lehet elérni. Egy vállalat stratégiaalkotásának öt lépése van, amely az erőforrások és képességek felmérése, a stratégia megfogalmazása, majd kialakítása, az erőforrások kombinálása, valamint a képességek azonosítása (Grant, 1991, 115. oldal, 1. táblázat).

Tehát összességében ahhoz, hogy a versenyelőnyt megszerzése után hosszútávon meg is tartsuk, azoknak az erőforrásoknak, amit a vállalat a stratégiájába szeretne implementálni, heterogénnek és immobilnak, valamint értékesnek, ritkának, nehezen másolhatónak, illetve nehezen helyettesíthetőnek kell lennie. A felsorolt tulajdonságoknak egyszerre kell teljesülnie, hiszen ezek nélkül a tartós versenyelőny nem fenntartható az adott erőforrás által. Ezekre az erőforrásokra és képességekre épített stratégiával, valamint ezeknek a kulcs erőforrásoknak birtoklásával, illetve az erőforrások és képességek kombinálásával kialakított vállalati stratégia tudja a vállalat a járadéktermelő képességét fenntartani. Emellett különböző mechanizmusokkal megvédhetjük erőforrásainkat a könnyen másolhatóságtól, vagy implementálástól.

Kulcs erőforrások és képességek	Divatipari példa
Tervezői tudás, „know-how”	Egyedi minták, anyagok alkalmazása
Értékesítési csatorna	Saját üzlet a Váci utcán
Divathétben való részvétel	New York-i Divathétben történő megjelenés
Márkaidentitás	A Dolce & Gabbana olasz életérzést teremt meg termékein keresztül

1. táblázat: A divatiparban felmerülő erőforrások és képességek példákkal. Forrás: saját megállapítás és szerkesztés alapján

Saját megállapításom alapján az adott divatmárka által képviselt érték talán az egyik legfőbb sikerkritérium és az az erőforrás, ami versenyelőnyt biztosíthat a divatiparban, amelyet az 1. táblázatban is feltüntettem. A divatipari szereplők egyik egyedi képessége lehet a „know-how”, az

a tervezői tudás, ami által egy újonnan bevezetett divatrendnek köszönhetően versenyelőnyt tud generálni. Emellett a divatipar egyik legfontosabb erőforrása az értékesítési csatornák, hiszen az a cég kerülhet versenyelőnybe, aki nemzetközi nagykereskedelmi áruházakban tudja fogyasztói számára értékesíteni termékét. Továbbá az egyik legfontosabb kritérium a rangosabb divatheteken való szereplés, hiszen a divatipar élén azok a vállalatok szerepelnek, amelyek képesek ezen az eseményen megjelenni, illetve bemutatni legújabb kollekcióikat. Végül pedig kulcs erőforrás lehet a divatiparon belül maga a márkaidentitás, amely magába foglalja a brand értékeit és üzenetét.

II. 3. 2. Vállalkozói elmélet

A II. 3. 2. fejezetben Kapás (2000) alapján határozom meg a vállalkozói elméletet. Továbbá Leibenstein (1968), Schultz (1980), illetve Penrose (1959) vállalkozói elméletét is bemutatom ebben a fejezetben.

Kapás (2000) alapján egy vállalkozó személye akár kulcsfontosságú lehet egy vállalat alapítása, illetve növekedése során. Kapás (2000) megállapítása szerint a neoklasszikus vállalatelméletek a vállalkozó szerepét nem elemzik, mivel a fekete dobozba nem tudja a vállalkozót beépíteni, addig az újfajta vállalatelméletek nagy hangsúlyt helyeznek a vállalkozói elméletre.

Fontos megemlíteni, hogy a vállalkozó, valamint a menedzser szerepe nem ugyanaz. Kapás (2000) szerint a menedzser a vállalati folyamatok hatékonyságáért, kombinálásáért felel, illetve, hogy ezeket vizsgálja és értékeli a megfelelő output érdekében. A vállalkozó azonban egyfajta új szemléletet hoz a vállalat működésébe. „Az ő feladata, hogy új gondolatokat valósítson meg, új cél-eszköz rendszert állítson fel, vezetnie és inspirálnia kell, tevékenységében nagy szerepet játszik a képzelet” (Kapás, 2000, 4. oldal).

Leibenstein (1968) kutatásában olvashatjuk, hogy egy vállalkozónak négy egyedi jellemzővel kell rendelkeznie: fontos, hogy a piaci réseket kitöltse, a különböző piacokat kösse össze, a hagyományos inputokat egészítse ki újakkal, valamint, hogy transzformáló egységeket, vagyis vállalatokat hozzon létre. A vállalkozó tökéletlen piacon tevékenykedik, amelyeken folyamatosan az új lehetőségeket figyeli, kutatja, mivel bizonyos inputok nem szerezhetőek be a piacról. Leibenstein (1968) megállapítása alapján új lehetőségek keresése magába foglalja a pénzügyi források megszerzését, a kockázatvállalást, vagy akár az új információk, termékek és piacok felfedezését. Leibenstein azt is megfogalmazta, hogy a piacon mindig lesz rés, tehát a vállalkozó szerepére, valamint a vállalkozói szemléletre mindig szükség lesz. (Leibenstein, 1968)

Schultz (1980) szerint vállalkozót, illetve annak képességét tulajdonképpen a vállalat erőforrásának tekinti, amely járadéktermelő képességgel rendelkezik. Emellett Schultz (1980) a vállalkozói vállalatelméleten belül a vállalkozót egy vállalat-specifikus humán erőforrásként értelmezi.

Penrose (1959) tanulmánya szerint a vállalkozás a vállalat egyik szerves funkciója, illetve, hogy a vállalkozó a tőke emelése érdekében új szemléletet, gondolatokat tud a vállalat működésébe beépíteni, amely új technológiát, terméket vagy szervezeti felépítést eredményezhet. A vállalkozó egy olyan személy, akinek a szubjektív percepcióival, és vállalkozói szemléletével szerezhet előnyt, illetve növekedhet a vállalat. Penrose is hangsúlyozza a menedzser és vállalkozó eltérő szerepét. Míg a vállalkozó a vállalkozói szemlélete mellett információt gyűjt, kommunikál a vállalatban belül és kockázatot vállal, addig a menedzser a vállalkozói javaslatokat hajtja végre és az erőforrások felhasználását koordinálja. (Penrose, 1959)

Továbbá a nemzetközi piacra lépés során is releváns szerepe van a vállalkozónak. Penrose (1995-t idézi Reszegi – Juhász, 2014, 18. oldal) megállapítása szerint a menedzsment olyan speciális vállalati erőforrás, ami a többi vállalatban belüli erőforrás felhasználását befolyásolhatja, illetve a vállalat differenciálást segíti.

Összességében a vállalkozó szerepe a vállalat életében elengedhetetlen, hiszen a vállalkozói szemléletnek köszönhetően észreveszi azokat a piaci lehetőségeket, amit kihasználva a vállalat versenyelőnyt szerezhet. A vállalkozó egy kulcs erőforrása lehet a vállalatnak, hiszen vállalkozói szemlélete járadéktermelő képességgel rendelkezhet, illetve a vállalat jobb termelékenységét és növekedését is megteremtheti.

II. 3. 3. Dinamikus képességek elmélete

Egy innovatív, gyorsan változó környezet, olyan képességeket igényel, amelyek képesek a vállalat sikerességét, illetve járadéktermelő képességét fenntartani.

Teece és szerzőtársai (1997) tanulmányát figyelembe véve egy innovatív iparágban egy vállalatnak nem elég erőforrásait, illetve képességeit felhalmozni, ezen felül szüksége van olyan képességekre, amelyek alakítani tudják a kulcs erőforrásokat a változó környezetnek megfelelően. Ezek a dinamikus képességek, elengedhetetlenek ahhoz, hogy a vállalat megtartsa versenyelőnyét a gyorsan változó, tudásintenzív iparági környezetben. Leonard és Barton (1992) azt mondják ki, hogy a dinamikus képességek egy vállalat meglévő erőforrásainak és képességeinek belső integrálásának, újrakonfigurálásának, illetve újraallokálásának képessége, így ezek tükrözik a szervezet tanulását, valamint a versenyelőny innovatív formáját, törekedve ezzel a magas

megtérülésre. Teece (2018) alapján a legmagasabb rendű dinamikus képességek, amelyek az érzékelési, megragadási és átalakítási kompetenciák, amelyek összesítik és irányítják a különféle hétköznapi képességeket, ezenfelül a legmagasabb rendű képességek azok, amelyekre a felsővezetésnek a legjobban kell összpontosítania. Fontos hozzátenni, hogy ezek a dinamikus képességek minden vállalatnál másnyilván és egyedi. (Teece et al.,1997)

Zollo és Winter (1999) alapján a dinamikus képesség a vállalat összetevékenységéből tanult mintája, amelyen keresztül a szervezet szisztematikusan képes generálni, valamint módosítani működési rutinját a nagyobb hatékonyság érdekében. Emellett Zollo és Winter (1999) tanulmányukban elmondják, hogy a vállalatban belül azonosításra kerülnek azok az operatív rutinok, amelyek szükségesek ahhoz, hogy a meglévő erőforrások a változó környezethez legyenek átalakítva.

Emellett az innovatív környezet hatalmas bizonytalanságot jelent, így ennek a bizonytalanság csökkentésére szükségesek a dinamikus képességek, minél nagyobb a bizonytalan állapot, annál nagyobb szüksége van a vállalatnak ezekre a képességekre. (Courtney et al., 1997)

Teece és szerzőtársai. (2016) meghatározása szerint ennek a bizonytalanságnak a kezelésére van szükség a menedzserre, aki olyan vállalat-specifikus superior vezetői kognitív képességgel rendelkezik, amely képes az innovatív környezetben is fenntartani a versenyelőnyt. Továbbá Courtney és szerzőtársai (1997) azt hangsúlyozzák, hogy a dinamikus képesség könnyebben ki tud alakulni, illetve hatékonyabban tud jelen lenni egy kisebb, rugalmasabb működésű vállalatnál, mint egy nagyobb, bürokratikus szervezeti felépítésű cégnél a szervezeti döntéshozatal időigénye miatt.

Ezenfelül a dinamikus képesség versenyelőnyt jelenthet a vállalat számára, mivel sajátos vállalkozói tulajdonságokat, a vállalat kialakulása óta kialakított szervezeti rutinokat, illetve szervezeti kultúrát a versenytársak nehezen tudnak lemásolni a magas bizonytalanság és összetettség miatt. (Teece, 2014)

II. 3. 3. 1. Dinamikus képességek és a business modell kapcsolata, nemzetköziesedési viszonya

Az új üzleti modellek átalakításában releváns szerepet töltenek be a dinamikus képességek. A dinamikus képességek szükségesek ahhoz, hogy a vállalat erőforrásait és képességeit transzformálni tudja a megváltozott környezethez, illetve új üzleti modellbe integrálja mindezeket. Egy vállalat számára az okoz nagyobb kihívást, hogy a felismert új lehetőségeket átalakított üzleti modellbe helyezze. (Teece, 2018)

Az üzleti modell meghatározza a vállalat által alkalmazott értékteremtési, annak szállítási és megragadási mechanizmusok tervezését és formázását. Emellett az üzleti modell magába foglalja

azt az értéket, amit a fogyasztói számára szeretne teremteni, ezzel nyereséget szerezve. (Teece, 2018)

Továbbá Teece (2007) kiemeli, hogy ezeknek az új lehetőségeknek a felismerése, majd új üzleti modell, illetve ehhez kapcsolódó szervezeti kultúra és ösztönzők kialakítása a menedzseri kompetencia feladata. Teece (2018) szerint a vállalkozói menedzser feladata továbbá a fogyasztók kielégítetlen igényeinek felismerése, akik hajlandóak fizetni az új szolgáltatásért.

A vállalati folyamatokat és az üzleti modellt szükséges lehet átalakítani lokáció, valamint a földrajzi alapon eltérő fogyasztói igények és kultúra alapján. A szervezet, illetve üzleti modell nemzetközivé tétele is egyfajta dinamikus képesség, a nemzetközi piachoz kell alakítani az erőforrások és képességek összetételét. (Teece, 2018)

A határokon átvélt üzleti folyamatok (szállítás), valamint adaptáció igényli a helyi és a központi szinten történő érzékelési, megragadási és átalakítási képességet. Azaz az üzleti modell, a dinamikus képességek és a szervezeti felépítés kölcsönösen függ egymástól.

II. 4. A vállalatok nemzetköziesedése

Ebben a fejezetben a nemzetköziesedéshez kapcsolódó motivációkat, elméleteket, illetve formákat határozom meg, amelyek relevánsak lehetnek a Nanushka nemzetköziesedésének elemzése során.

II. 4. 1. Miért nemzetköziesedik egy vállalat?

Egy vállalat működése során elérkezik ahhoz a ponthoz, amikor arról kell döntenie, hogy átlépi-e az országhatárokat és külföldi piacra is termel, vagy sem. Sok faktor lehet, ami egy vállalatot a nemzetközi piac terel, ezek főleg motivációkon alapszanak.

A proaktív motiváció serkenti a stratégia átalakításának kísérletét. Elsősorban egy vállalat motivációja mögött a nemzetköziesedés kapcsán a magasabb profit szerzés áll. Egy új és különleges termék egyedi lehet a nemzetközi piacon. Egy vállalat számára olyan régió, vagy ország lehet vonzó, ahova a versenytársak nehezen tudnak belépni. Egy másik motiváció tükrözi a menedzsment vágyát, lendületét és lelkesedését a nemzetközi üzleti tevékenység iránt. Az export ösztönzése érdekében sok ország adókedvezményt kínál, ami oda vezet, hogy az exporttevékenység nyereségesebb lehet, mint a belföldi tevékenység. (Saradjzadeh, 2005)

A második kategória a reaktív motiváció, amely azt eredményezi, hogy az adott vállalat reagáljon, majd alkalmazkodjon a környezeti változásokhoz. Továbbá a verseny nyomására és a jelentős piaci

részesedés elvesztésétől való félelem is eredményezheti egy vállalat nemzetközi piacra lépését. (Saradjzadeh, 2005)

Reszegi és Juhász (2014) kimondja, hogy komparatív előnyt jelenthet az, hogyha egy hazai vállalat a nemzetközi piacra lép. A nemzetköziesedés a vállalat életében meghatározó lehet, mivel Reszegi és Juhász (2014) alapján a nemzetközi működésnek köszönhetően a vállalat teljesítménye növelhető, ami meghatározhatja a belső piacon lévő vállalatok közötti erőviszonyokat.

Ezek alapján egy vállalat nemzetközi piacra lépésének több indikátora lehet. Egy vállalat nemzetköziesedhet a profit növelésért, a nagyobb fogyasztói körért, vagy reagál a megváltozott környezeti hatásokra. A cél az, hogy a vállalat növekedjen és új piacon kínálhassa termékeit, szolgáltatásait.

II. 4. 2. Nemzetköziesedés modellek

Egy vállalat nemzetközi piacra lépése többféleképpen valósulhat meg, amelyekre nemzetköziesedés modelleket lehet felépíteni. Ebben a fejezetben három különböző nemzetköziesedés modell elméletét fogom felvázolni.

II. 4. 2. 1. Uppsala-modell

Johanson és Vahlne (1977) alapján az Uppsala-modell a svéd Uppsala Egyetemen 1977-ben megalkotott modellje, amely egy cég nemzetköziesedésének folyamatát határozza meg. Incze (2012) írásából is olvashatjuk, hogy a modell azt foglalja magába, hogy a cég nemzetköziesedése lépésről lépésre, tanulás útján történik meg, továbbá a modell fő feltételezése az, hogy a nemzetközivé válást a nemzetközi piac ismeretek hiánya akadályozzák meg. Így Jin és Cedrola (2016) azt mondja ki, hogy a vállalatok először a hazai piacon indulnak el, majd fokozatosan válnak nemzetközivé a piaci ismereteik, tanulásaik, valamint tapasztalataik növekedése során.

Johanson és Vahlne (2009) meghatározása alapján a modell négy fázist foglal magába a nemzetközi piacra lépés során, amelyek a piaci tudás, elköteleződési döntés, jelenlegi tevékenységek és piaci elköteleződés. Jin és Cedrola (2016) úgy gondolja, hogy a nemzetközi belépési piacok megválasztását a vállalatok fokozatosnak tekintik, illetve a folyamatot két változó, a piaci ismeretek és a piaci elkötelezettség alapján magyarázható.

Johanson és Vahlne (2009) tanulmányát figyelembe véve, a nemzetköziesedés mechanizmusának négy fázisa a piaci tudás, amelynek két változási mechanizmusa van. Először a vállalatok változnak, formálódnak úgy, hogy tanulnak a külföldi piacokon szerzett működési tapasztalataikról, jelenlegi tevékenységeikről. A második változási mechanizmus, amikor az

elkötelezettségi döntések révén a vállalatok megváltoznak, alakulnak annak érdekében, hogy megerősítsék helyzetüket a külföldi piacon. Az elkötelezettség mértékét úgy határozhatjuk meg, hogy a befektetés nagyságát megszorozzuk a befektetés rugalmassági fokával. A tapasztalat építi és növeli egy vállalkozás piacismeretét, és ezeknek az ismeretek az összessége befolyásolja a növekedési döntéseket az elkötelezettségi szinttel kapcsolatosan, továbbá a tevékenységeket, amelyek majd később kinőnek belőlük. Ez a folyamat a következő elköteleződéshez, nemzetközi piaci lépéshez vezet, amely kiváltja a további tanulási lépéseket. (Johanson and Vahlne, 2009)

Tehát az Uppsala-modell alapján a vállalatok tapasztalatszerzés útján és tanulási folyamat során lép a hazai piaci megerősödés után nemzetközi piacra, ezzel növelve a nemzetközi elköteleződést.

II. 4. 2. 2. OLI-modell

Dunning (1977) eklektikus paradigmája, vagy más néven az OLI-paradigma azt feltételezi, hogy a külföldi befektetések a nemzetközi piacra termelés révén akkor valósulnak meg, ha három különböző előnycsoporttal, a tulajdon-specifikus, az internalizációs és a lokáció-specifikus előnyökkel rendelkezik az adott vállalat.

A tulajdon-specifikus előnyök elsősorban a vállalat piaci erejét adják, amelyek magába foglalják az eszközalapú előnyöket (ilyen például a szabadalom vagy a szerzői jog), vagy a tranzakcióalapú előnyöket (mint például az ügyfélszolgálat, vagy a folyamatinnováció) (Jin-Cedrola, 2016, 12. oldal). Továbbá Balaton és szerzőtársai (2009) szerint egy nemzetközi vállalatnak alacsonyabb tranzakciós költségei vannak, mint azoknak, akik tranzakcióikat a piacon folytatják.

Jin és Cedrola (2016) tanulmányát figyelembe véve a lokációs előnyök összefüggenek a fogadó ország általános vonzerejével, mind termelési, mind kormányzati beavatkozás szempontjából, ezenfelül az ezzel járó költségek fordíthatják meg a lokáció-specifikus előnyöket. Balaton és szerzőtársai (2009) alapján vannak olyan erőforrások, amelyeket egy vállalatnak jobban megéri külföldi piacokról beszerezni, akár ilyen a telephely pozitív adottságai, vagy a munkaerő.

Dunning (1977) meghatározása szerint az internalizációs előnyök jelentős mértékben azt határozzák meg, hogy az üzleti titkok megőrzése mekkora előnyt biztosít a vállalat számára. Balaton és szerzőtársai (2009) által írt tanulmány alapján, ezek az előnyök a multinacionális vállalatok belüli tranzakciók a tulajdon-specifikus előnyeiből származnak a piacon történő értékesítések ellentétben.

Tehát elmondható, hogy ez a nemzetköziesedési modell alapján a vállalatok a fejezetben felsorolt három előny alapján lép nemzetközi piacra, illetve növekedik. Ha mindegyik előnnyel rendelkezik a vállalat, akkor tud megvalósulni a nemzetköziesedés.

II. 4. 2. 3. Globálisnak született vállalatok elmélete

A globalizáció hatására vannak olyan vállalatok, amelyeknek már a kezdetektől az a célja, hogy nemzetközi piacra termeljen és folytassa gazdasági folyamatait. A nemzetközi piacra született vállalatok nemzetköziesedési elméletét a globálisnak született vállalatok elmélet határozza meg, amelyet Rennie (1993) kezdett el kifejteni. McDougall és Oviatt (1994) alapján a globálisnak született vállalatok olyan üzleti szervezetek, amelyek azzal szeretnének versenyelőnyt szerezni, hogy megspórolva a nemzetköziesedés lépéseit a hazai piacról, egyből nemzetközi piacra termelnek. Knight (2010) azt mondja, hogy a globálisnak született vállalatok a korlátozott források ellenére (amelyek általában jellemzik az újonnan alapított vállalatokat) jelentős nemzetközi értékesítés, vagy akár fejlesztés szükséges az üzleti fejlődés és növekedés korai szakaszában.

A globálisnak született vállalatok összefüggenek a nemzetközi vállalkozói képességgel is. McDougall és Oviatt (2000) azt mondja ki, hogy a korai globális működési és nemzetközi lehetőséget egy innovatív, új internacionális potenciált és kockázatot kereső képességekkel rendelkező vállalkozó ismeri fel, akinek célja, hogy országhatárokon át teremtsen értéket a szervezetnek.

Rialp és szerzőtársai (2005) tanulmánya alapján a globálisnak született nemzetközi vállalatok sikerét három tényezőnek, valamint képességnek köszönhetik. Az első a menedzseri, vagy alapítói képesség, amelybe tartozik a globális stratégia kiépítése, a nemzetközi orientáltság, az internacionális lehetőségek felismerése, valamint a külföldi üzleti kapcsolatoknak a kialakítása. A második tényező a szervezeti képességek, amelyek főleg a nemzetközi piacon történő alkalmazkodást és működést biztosítják, mint például a piaci trendek ismerete, immateriális erőforrások birtoklása, vagy az innovációs képesség. A harmadik tényező pedig a stratégiai fókusz, amely során a vállalat a nemzetközi szegmensekre vagy fogyasztói célcsoportra tud összpontosítani. Továbbá a stratégiai fókusz során elengedhetetlen a vállalat dinamikus alkalmazkodó képességei, amelyek a változó környezetben is biztosítani tudják a cég versenyelőnyét. (Rialp et al., 2005)

Tehát összeségében elmondható, hogy egy globálisnak született vállalat számára már az alapítás során elengedhetetlen az a nemzetközi ismeret, amelynek köszönhetően külföldi piacokon is értékesíthet, ezzel megteremtve a vállalat versenyelőnyét és sikerét. Egy ilyen formában működő

vállalat sikerességét azonban olyan képességek is támogatják, amelyek megfelelően tudnak alkalmazkodni, illetve reagálni a nemzetközi környezet változására, valamint globális szinten tudják a cég stratégiáját alakítani.

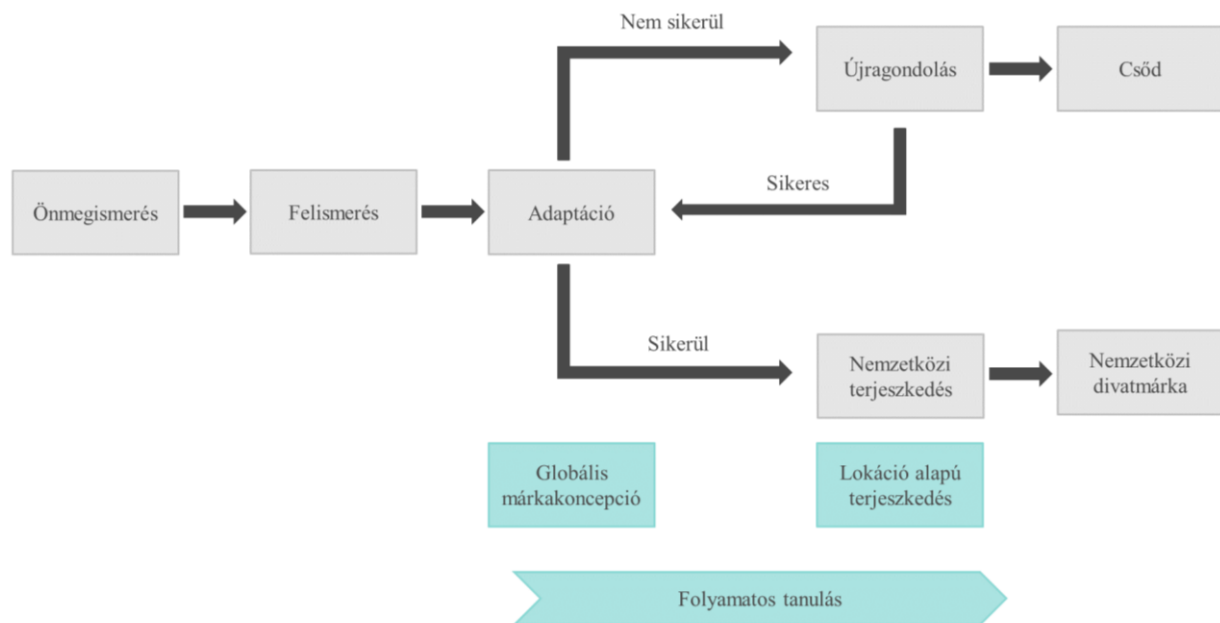
II. 4. 2. 4. Az ÖFANN modell

Az előző fejezetekben történő keretrendszer ismertetése után e fejezetben egy lehetséges nemzetköziesedés modellt mutatok be. A készített modellt a fentebb említett elméleti szintézis és a vizsgált iparág adottságai alapján alkottam meg, amelyet ÖFANN-modellnek neveztem el, ami a modell lépéseinek kezdőbetűiből származik.

Az ÖFANN-modell egy olyan vállalat nemzetköziesedését vázolja fel, amely hosszabb távon a globális gazdasági működéssel tud életben maradni, azonban a nemzetközi piacon történő terjeszkedés előtt olyan szervezeti, vállalkozói és erőforrás újragondolás szükséges, amely a nemzetközi irányba mozdítja el a céget. A további tanulás során a szervezet egyre jobban tud alkalmazkodni a nemzetközi közeghez, így tevékenységét globálisan tudja végezni.

Az ÖFANN-modellnek öt lépcsője és két ága van, és egy vállalat szervezeti újragondolás után történő nemzetköziesedési koncepcióját mutatja be.

Az általam megalkotott nemzetköziesedési modell a II. 4. 2. fejezetben említett három modell kombinációjából alkottam meg, mivel ezeknek az irányvonalai, illetve egyes elemei illeszthetők a legjobban össze a sajátos környezeti és iparág miatt létrehozott egyedi koncepciót.



1. ábra: ÖFANN-modell. Forrás: Johnson és Vahlne (1977), Dunning (1977), Rennie (1993) nemzetköziesedés modellek (Uppsala-modell, OLI-modell, Globálisnak született vállalatok) kombinálásával és saját koncepció alapján

Az ÖFANN-modell első szakasza az önmegismerés. Ekkor a vállalat, vagy a vállalat kulcs embere felismeri a vállalat erősségeit, azt hogy mi az az érték, amellyel ki tud tűnni a versenytársai között, valamint mire lehet építeni a vállalat növekedési stratégiáját. Valamint ebben a fázisban a vállalat inkább a hazai körben szerez hírnevet.

A modell felismerés szakaszában a vállalat realizálta azt a problémát, hogy a környezet sajátossága miatt a cég nem tud kizárólag hazai piacra termelni. A második fázisban a cég ráeszmél arra, hogy a márkanak hosszútávú fennmaradásához nemzetközi piacra kell lépnie. Ekkor a vállalat jellemzően befektetőket keres a további növekedés érdekében.

Az adaptáció szinten a márka kialakította vízióját, a globális márkakoncepciót, amely során potenciális fogyasztókat tud magának szerezni, valamint nemzetközileg tud terjeszkedni. Az adaptáció során a cégnek át kell alakítania gazdasági folyamatait, valamint szervezeti működését, annak érdekében, hogy sikeresen tudjon a nemzetközi piacra lépni. A cégnek adaptálódni kell a nemzetközi környezethez.

Azonban az ÖFANN modell adaptáció szakasza két ágra oszlik a vállalatok oszthatóságai miatt. Felmerülhetett az a kérdés, hogy nem megfelelően tudja transzformálni erőforrásait és képességeit a cég, így nem tud megvalósulni a nemzetköziesedés. Ekkor a cégnek újra kell

gondolnia stratégiáját. Ha az újragondolás nem sikeres, akkor a vállalat csődbe megy, vagy nem tud jelenlegi formájában tovább működni, amely a modell utolsó fázisa.

Ha az adaptáció sikeres, akkor a cég sikeresen fog terjeszkedni a nemzetközi piacon. Itt a vállalat lokálisan terjeszkedik, hogy bizonyos gazdasági régiók és környezeti adottságok megismerése után tud folyamatos nemzetközi terjeszkedést végezni. Ha sikeres a nemzetköziesedés, akkor a cég további globális sikereket képes elérni.

Azonban a modellbe tartozik az a fajta folyamatos tanulási folyamat, amely során az egyes nemzetközi lépésekkel a márka többet tanul meg a nemzetközi piacról, illetve környezetről, és ezáltal meg tudja tervezni a nemzetköziesedés következő stratégiai lépéseit.

A későbbiek során az ÖFANN-modellt a Nanushka által folytatott nemzetköziesedésére tudom ráilleszteni.

III. Iparági elemzés

Az általam megalkotott elméleti szintézis és a létrehozott kutatási modell a divatiparra fókuszál, azon belül a kortárs divatszegmensre, ahol a későbbiekben az általam választott vállalatot is elemezni fogom. Emiatt szükségesnek tartom, hogy egy rövid áttekintést adjak a divatiparról és a kortárs divatszegmensről, annak helyzetéről.

III. 1. A kortárs divatszegmens

A divatiparon belül az újonnan létrehozott vállalatok a kortárs divatszegmensben vannak jelen. Ebben a fejezetben a kortárs divatipari szegmenst és annak jelenlegi helyzetét mutatom be.

Cillo és Verona (2008) tanulmányából megtudhatjuk, hogy a kortárs divat a fast fashion kategóriájába sorolható a kollekciók évente sűrűbb megjelenése miatt, emellett ebben a szegmensben lévő vállalatok célja az új fogyasztói igények kielégítése. A kortárs divatcégek termékeiket alacsonyabb áron kínálják, mint a luxus divatmárkák, mivel az említett divatszegmensnek árkategóriája 100 és 1000 Euró között mozog (Tóth, 2017, 2. bekezdés). A kortárs divat a XXI. század egyik legújabb globális és dinamikusan változó divatipari szegmens közé tartozik, ahol az idő és gyors reagálóképesség versenyelőnyt jelenthet Ciarniené és Vienazindience (2014) alapján. Rosen (2016) megállapítása szerint a sokszereplős kortárs divat a fogyasztói attitűd változásaira leginkább érzékeny divatszegmens. Emellett Tóth (2017) alapján, hogy ezt a részipiacot évi kevés kollekció jellemzi, ami elsősorban a fiatalok és a középkorúak hétköznapi igényeit elégíti ki.

A divatmárkák kollekcióinak színei, mintái vagy akár formái könnyen lemásolhatóvá válnak az egyes divatipari szereplőknek. A kortárs divat szegmensben az utóbbi években 3-5000 ezer új márka jelent meg, ami miatt intenzív a verseny a szegmensben belül (Tóth, 2017, 2. bekezdés). Az új divat kategória egyik legmeghatározóbb tényezője a digitális marketing, illetve maga az értékesítés és annak folyamata. Mivel ez egy új szegmens, ezért ebben az esetben a versenylőnyt az a cég tudja megszerezni, aki a marketing és arculat által meg tudja különböztetni magát a többi szegmensbeli versenytársától. (Tóth, 2017)

Emellett a kortárs divatcégek az utóbbi egy évtizedben jöttek létre, ezért elengedhetetlen, hogy sok ügynökséggel alakítsanak ki partneri kapcsolatot, akik által a nagyobb nagykereskedelmi üzletekben is meg tud jelenni a márka. Mivel a divatiparban az egyik kulcs erőforrás a márka fennállásának ideje és hírneve, ezért fontos, hogy olyan kapcsolatai legyenek az új szegmensbeli szereplőknek, amiknek köszönhetően érvényesülni tudnak a régóta fennálló divatmárkák mellett. (Dobák - Lente, 2020)

A kortárs divatszegmens szereplőinek talán legnagyobb kihívása, hogy az ázsiai piacon is megjelenjenek. Az ázsiai piacon jelenleg a luxus és a fast fashion divatmárkák mellett ez a szegmens még egyáltalán nem tudott teret nyerni, azonban a kortárs divatcégek stratégiájában jelenleg vagy a közeljövőben mindenképp szerepelni fog az ázsiai terjeszkedés, hiszen a nyugati és amerikai piac már telített. A másik kihívás lehet a szegmensnek a környezettudatos termékek előállítás, valamint termelési folyamatok kialakítása. (Dobák - Lente, 2020)

Tehát összességében elmondható, az egyik legfontosabb, hogy egy jól felépített arculattal, valamint megfelelő marketingstratégiával kell rendelkeznie annak a divat cégnek, ami versenylőnyt szeretne szerezni a kortárs divatszegmensben. Emellett fontos még a tervező szerepe, aki az adott divatmárka egyedi stílusát határozza meg és különbözteti meg a többi kortárs divatszegmensbeli szereplőtől.

III. 2. Divatipari makro trendek

A Business of Fashion és McKinsey & Company divatiparági kutatása során Amed és szerzőtársai (2019) alapján olyan makro trendeket állapítottak meg, amik jelentős mértékben dominálhatják, illetve alakíthatják a jövőben az egész divatipart, így a kortárs divatszegmenst is. A versenylőny megtartásához vagy megszerzéséhez fontos, hogy a divatmárkák figyelembe vegyék a piacot alakító trendeket.

Amed és szerzőtársai (2019) alapján a fiatalabb generációs fogyasztók magatartását relevánsan befolyásolják a különböző társadalmi, illetve környezeti problémák jelenlegi helyzete. Az új generációs fogyasztók előnyben részesítik azokat a márkákat, amik az értékeikkel összhangban vannak. Erre a makro trendre a vállalatok társadalmi, valamint környezetvédelmi témákat, üzeneteket a termékekbe és szolgáltatásba történő integrálással reagálnak. Azok a divat cégek, amelyek ezeket az értékeket nem képviselik, jelentős versenyhátrányba kerülhetnek, és a negatív reputációt csak sok idő után, vagy egyáltalán nem tudják pozitívvá alakítani. (Amed et al., 2019)

Ezek mellett a digitalizáció és legújabb technológia használata a divatiparban is elengedhetetlen. A következő évben várhatóan a divatipari szereplők közösségi médiában történő kereskedelmi funkcióit nagyobb mértékben fogják integrálni. Valamint valószínűleg a mobil konverziós arány javításába, a fizetési folyamatok korszerűsítésébe, a keresési opciók javításába és a felhasználói élmény optimalizálásába fognak befektetni a divatipari vállalatok. (Amed et al., 2019)

Amed és szerzőtársai (2019) megfogalmazták, hogy a divatmárkák, főleg a luxus divatházak versenyelőnyét a már régóta fennálló örökségük és hírnevük jelentette, azonban ez az utóbbi időben egyre kisebb mértékben jelenthet kulcsképeséget. A jövőre nézve több romboló innováció is várható. Az új kihívó márkákkal történő versenyben a vállalati pozíció fenntartásának érdekében a már régóta fennálló divatmárkák továbbra is innovációkat folytatnak, és méretüket felhasználják az innovációs laboratóriumok révén a gyorsított képességek kiépítésére, amelyekkel rövid időn belül tudnak reagálni az új divattrendekre. Egyre fontosabb lesz a divatiparban a hagyományos működési modelltől való eltérés, emellett a piaci szereplők az ellátási láncok korszerűsítésére is törekedni fognak a jövőben, lehetővé téve ezzel a piacon történő globális tevékenységek felgyorsítását. Az egyre sűrűbben változó divatkörnyezetben a piacvezetőknek is nagyobb kockázatot kell vállalniuk, hogy versenyelőnyüket megtartsák. (Amed et al., 2019)

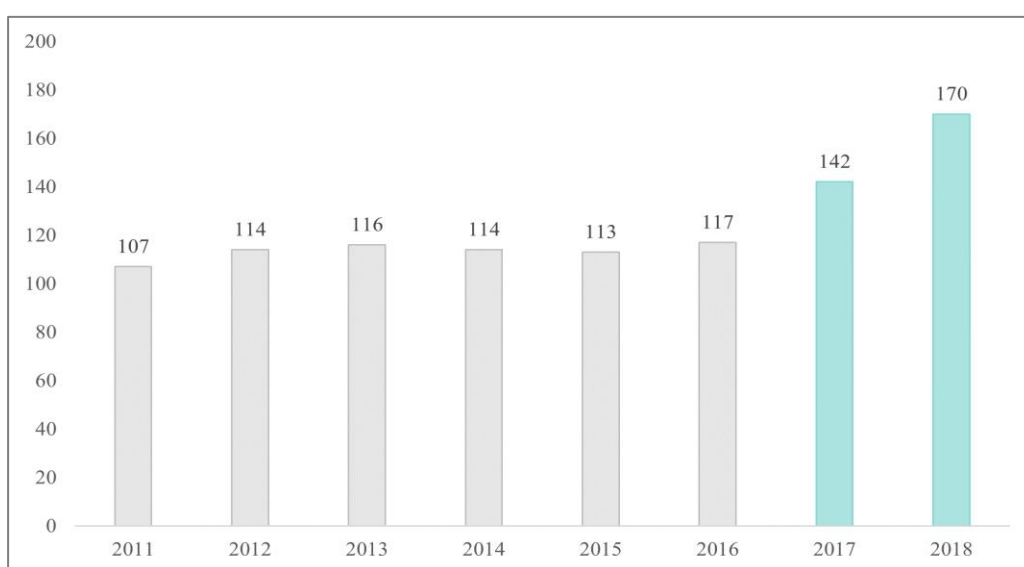
Nem csak a marketingben, de az értékesítési folyamatokban is fontos tényezőt fog jelenteni a digitalizáció. Mivel a tervezés és gyártási folyamat hosszadalmas procedúra, ezért akár egy év is eltelhet az új kollekció piacra vételéig, emiatt a divatiparban tovább fognak fejlődni az új technológiák, köztük az automatizáció. Az új folyamatok bevezetésével a divatipari szereplők le tudják csökkenteni a gyártási időt, ezáltal gyorsabban történhet meg a termékfejlesztés is. (Amed et al., 2019)

Tehát ahhoz, hogy egy divatcég versenyelőnyt szerezzen vagy azt fenntartsa, a vállalat folyamatait, illetve erőforrásait és képességeit mindenképp az Amed és szerzőtársai (2019) által meghatározott makro trendekhez kell igazítania.

III. 2. 1. A divatipar jövőbeli ázsiai potenciálja

Az utóbbi időben Ázsia egyre több potenciált hordoz magában a luxus divatmárkák szempontjából. Ebben a részben a jövőbeli ázsiai lehetőségeket fogom feltérképezni.

A Bain and Company becslése alapján a kínai fogyasztók a globális luxuskiadás mintegy 33%-át teszik ki, ez a szám 2018-ban mintegy 95 milliárd dollár volt (Lannes, 2019, 3. táblázat). Emellett az ázsiai terjeszkedési lehetőségek kapcsán a Bain and Company kutatása alapján felmérték a legfelső 20 luxus divat és életmódmárka pénzügyi növekedését, és megállapították, hogy kettő márka kivételével az összes márka bevétele 25%-al nőtt 2017-ről 2018-ra (Lannes, 2019, 3. bekezdés).



1. diagram: Kínai luxuspiac (RMB milliárd). Forrás: Lannes (2019, 1. ábra) alapján

Az első diagram alapján jól látható, hogy az ázsiai, azon belül kínai luxustermékek piacán az értékesítés mértéke növekedő tendenciát mutat 2017-től kezdve, 2017-ről 2018-ra az érték 20%-al nőtt (Lannes, 2019, 1. ábra).

Azonban a nemzetközi növekedés során, így az ázsiai terjeszkedés során is figyelembe kell venni a kulturális, valamint regionális különbségeket is. Daniel André Langer (2014-t idézi Danziger, 2019) alapján, a luxusmárkáknak lehetővé kell tenniük márkaértékeik különböző kifejezését, hogy hatékonyan tudják azokat kommunikálni a különböző kultúrákban. Danziger (2019) elmondása szerint az ázsiai piacon az Európában vagy Észak-Amerikában jelentős márkaérték, mint az örökség, a szaktudás, vagy a termékre jellemző minőség nem feltétlenül jelent kiemelkedő szerepet vagy megkülönböztetést versenytársaktól, inkább egyfajta belépési elvárás van jelen.

Továbbá az ázsiai piac kulturális szempontból is meghatározó lehet a luxusipari termékek szempontjából. Az ázsiai piacon belül a kínai fogyasztók hozzájárulnak a globális luxuskiadások globális növekedésének kétharmadához (Chen et al., 2019, 4. oldal). Ezen a piacon a kereslet növekszik, mivel kulturális értelemben a ruhatermék a presztízst és önkifejezést is magába foglalja. (Chen et al., 2019)

Összességében elmondható, hogy a nagyobb divatmárkáknak nemzetközi terjeszkedése során figyelembe kell venniük a stratégia építése során az ázsiai piaci lehetőségeket is.

IV. A Nanushka esettanulmánya

Ebben a fejezetben a Nanushka vállalatot, annak jelenlegi helyzetét és működését mutatom be, amely a dolgozatom fő fókusza. Ezek után megvizsgálom a kortárs divatszegmensben szereplő hazai versenytársait és azok nemzetközi szerepét, illetve megállapítom, hogy a Nanushka milyen divatteremtési módot alkalmaz a tervezési folyamat során. Bemutatom a Nanushka üzleti modelljét a Business Model Canvas elemzés és a dolgozatomhoz készített mélyinterjú alapján, majd pedig megállapítom a Nanushka kulcs erőforrásait és értékelem a cég vállalkozó személyét. Végül pedig meghatározom a Nanushka nemzetközi növekedési lehetőségeit.

IV. 1. A Nanushka – The Modern Bohemian

A Nanushka egy meghatározó hazai divatipari szereplő, illetve dinamikusan fejlődő nemzetközi szinten is elismert márka, amely egy családi businessből nőtt ki magát internacionális Zrt-vé. A cég tervezője és alapítótulajdonos Sándor Szandra 2005-ben alapította meg saját márkáját. A tervező kollekcióiban a modern eleganciát és az urbán életmód kényelmét ötvözi, mindezt Közép-Európa kulturális értékeinek kombinálásával, ami a közép-európai romantika posztoszocialista stílust képviseli. Az úgynevezett kortárs divatmárkák közé sorolható Nanushkának jelenleg egy flagship store-ja található Budapesten, New Yorkban, illetve Londonban. Továbbá 2020 októberétől a budapesti Premier Outletben is megtalálhatóak a Nanushka termékei. Ezek mellett a cég több mint 100 országba szállítja termékeit, valamint a Nanushka kollekciói több mint 60 ország webshopjában, szaküzletekben és nagyobb áruházakban találhatók meg, mint például a Bergdorf Goodman, Net-a Porter, vagy a Liberty and Browns. A divatmárkák sikerességének egyik kritériuma a New York-i és Párizsi Divathéten való részvétel, amit a Nanushka pár évvel ezelőtt teljesített, így azóta is folyamatos szereplője a divatipar legrangosabb eseményének. (Nanushka weboldala, 2020)

A Nanushka kollekcióit Budapesten tervezi Sándor Szandra, a termékek pedig teljes mértékben Európában készülnek. Termékportfóliójába jelenleg túlnyomóan női, de férfi divattermékek is találhatóak, azonban az utóbbi évben kiegészítők is megjelentek. A Nanushka által kínált termékek árai 95 és 1200 Euró között helyezkednek el. A Nanushka ikonikus ruhadarabja a vegán műbőr kabát, amit több, világszerte híres személy is előszeretettel hord. A cég egyik legfontosabb szellemisége, hogy termékei környezet-és állatbarát módon készüljenek el. A ruhadarabok előállításának első szakasza, azaz a designer munka a hatékonyabb együttműködés és a kreatív légkör megteremtésének, illetve szaktudás átadásának érdekében egy térben történik. A ruhadarabokat Budapesthez közeli 10-15 főt foglalkoztató magyar, valamint szerb varrodákban készítik. (Nanushka weboldala, 2020)

A Nanushka törésponthoz érkezett 2016-ban, amikor az Exim Növekedési Alapnak köszönhetően a vállalat kilábal a csődközüli állapotból. A 300 millió forint befektetéssel GB & Partners által kezelt alap többségi tulajdont tudhatott így magáénak (Kovács, 2020). 2016-ban történt a felsővezetésben is változás, hiszen ebben az évben vált Sándor Szandra partnere, Baldaszi Péter alapító-tulajdonossá. Az új befektető elé egy új koncepciójú, átalakított üzleti modellt kellett vinni az akkor már új alapítótulajdonossal kibővült Nanushkának. A cég életében ez hatalmas változást jelentett, hiszen nemcsak az új marketingstratégia, és a cég nemzetközi piacra történő nyitása fogalmazódott meg ekkor, hanem a teljes disztribúciós csatornának, a cég arculatának, illetve szervezetének, erőforrás szervezésének újragondolása is. (Sándor – Baldaszi, 2017)

A cég átalakulása során a növekedés érdekében elsődlegesen a nemzetközi piacon való megjelenést és terjeszkedést tűzte ki célul, illetve ennek alapján alakította ki új üzleti modelljét és stratégiáját (Dobák – Lente, 2020). 2016-ban szervezeti-és vezetőváltás történt, valamint a cég jelentős szaktudással rendelkező humán erőforrását is bővítette (Dobák – Lente, 2020). Sándor és Baldaszi (2017) által adott egyik interjújukban elmondták, hogy az új üzleti modellnek köszönhetően jött létre a szervezeten belül felállított globális sales-csapat, emellett 2016-ban az arculatváltás miatt megújult a cég webshopja, ami által már globálisan ki tudta szolgálni a fogyasztóit rövid időn belül. Fontos volt, hogy a cég, a nemzetközi piacra lépéshez a korábbi disztribúciós vállalattal megszüntesse a szerződését (Dobák – Lente, 2020). A Nanushka több kisebb ügynökkel alakított ki partneri viszonyt, amelyekkel a nagykereskedelmi áruházakba való bejutását segítik, ami összeköti a céget a fogyasztókkal (Dobák – Lente, 2020). Váradi (2019) cikke alapján a nemzetköziesedés egyik kulcs tényezője volt, hogy a Nanushka 2019-ben egy háromemeletes üzletet nyitott New Yorkban a néhány hónapos Los Angeles-i pop-up üzlete után, mivel a bevételek releváns része az amerikai piacról érkezik. Emellett 2020 őszén a vállalat Londonban is

megnyitotta üzletét, ahol a magyar atmoszférát és légkört szeretnék megteremteni (Kovács, 2020). A Nanushka úttörőnek számított a régiós kortárs divat nemzetköziesedésében Magyarországon, hiszen ez a márka volt az első a szegmensben, ami Amerikában pop-up üzlettel tudott megjelenni (Dobák – Lente, 2020).

Emellett a Nanushka hazai hírnevének a megerősítése érdekében egy budapesti flagship store-t nyitott, illetve egy kávézó is szerves része a cég Bécsi utcában található üzletének. A kávézóval ellátott üzlettel egy új fogyasztói igényt is képes kielégíteni a cég, mivel így nem csak a termékeket tudják megvásárolni, de a márka hangulatát és szellemiségét is átérezhetik a fogyasztók. (Baldaszi, 2018)

A cég átalakulásában fontos szerepet töltött be a marketing újragondolása is. A jól strukturált marketing és értékesítési csatornák segítségével kerülhetnek be a divatmárkák az egyes áruházakba (Dobák – Lente, 2020). A Nanushka tervezője, Sándor (2017) alapján a márka kezdetleges marketingje abból állt, hogy az egyes kollekciónak ruhadarabjait olyan influenszereknek, illetve ismert személyeknek küldték el, akik a Nanushka arculatába beleillettek. A marketingstratégia magába foglalja még a különböző digitális platformon való megjelenést is, a Nanushka Instagram oldalát ugyanis több, mint 340 ezren követik (Nanushka Instagram oldala, 2020).

Megállapításom szerint a Nanushka tehát 3 értékesítési csatornával rendelkezik, amik online és in store kategóriába sorolhatók. Az online kategóriába tartozik a webshop, az in store kategóriába pedig a fizikai flagship store-ok, valamint a külföldi nagykereskedelmi áruházak (online és offline áruházak egyaránt), ahol a kollekció bizonyos darabjai találhatóak meg (ilyen például a LaFayette áruház Párizsban). Emellett fontos megemlíteni, hogy a Nanushka bevételeinek 95%-a külföldi piacról, azon belül 35%-a Amerikából, 50%-a Európából és Közép-Keletről, valamint 15%-ban Ázsiából származik. (Kovács, 2020)

Az üzleti modelljének átalakítása után a cég éves árbevétele míg 2016-ban 330 millió forint volt, addig egy év alatt 760 millió forintra nőtt (Baldaszi, 2018, 3. bekezdés). 2020-ban a Nanushka bekerült a Financial Times által meghatározott leggyorsabban növekvő ezer európai cég közé, mivel a cég 2015 és 2018 közötti átlagos növekedése 72,7 % volt, illetve 2018-ra elérte a 8,28 millió eurónyi árbevételt (Financial Times, 2020-t idézi Sándor, K., 2020, 1. táblázat). A Financial Times 2021-ben publikált rangsora alapján a Nanushka a 70. leggyorsabban növekvő európai cég, több mint 20 millió euró éves bevétele volt 2019-ben (Kelly, 2021, 1. táblázat).

IV. 1. 1. A Nanushka életszakaszai

A cég életszakaszai fejezetet a Kovács Mátéval (2020) készített interjú alapján fogom meghatározni és felvázolni. A Nanushka márka történetét három nagyobb korszakra lehet osztani, a *családi vállalkozás*, a *próbálkozások és bukások*, valamint az *új remények korszakára*.

Mivel Sándor Szandra, a Nanushka tervezője egy divattal dúsított környezetben nőtt fel, így édesanyja után nem volt nehéz ebben az iparágban elindulnia 2005-ben. Azonban a *családi vállalkozás* Magyarországon nem tudott volna fennmaradni az eredeti formájában a kezdetben megcélzott lokális piacon, így a stratégiai döntés után a Nanushkának meg kellett céloznia a külföldi piacot.

A második korszaka a cégnek a *próbálkozások és bukások korszaka*, amelyet 2012-től 2016-ig számolhatunk. Ekkor már kettő felé oszlik az értékesítés, mivel nem csak B2C, de B2B eladások is történtek a cégnek. 2012-ben körülbelül 50 millió Ft volt a Nanushka árbevétele, amelynek nagy részét a nagykereskedelmi értékesítések tették ki. A B2C csatorna elenyésző volt a cég számára, mivel főleg a közeli barátok és családtagok vásároltak Nanushka termékeket, a bevételek jelentős részét a B2B, nagykereskedők általi közvetett eladások adták. Kovács Máté elmondása alapján a B2B értékesítés volt a kezdetleges növekedés legjobb formája, igaz, hogy a viszonteladók féláron veszik meg, azonban a márka általuk tudott nemzetközi szinten ismertebbé válni. Ez az értékesítés egy külföldi, nagykereskedelmi ügynökségen keresztül sikerült, ez a partner segítette a Nanushkát nemzetközi áruházakba bejuttatni. A divatiparban jelenlévő ügynökök általi terjeszkedés a cég bevételeit 500 millió Ft-ra növelte. 2012-ben történt egy nagyobb pénzügyi befektetés az OTP által, mivel ez a fajta növekedést generáló ráfizető stratégia, ezért szükséges volt az előre befektetett tőke az amúgy is nagyon veszteséges iparágban. Ebben az időszakban a B2C értékesítések minimálisak, és inkább veszteségesek voltak. A cég rendelkezett online áruházzal, azonban kevés figyelmet fordítottak rá, illetve csupán egy 70 m²-nyi üzlethelyiséget tulajdonlott. Továbbá a korszak végén elfogyott az OTP által befektetett pénz, így a cég a csőd közelébe került.

2016-ban volt a töréspont a Nanushka életében, és elindult az új életszakasz, amely az *új remények korszaka*. Ekkor csatlakozott a céghez Kovács Máté és Baldaszi Péter, akik az üzleti szemléletet integrálták a cégbe, versenyképes stratégiát és üzleti modellt alakítottak ki. Az új korszak célja a nemzetközi nyitás és terjeszkedés volt. A két menedzser új tőkét, befektetőt szerzett a cégnek, amellyel el tudták indítani az új stratégiát. Kovács Máté azt állítja, hogy fontos volt a cég növekedésében a nagykereskedő szerepe, azonban így az egyes Nanushka terméket vásárló fogyasztók csupán közvetett módon tartoznak a céghez. Ezért az új remények korszaka során a

vállalat törekszik a saját fogyasztói bázis kiépítésére, ezért sok erőforrást és kiemelkedő figyelmet szán az ügyfélkapcsolat erősítésére, a weboldal üzemeltetésére, valamint a marketingre. 2016 után, az üzleti modell átalakítását követően elsődleges dolog volt, hogy a magyar flagship store-t átköltöztessék egy 300 m²-es üzlethelységbe, továbbá, hogy üzleteket nyissanak külföldön. Így a B2C értékesítés két pilléren alapszik, az online kereskedelmen, valamint a külföldi Nanushka in store-okon. 2019-ben a stratégia részébe tartozik még a nemzetközi boltnyitás, ami egy brick and mortar modellt követ, ezáltal nyithatták meg a new york-i, valamint londoni üzletüket.

Kovács (2020) elmondása szerint jelenleg a magyar bevétel 1 millió euró, míg a nemzetközi export 20 millió euró. Mivel az a termék, amit a Nanushka kínál alapjáraton magas árat követel, ezért ezeknek a ruhadaraboknak főleg a divatháromszögben (Párizs, London, New York), vagy más olyan országokban van kereslete, ahol a felsőkategóriás divatmárkák megtalálhatóak.

IV. 1. 2. A Vanguard Holding, a magyar divatipar jövője

A Vanguard Holdingot a GB & Partners és Baldaszi Péter a Nanushka vezérigazgatója hozták létre közösen. A Holding célja, hogy a magyar divatmárkák budapesti központtal tudjanak nemzetközileg növekedni. A Vanguard Holding segít a hazai divatcégek számára releváns tőkehelyzetet kialakítani, valamint az online, illetve fizikai értékesítési csatornák kiépítésében, vagy a rekrutációban. (Origo, 2020)

Az Origo (2020) alapján a holdingba minél több külföldi szaktudást és pénzügyi forrást szeretnének integrálni, illetve vállalkozói gondolkodásmódot kínálni a feltörekvő, nemzetközi piacot megcélzó magyar divatmárkáknak. A Vanguard célja a magyar, kreatív tehetségek itthon tartása (Vanguard Holding weboldala, 2021). Gubicza és szerzőtársai (2020) elmondása alapján a Holdings célja elsősorban a modern luxus építése Magyarországon, így divat, luxus és életmód vállalatok vannak a Vanguard fókuszában.

A holdingba tartozik a magyar Nanushka, az Áeron magyar márka, amelyek kiemelkedő szerepet töltenek be a hazai divatiparban. Továbbá a Vanguard 2020 szeptemberében kockázatsökkentő stratégiai lépés kapcsán vásárolta fel a milánói Sunnei divatmárkát, így a holdinga külföldi márka is került, amelynek a növekedését tudja segíteni (Williams, 2020, 2. bekezdés). Emellett Kovács (2020) alapján a holding egyik célja a szinergia megteremtése a cégek közt, a szaktudás és erőforrások áramoltatása a szereplők között a nemzetközi stratégia végrehajtása érdekében.

IV. 2. A Nanushka elemzése

A korábban említett elméletek és elemzési eszközök lesznek segítségemre, hogy egy teljeskörű elemzést végezzek a Nanushkáról.

IV. 2. 1. A Nanushka regionális stratégiai versenytárselemzése

Saját megállapításom alapján a Nanushka a nemzetköziesedése azért jöhetett létre, mivel egy különlegesebb, niche márkaidentitással rendelkezik a piacon belül, amivel ki tud tűnni a többi kortárs divatszegmensben lévő divatmárka közül. A Nanushka brand value-val egy poszt-szocialista romantikus, közép-kelet európai életérzést ad át a vállalat. Ez a filozófia főleg a környezet, régió történelmisége miatt alakult ki. Ezért annak érdekében, hogy lokális szinten el tudjam helyezni a márkát, ezért a környező, volt szocialista országok feltörekvő divatmárkáit is megvizsgáltam, hogy a nemzetköziesedés melyik szakaszában vannak, továbbá milyen márkaértékkel rendelkeznek. Emellett kvalitatív kutatással hasonlítom össze ezeket a márkákat.

Ahhoz, hogy egy releváns összehasonlítást végezzek az adott szegmentumon belül a vizsgálandó márkák közt, stratégiai benchmarkot végzek, amely kifejezetten kvalitatív adatokra, elemekre épít. A regionális, illetve azon belül hazai versenytársak elemzése kapcsán a stratégiai irányvonalak mentén saját becslést végzek. Az elemzés célja, hogy stratégiai fókusszal közelítsem meg a régióban jelenlevő kortárs divatszegmens szereplőket.

A dolgozat szempontjából főleg a kortárs divatszegmensen belüli nemzetköziesedés miatt jelentős, így főleg arra keresem a választ, hogy mi volt az a sikernek a titka, ami miatt a Nanushka egyedülként tudott nemzetközi piacra lépni a régióban. Ebben Zulik Ákossal, a Vanguard Holding stratégiai vezetőjével készített interjú tud segítséget nyújtani.

Az elemzéshez olyan márkákat választottam ki, amelyek a következő tulajdonságokkal rendelkeznek:

- Kortárs divat képviselő,
- Volt szocialista, közép-kelet országban található márka,
- A Nanushához hasonló célcsoportja, illetve árazása van,
- Cél a nemzetközi piacra termelés,
- Ready-to-wear divatmárka.

IV. 2. 1. 1. Regionális versenytársak

Ebben a fejezetben a stratégiai versenytárselemzésen belül a regionális, közép-kelet európai (nem magyarországi) kortárs divatszegmensbeli vállalatokat elemzem, amely a Nanushka szempontjából releváns lehet.

A divatipar jelentős háromszöge a Párizs-Milánó-London tengelyen mozog, ahol jelentős, a piacot ma is uraló divatmárkák születtek itt. Azonban ebben az iparágban jelenleg izgalmas és új egy olyan divatmárkának lenni, amely nem a megszokott divatmetropoliszból nőtt ki magát. (Kentish, 2019)

A közép-keleti régió a kortárs, kicsi, kreatív butikok otthona lehet a csúcskategóriás hírességek számára. Ezért próbáltam a közép-keleti régióra fókuszálni, amelynek jelenleg Budapest és Varsó a centruma. Az elemezni kívánt regionális versenytársak kiválasztása során cél volt az, hogy közép-kelet európai divatmárka legyen, amelynek az utóbbi időben volt releváns sajtómegjelenése, mint feltörekvő tervezői vízió, vagy szerepelt a Budapesti Central European Fashion Week-en.

NADYA DZYAK: A Nadya dzyak egy 2008-ban alapított ukrán női ruhamárka. A Nadya Dzyak termékek nem igényelnek különleges alkalmakat, azok maguk egy különleges alkalom. A ruhák különlegességét a kézzel varrt fodrok teszik az átlátszó organza mellett, a ruhák inspirációja főleg az optikai illúzió. A márka kollekciói a ready-to-wear kategóriába sorolható, illetve jelenleg több luxus nemzetközi áruházakban található meg, továbbá divatmagazinok is széles körben kedvelik az ukrán divattervező ruháit. (Budapest Central European Fashion Week, 2019a)

Misbhv: A Misbhv vállalatot 2013-ban alapította Natalia Maczek, majd 2015-ben csatlakozott hozzá Thomas Wirski, mint társ divattervező. Még 2015-ben sikeresen felállíthattak egy showroom-ot a Párizsi Divathéten, majd 2016-ban pedig a márka megjelent a New York-i Divathéten. A tervezők ruhái főleg gender-semlegesek, azonban a márka termékei főleg a gyártási technika és kulturális háttér miatt egyedülálló, a felhasznált szövetdarabok főleg európai forrásból származnak, majd Lengyelországban történik a végtermék varrása. A ruhadarabok a lengyel történelmet is magukban hordozzák, főleg az ország szocialista korszakából származó relevanciájához vezetnek. (Highsnobiety, 2020)

Továbbá a cég ruhái mellett saját zenéivel, a Misbhv Recordings-al, illetve bútoraival szeretnék megteremteni a teljes márka szinergiát, és életérzést egy fizikai üzletben a fogyasztóinak. Emellett cél a vállalat teljes fenntartható működése. (Maczek - Wirsk, 2020)

Neige: A Neige márkát Roman Buk alapította 2011-ben Lengyelországban. A márka főleg a streetwear stílusra fókuszál. A Neige ruhadarabjai a modern minimalizmust képviseli egyedi dizájnnal vegyítve. (Neige weboldala, 2020)

Elementy: Az Elementy lengyel vállalat 2015-ben alakult, amely törekszik a hagyományos ruhakészítés és annak értékesítésének újragondolásával. Az Elementy célja, hogy időtálló, funkcionális és egyszerű ruhákat kínáljon, továbbá a márka szeretné elhagyni a divat pompáját, megteremtve ezzel a mindennapi élethez közeli divatszférát. A márka műhelye Varsóban található, itt történik a ruhatervezés, készítés és a rendelés összeállítása. A márka üzletfilozófiája az ár- és termelés átláthatósága, és szociális bizalom. (Elementy weboldala, 2020)

ODIVI: Az ODIVI egy prágai székhelyű, ready-to-wear divatcég, amely inspirációt nyújt azok számára, akik szívesen fedeznek fel új és szokatlan ruhatermékeket. A márka alapítója és tervezője szereti ruháiban összevetni a sportot és a modern városi életérzést, továbbá gyakran alkalmaz geometrikus mintákat a termékeken. Emellett a tervező előszeretettel alkalmazza az újrahasznosítható erőforrásokat a kollekcióin keresztül. Az ODIVI márka ruhadarabjai főleg a streetwear és a high-fashion kombinációját hordozza. (ODIVI weboldala, 2020)

Márka	Ország, alapítás	Stílus/Filozófia	Üzletek, lokáció	Ár	Social Media	Influenszer együttműködés	Nemzetközi-esedés szintje	Szervezeti kultúra, munkakörnyezet
Nadya Dzyak	Ukrajna, 2008	- Tervei a megtestesült női erőt képviselik, - Egyén személyiségének kiemelése a cél - Inkább alkalmibb, elegánsabb ruhadarabok	- Online áruház - Több nemzetközi luxus áruház, butik - Londoni pop-up store 1 showroom	110.00-240.000 Ft	- Instagram: 29,8k követő - Képek az új kollekcióról - Nincs Instagram vásárlási funkció	- Nemzetközileg ismert, 1 millió követő alatti influenszerek - Egyszeri együttműködés	3	- Magas szakmai tudás - Képzett, nagy tapasztalattal rendelkező divattervezők. - Kézzel készített fodrok
Misbhv	Lengyelország, 2013	- Főleg gender-semleges ruhák - Lengyel szocialista korszak megjelenítése. - Lezserebb, underground stílus - Pop-kultúra érvényesítése - Kiegészítők és sport ruhadarabok	- Online áruház 1 üzlet Varsóban - Több online multibrand áruházban van jelen 1 showroom Milanóban	53.000-180.000 Ft	- Instagram: 383k követő - Posztok az új kollekciókról - Posztok kampányokról - Van Instagram vásárlási funkciója	- Nem jelentős - Egyszeri együttműködések - Eddig kettő nemzetközileg ismert influenszer	2	Nincs információ
Neige	Lengyelország, 2011	Főleg streetwear stílusa, amely keveredik az eleganciával	- Online áruház - Több luxus nemzetközi áruházban is jelen van	20.000-95.000 Ft	- Instagram: 9,1k követő - Influenszerek posztjai - Posztok az új kollekciókról - Nincs Instagram shop funkció	- Egyszeri együttműködések - Zenei videóklipekben megjelenés	2	Nincs információ
Elementy	Lengyelország, 2015	- Egyszerű ruhák kínálása, amelyek a hétköznapiakra és az elegánsabb alkalmakra is alkalmasak - Mindennapi élethez közeli divatstílus	- Online áruház 2 üzlet Varsóban 2 lengyel áruházban	8.000-330.000 Ft	- Instagram: 56k követő - Az új kollekciókat a tervezők barátaival mutatják be, így is a természetes nőiességet képviselve - Nincs Instagram vásárlási funkció	Országban belül ismert, mikro-influenszerekkel történő hosszabb együttműködés	1	- Kicsi, barátságos légkör - Magasan szakképzett munkaerő
ODIVI	Csehország, 2010	- A ruháival arra ösztönzi az embereket, hogy lépjenek át saját határaikon - Sportos és modern városi életérzés ötvözte	- Online áruház 1 showroom Prágában - Nagyobb áruházakban (Csehországban és Barcelonában)	12.000-380.000 Ft	- Instagram: 19,7k követő - A márka életérzésének átadása - Posztok az új kollekciókról - Instagram vásárlási funkció	Nem jelentős, szinte nincs együttműködés	2	Több cseh divattervező a prágai showroomban

2. táblázat: Regionális divatmárkák elemzése. Forrás: az adott márkák online platformjai

alapján, egyes cellák hivatkozását lásd bővebben a 4. melléklet részben

A nemzetköziesedés szintjét a következőképpen kategorizáltam a divatiparon belül:

1 pont: Az adott vállalat csak hazai üzletekkel rendelkezik, jelentősen hazai piacra termel, nem ütötte meg a divatipar nemzetközi küszöbét (Fashion week, luxus áruházakba bekerülés).

2 pont: Az adott vállalat már főleg külföldre termel, jelentős az exportja, elérte a divatipar nemzetközi küszöbét, inkább még showroomokkal van jelen külföldön.

3 pont: Az adott vállalatnak jelentős az exportja, a nemzetközi küszöböt már egy ideje megütötte, továbbá külföldi üzlettel is rendelkezik.

4 pont: Az adott vállalatnak jelentős az exportja, a nemzetközi küszöböt már egy ideje megütötte, továbbá külföldi üzlettel is rendelkezik, emellett a munkavállalók, szervezeti kultúra összetételében is fellelhető a nemzetköziesedés. Jelentős influencerszer kapcsolatuk van.

5 pont: Az adott vállalat főleg nemzetközi piacra termel, a világ több pontján található az üzletei, emellett a munkavállalók, szervezeti kultúra összetételében is fellelhető a nemzetköziesedés. Jelentős influencerszer kapcsolatuk van.

Az általam kiválasztott közép európai divatmárkák közül nincsen releváns versenytársa a Nanushkának a nemzetköziesedés terén. A legtöbb márka jelenleg még csak nemzetközi növekedésének első fázisaiban van. A benchmark alapján a legtöbb vállalat próbálja kihasználni a lokációból adódó divatipari előnyöket. A vizsgált márkák fele használja az egyre jobban elterjedő Instagram vásárlási funkciót. Az elemzés során kiemelendő pont, hogy az adott divatmárkák nem jelentős, rövidtávú és egyszeri influencerszer együttműködést, marketinget folytatnak. Továbbá a nemzetköziesedés téren a vizsgált divatmárkák hátramaradottabbak, mint a Nanushka mivel pár márka kivételével, amelyek már megjelentek nagyobb külföldi divatáruházban, csak az országon belül rendelkeznek saját üzlettel. Azonban a Nanushkához hasonlóan, a fejezetben felsorolt és elemzett vállalatokban is nagy potenciál rejlik a régió társadalmi és kulturális adottságaiban, ami a divatiparban nem megszokott értéket képvisel.

IV. 2. 1. 2. Hazai versenytársak

Ahhoz, hogy elemezni tudjam azokat az erőforrásokat, képességeket, illetve szervezeti tulajdonságokat a Nanushkának, amik megteremtették cég nemzetközi piacra lépését, fontos, hogy a hazai kortárs divatmárkákat is megvizsgáljam. A nemzetközi piacra lépésének képessége akár versenyelőnyt is jelenthet a hazai versenytársakkal szemben. Ebben a fejezetben a Nanushka lehetséges hazai versenytársait, és azoknak jelenlegi helyzetét vizsgálom. Cél volt az, hogy olyan hazai feltörekvő márkákat válasszak ki, amelyek már a Budapesti Central European Fashion Week-

en szerepeltek, ezzel releváns szerepet töltenek be a régió divatökoszisztémájában és körforgásában.

NUBU: A NUBU magyar márkát 2007-ben alapította Garam Judit, majd csatlakozott a céghez Kovács Adél tervező is. A NUBU a kifinomult és modern stílust képviseli a női, illetve férfi kollekcióin keresztül, továbbá a ruhadarabok ötvözik a kényelmet és a funkcionalitást. A márka a ruhatermékek mellett kiegészítőket és egyéb kisebb otthoni dekorációs termékeket is kínál. A NUBU kollekcióin visszaköszön a klasszikus városi stílus a diszkrét luxussal és visszafogott színekkel kombinálva. A divatmárka tervezőinek célja, hogy helyi vagy regionális anyagokat használjanak fel az új kollekciókban. A cég működésébe hazai szaktudást és munkaerőt vonnak be. Emellett legnagyobb sikere a cégnek, hogy 2020-ban megkapta azt a lehetőséget, hogy tervezői álmodják meg és készítsék el a magyar olimpiai és paralimpiai csapat bevonulási öltözkét a tokiói nyári olimpiai játékokon. (Budapest Central European Fashion Week, 2020b)

Áeron: Az Áeron 2012-ben létrehozott magyar divatcég, amelynek tervezője Áron Eszter (Fekete - Bánlaki 2017, 18. oldal). Az AERON kollekciókat a nők kulturális korszakai ihletik, továbbá a termékek kifogástalan minőségű és finom érzékenységű, időtlen kollázs mellett a kifinomult elmék közösségét jelenti. Termékportfóliójába női ruhadarabok, illetve kiegészítők tartoznak (Áeron weboldala, 2020). A kortárs divatszegmensben elhelyezkedő vállalatot már a kezdetek óta befektetők segítették a működésében, így kapott pénzügyi forrást a HPS reklámügynökséget alapító Martényi Zitától és társaitól, majd később az európai uniós forrásból működő állami Széchenyi Tőkebefektetési Alaptól (Fekete – Bánlaki, 2017, 21. oldal). Emellett az Áeron 2020 őszén csatlakozott a Vanguard Holdingshez, így nagyobb szinergia tud kialakulni a magyar divatcégek között (Origo, 2020).

Tomcsanyi: A Tomcsanyi márkát 2012-ben alapította meg Tomcsányi Dóra Budapesten. A tervező kollekcióit a poszt-szocialista, kelet-európai életérzés inspirálja, ami keveredik a high-end divattal, valamint minimalizmussal. Továbbá a márka nagy hangsúlyt fektet a fenntarthatóságra, az alapanyagokat olasz gyártóktól szerzi be, valamint a ruhadarabok elkészítése elejétől a végéig Magyarországon, azon belül Budapesten készülnek. A Tomcsanyi termékei inkább klasszikus ruhadarabok, illetve akár a munkaruha stílusa is visszaköszönhet egyes darabokon. (Budapest Central European Fashion Week, 2020c)

Kata Szegedi: A 2009-ben alapított márka a magyar kortársdivat egyik releváns szereplője. A Szegedi Kata által létrehozott divatmárka víziója az innovatív, modern dizájn megteremtése a kozmopoliták számára, azoknak, akik értékelik az eredetiséget a mindennapi életükben. Benus Dániel társtervező 2015 óta tagja a cégnek. A tervezők célja szenvedéllyel teli darabok alkotása. A kontrasztok iránti szeretet minden egyes darabban tükröződik, sokat kísérletezve sziluettekkel, formákkal, textúrákkal és színekkel, emellett a Kata Szegedi termékeket a kortárs művészetet és a városi életmód inspirálja. A márka kollekcióit a tervezők Helsinkiben, Berlinben, Párizsban, Zágrábban és a Katowiceben megrendezett divatheteken mutatták eddig be. A márka termékeit több híresség viselte, illetve több nemzetközi magazinban is megjelent, ezzel növelve a hírnevét. (Budapest Central European Fashion Week, 2020d)

CELENI: Cselényi Eszter 2012-ben hozta létre ready-to-wear márkáját Budapesten. A CELENI márka egy életmód márka, amelynek missziója, hogy a nők kifejezhessék magukat a márka ruháin keresztül. A tervező főleg a kultúrát és művészetet kedvelő hölgyeket célozza meg kollekcióival. A márka ruhái a mindennapi luxusra összpontosítanak, klasszikus, ámde modern darabokat hoz létre a tervező, amelyek bármikor viselhetőek és sokoldalúak. Cselényi Eszter Magyarország rejtett gyöngyszemeiből merít ihletet, mindezt a modern világgal ötvözi a kollekcióiban. 2020-ban portfólió bővítés történt, mivel elindult a márka esküvői kategóriája is, ahol a tervező egyedi esküvői ruhákat tervez a menyasszonyoknak. (Budapest Central European Fashion Week, 2020e)

Márka	Ország, alapítás	Stílus/Filozófia	Üzletek, lokáció	Ár	Social Media	Influenszer együttműködés	Nemzetközi-esedés szintje	Szervezeti kultúra, munkakörnyezet
NUBU	Magyarország, 2007	- A klasszikus városi stílus a diszkrét luxussal és visszafogott színekkel kombinálva - A zen filozófia képviselése	- Online áruház 2 üzlet Budapesten 3 pop-up store Magyarországon	24.900-155.000 Ft	- Instagram: 18.2k követő - Posztok a legújabb kollekciókról - A márka életérzésének átadása a posztokon keresztül - Nincs Instagram vásárlási funkció	- Egy szorosabb hazai influenszerrel történő együttműködés - Nincs márkanagykövet	1	- Két tervező - Hazai magyar szaktudás integrálása a cégbe
Áeron	Magyarország, 2012	- Hagyományos kézművesség képviselése - Kortárs stílus - A nők kulturális korszaka ihlette ruhadarabok	- Online webáruház 1 showroom Budapesten - Külföldi bemutatótermek - Külföldi online áruház	83.000-530.000 Ft	- Instagram: 40.4k követő - Posztok a legújabb kollekciókról - A márka életérzésének átadása a posztokon keresztül - Van Instagram vásárlási funkció	- Pár egyszeri együttműködés, főleg mikro-influenszerekkel - Nem jelentős, nincs márkanagykövet	3	Nincs információ
Tomcsanyi	Magyarország, 2012	- Kelet-Európai inspiráció és minimalizmus jellemzi - Fenntarthatóság a márka egyik fő értéke	- Online áruház 2 pop-up store Budapesten 1 üzlet Budapesten	18.000-104.000 Ft	- Instagram: 19.1k követő - Van Instagram vásárlási funkció - Posztok a legújabb kollekciókról	- Egy kollekció elterjesztését segítő influenszer - Egyszeri, főleg hazai hírességekkel együttműködések	1	Hazai szaktudás bevonása a vállalatba
Kata Szegedi	Magyarország, 2009	- Női ruhatermékek - Kontrasztos darabok, városi életmód és modern dizájn képviselése	- Online áruház 1 showroom Budapesten	54.000-335.000 Ft	- Instagram: 10.7k követő - Posztok az új kollekciókról - Sajtómegjelenések	- Egyszeri, jelentősen hazai hírességekkel együttműködések - Nagyobb hazai eseményeken történő megjelenés	2	Nincs információ
CELENI	Magyarország, 2012	- Női ruhatermékek, esküvői ruhák és kiegészítők kínálása - Klasszikus, modern darabok, amelyeket Magyarország csodái ihlettek	- Online áruház 1 showroom Budapesten	36.000-153.000 Ft	- Instagram: 8.2k követő - Posztok a legújabb kollekciókról - A márka életérzésének átadása a posztokon keresztül - Van Instagram vásárlási funkció	- Nem jelentős, szinte nincs együttműködés - Nincs márkanagykövet	1	- Magyarországon készülnek a termékek - Diverz szaktudás az esküvői termékek miatt

3. táblázat: Hazai divatmárkák elemzése. Forrás: Az adott márkák online platformjai alapján, egyes cellák hivatkozását lásd bővebben 5. melléklet részben

A nemzetköziesedés szintjét a IV. 2. 1. 1. fejezetben leírt pontozás alapján értékeltem.

A hazai divatmárkák elemzése alapján azt vehetjük észre, hogy a Nanushka itt is kiemelkedő szerepben van. Egyik márka sem rendelkezik külföldi üzlettel, a nemzetközi áruházakba alig-alig kerülnek be, valamint a nagyobb külföldi divatheteken megjelenések is elenyészők. Emellett a vizsgált hazai divatmárkák kis figyelmet fordítanak a webáruházak online értékesítésére, illetve a közösségi média tudatos építésére, fejlesztésére. Továbbá a magyar divatmárkák kevés inluenszerrel működnek együtt, amelyek főleg rövidtávra szólnak, így az effajta marketing nem releváns a vizsgált vállalatok körében. Összeségében elmondható, hogy a hazai divatmárkák jelentősen le vannak maradva a Nanushkához képest, mivel a divatmárkák nemzetköziesedéséhez szükséges kritériumokat nem lépték meg, valamint a külföldi piacon sem tudnak kiemelkedő szerepet betölteni.

IV. 2. 1. 3. A Nanushka stratégiai versenytárselemzésének értékelése

A Nanushka szemszögéből jelenleg regionális versenytárs nincsen. Azonban főleg piacon belül az árazás alapján, a márka pozicionálása, valamint a márka faktor az, ami alapján figyelik az iparágon belüli vállalatok fejlődését. Alapvetően a benchmark és a versenytárs figyelése során a Nanushkának globálisan kell gondolkodni, hogy kivel fogja összehasonlítani a fogyasztó az adott márkát.

Fontos megvizsgálni a régióban jelenlevő kortárs divatmárkákat, mivel ezzel fel lehet mérni mekkora a verseny a kelet-európai piacon. Azonban Kovács (2020) alapján a divatipar egy olyan iparág, ahol elmosódnak a hagyományos országhatárok. A divatipar szempontjából az eredményesség és a fogyasztók szempontjából nemzetközi szinten kell gondolkodni, és a legtöbb divatmárka életében elérkezik az a pont, ahol dönteni kell, vagy nemzetközi piacra lép, vagy egy veszteséges időszakot követve kivonul a piacról. Tehát a Nanushka szempontjából az elkészített benchmark olyan szempontból volt releváns, hogy felmértem a régióban hasonló erőforrásokkal, valamint filozófiával, inspirációval rendelkező vállalatokat. A versenytárselemzés alapján, ha a Nanushka sikerét keressük, mivel egy hasonló történelmi múlttal, gazdasági háttérrel és poszt-szocialista életérzéssel rendelkező környezetben az elemzett cég volt képes kiemelkedni nemzetközi szinten, akkor több tényező is állhat ennek háttérében. Ez alapján a Nanushka kiemelkedő a régióban, mivel a legtöbb kelet-európai, köztük magyar divatmárkák a nemzetköziesedés korai fázisában állnak.

Zulik (2021) elmondása alapján főleg a globálisan releváns divat vízió, valamint a nemzetközileg is sikeres márkaidentitás az, amivel sikerült a nemzetközi piacon is sikeresnek lennie a Nanushkának. Emellett Zulik (2021) úgy határozta meg, hogy ebben a régióban kevés a szakember,

a kapcsolati háló hiányos, valamint a kevés befektetés is nehézséget jelenthet. Azonban a benchmark alapján három olyan tényezőt határoztam meg, amely miatt a Nanushkának a nemzetközi terjeszkedése sikeres volt, míg a regionális és hazai kortárs divatszegmensbeli vállalatok nem tudtak terjeszkedni. A sikerhez szükséges lépéseket és tulajdonságokat a 4. táblázat mutatja. Az első a divat vízió és márkaérték, a másik a folyamatok és szervezetek megfelelő átalakítása, a harmadik pedig a tőke biztosítása.

Megvalósulás az adott vállalat esetében	Divat vízió és márkaérték	Szervezeti adaptáció	Biztosított tőke
Megvalósulás a Nanushka esetében	- Nemzetközi szinten elismert termékek - Kiforrott divat koncepció a tervező által - Kiemelkedő anyaghasználat és értékmegjelenítés a terméken keresztül (vegán műbőr kabát) - Nemzetközileg is kiemelkedő márkaérték	- Az iparági kapcsolatok kialakítása - A folyamatok átalakítása nemzetközi szintre - A szervezeti kultúra átalakítása a nemzetközi környezethez - Új erőforrások bevonása	- Nemzetköziesedést segítő tőke biztosítása - A működés anyagi stabilizálása
Megvalósulás a vizsgált regionális vállalatok esetében	- Szakemberek hiánya regionálisan - Nem kiforrott márkakoncepció - Nemzetközileg nem kiemelkedő termékportfólió	- Az iparági kapcsolati háló és együttműködések hiánya - A nemzetköziesedéshez szükséges kisvállalkozói problémák megugrásának hiánya	Tőkehiány áll fent

4. táblázat: A Nanushka nemzetköziesedésének sikere a regionális versenytársaihoz viszonyítva.

Forrás: Zulik (2021) és saját szerkesztés alapján

A táblázat megmutatja, hogy az egyes siker tényezők hogyan valósultak meg a Nanushka esetében, amely esetleg a többi vizsgált vállalat számára is hasznos lehet a nemzetköziesedési stratégiájuk során. Ezek alapján a Nanushka esetében olyan tényezők segítettek a nemzetköziesedést, amely a közép-kelet európai régióban más divatmárkáknak még egyelőre nem sikerült. Ha ezeket a kritériumokat megugorják a vizsgált vállalatok, akár a közép-kelet európai régióban is erősödhet a divatmoszféra. A Nanushkához hasonló jelentős szervezeti átalakulások során akár egy új divatközpont is kialakulhat, ahol erősebb szinergiák és tudásmegosztás jöhet létre a divatcégek között.

IV. 2. 2. A Nanushka üzleti modellje

A Nanushka üzleti modelljét az általam szerkesztett Osterwalder és Pigneur-féle Business Model Canvas elemzés, valamint a Kovács Máté, illetve a Dobák Zitával és Lente Borbálával elkészített mélyinterjú segítségével fogom értékelni. Ebben a fejezetben az üzleti modell releváns elemeit emelem ki, amelyek nagymértékben meghatározzák a Nanushka nemzetközi működését.

<u>Kulcs partnerek</u> 3-4 db ügynökség Influenszerek Nagykereskedelmi üzletek	<u>Kulcs tevékenységek</u> Marketing (influenszerek, divathetek) Folyamatos növekedési képesség Nemzetközi piacon terjeszkedési képesség (a vállalkozó segítségével) <u>Kulcs erőforrások</u> Márkaidentitás Ikonikus vegán műbőr kabát Influenszer marketing A tervező szerepe	<u>Értékajánlat</u> Contemporary fashion szegmensen belüli poszt-szocialista, romantikus, közép-kelet európai életérzés átadása Női és férfi ruhadarabok, kiegészítők kínálása Globális termékajánlat	<u>Fogyasztói kapcsolat</u> 24 órán belüli kiszállítás globálisan (webshop) Fogyasztói élmény megteremtése az üzletekben A márka üzenete (környezettudatosság) <u>Csatornák</u> In store üzletek Instagram Saját webshop Divathetek Divat magazinok	<u>Fogyasztók</u> B2B és B2C 20-30-as éveiben lévő fiatalok és középkorúak Nők (90%)- Férfiak (10%) számára Olyan fogyasztók, akik meg szeretnék különböztetni magukat Különlegesebb termékek, de nem a legmagasabb árkategóriában
<u>Költségek</u> Varrodák, anyagok, HR, marketing, pénzügy, üzletek fenntartása, webshop (kiszállítás), tervezés, ügynökök költségei		<u>Bevétel</u> Webshop, In store (flagship store, nagykereskedelmi áruház)		

2. ábra: A Nanushka üzleti modellje. Forrás: Osterwalder - Pigneur (2010), Kovács (2020) és Dobák - Lente (2020) alapján

A Nanushka 2016-ban átalakított üzleti modellje teljes mértékben a növekedést, illetve a nemzetközi piacon való terjeszkedést támasztja alá. Az új üzleti modell átalakítása során vezetőváltás történt, valamint humán erőforrás szempontjából magas szaktudású munkavállalókkal bővült a cég, így a Nanushkának egy nemzetközi tapasztalattal, illetve jó üzleti képességekkel rendelkező strukturált szervezet épült ki. A növekedéshez és nemzetköziesedéshez jelentősen hozzájárult a GB & Partners befektető szerepe is, mivel így a vállalat teljes mértékben az üzleti modell, a jól strukturált szervezet, nemzetközi piacra lépések kialakítására tudott koncentrálni. (Kovács, 2020)

Az Nanushka üzleti modelljében domináns a tervező által kialakított értékajánlat, ami a jelenlegi régóta fennálló luxus divatmárkáktól különbözik, hiszen egy új, közép-európai poszt-szocialista romantikus stílust, valamint életérzést szeretne átadni kollekcióival, ami a divatiparban jelenleg egyedinek és izgalmasnak számít.

A Nanushka üzleti modell egyik legfontosabb eleme nemzetközi piac szempontjából az értékesítési és kommunikációs csatornák. Jelenleg 3 értékesítési csatornával rendelkezik, ami az online webshop, a flagship store-ok, illetve a nemzetközi nagykereskedelmi üzletek. Az amerikai piacon lévő Nanushka üzlet egy fontos csatorna, mivel a bevételek jelentős része az Egyesült Államokból származik. Emellett a nemzetközi sikert legfőképp a nagykereskedelmi (offline és online) áruházakba való bekerülés jelentette. Először a Net-a Porter webáruházába sikerült bejutni a Nanushkának, ezzel a külföldi fogyasztók is tudomást szereztek a cég létezéséről a többi, nagy luxusmárka mellett (Dobák – Lente, 2020). A Nanushka egyik és legfontosabb kommunikációs csatornája az Instagram, ahol a kereskedelmi funkciót alkalmazzák, ami által a közösségi média és a webshop össze van kapcsolva, ezzel növelve az online áruház rendeléseit. A divatiparban leginkább elismert divatheteken való részvétel pedig növelheti a cég reputációját és az nagykereskedelmi áruházak megkeresését is.

A divatiparban elengedhetetlen az ügynökökkel, ügynökségekkel való kapcsolat. Az egyes ügynökségek azok, akik összekötik az adott márkát a kiskereskedelmi áruházakkal. A Nanushka nemzetközi terjeszkedését körülbelül 3-4 nemzetközi ügynökség segíti, amelyen keresztül 300 kiskereskedőhöz tud eljutni a márka. Tovább a Nanushka termékeit körülbelül 450 üzlet értékesíti. (Dobák – Lente, 2020).

A Nanushka kulcs tevékenységének számít a marketing. A Nanushka már körülbelül 5 éve, az új üzleti modell létrehozása óta folytatja influenszer marketingjét, amely során a márka szellemiségébe beleillő véleményvezérek számára ajándék ruhadarabokat küldött a cég. Az effajta marketinggel könnyen elérhetett a cég a külföldi fogyasztókhoz.

A Nanushka kulcs erőforrásnak tekinthető a Business Model Canvas elemzés alapján a márkaidentitás. A márkaidentitása egy olyan erőforrás, ami nehezen másolható, mivel mindegyik divatcég más szellemiséget, stílust vagy irányzatot képvisel. A Nanushka számára kulcs erőforrást jelent az, hogy egy olyan eddig még nem felkapott, divatipar szempontjából kiaknázatlan régió hangulatát, életérzését szeretné átadni, ami sok fogyasztó számára vonzó lehet. Emellett az egyre inkább környezettudatos külföldi fogyasztók könnyen tudják a Nanushkát azonosítani vegán műbőr kabátjaival.

A Business Model Canvas alapján arra jutottam, hogy az üzleti modell átalakítása jelentősen meghatározta a Nanushka nemzetközi terjedését, hiszen a cég a kapcsolatait, illetve tevékenységeit is úgy alakította ki, hogy az a Nanushka nemzetközi növekedését eredményezze. A kialakított ügynöki kapcsolati hálóval nemzetközi nagykereskedelmi áruházakba juthat be a márka, ahol a

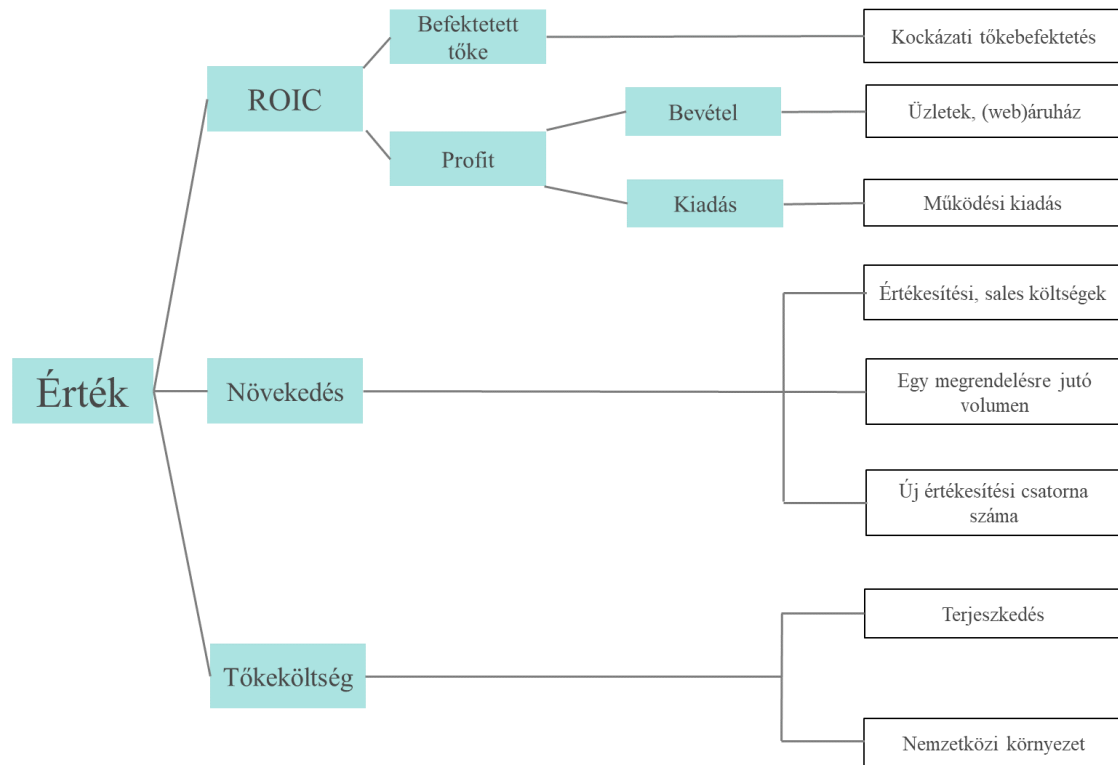
potenciális fogyasztók könnyedén megtalálhatják a Nanushka termékeit a luxus divatmárkák mellett. A Nanushka által végzett marketing elsősorban külföldi fogyasztókat célozza meg. Emellett a divatipar szempontjából kiaknázatlan közép-európai régió életérzésével inspirált ruhadarabok egyedinek számíthatnak a divatiparban.

A Nanushka 2016-ban átalakított üzleti modellje több olyan elemet is tartalmaz, amely segítette, hogy a hazai divatcég egy nemzetközileg ismert márkává váljon. Elsősorban fontos volt, hogy a cég azonosítsa a potenciális értékesítési csatornákat, ahol a legjobban át tudják adni a Nanushka értékeit. Emellett elengedhetetlen volt a divatipari kapcsolatok, azon belül ügynökkel történő együttműködések szorosabb kialakítása. Továbbá az üzleti modellen belül egyértelművé tették a kulcs erőforrásokat és képességeket, ami alapján hosszabb távon a Nanushka tudja a gazdasági folyamatait szervezni.

IV. 2. 3. A Nanushka értékteremtése

A Nanushka szempontjából is releváns a Chikán (2017) által megfogalmazott kettős értékteremtés. A Nanushka esetében a GB & Partner által kezelt Exim Növekedési Bank jelentős szerepet tölt be a tulajdonosi oldalon a 2016-os csődközeli állapot utáni befektetést figyelembe véve. Ezek alapján elengedhetetlen, hogy a Nanushka értéket teremtsen a tulajdonosok számára is. A Nanushka 2020-tól a GB & Partners Kockázati Tőkealap-kezelő Zrt. által tulajdonolt Vanguard Holdingba tartozik. Mivel a Nanushka nemzetköziesedéshez szükséges tőkét főleg a már korábban említett magyar Exim Növekedési Bank biztosította, így szükséges, hogy a nemzetközi növekedés során értéket teremtsenek a tulajdonosoknak, akár külföldön, akár Magyarországon. (Origo, 2020)

A külföldi értékteremtést a Nanushka főleg a nemzetközi növekedés és fogyasztói bázis növelés által eredményezett profittal, míg a hazai értéket leginkább a sajtóban és a médiában való kommunikációval tudja megteremteni (Kovács, 2020). Kovács (2020) alapján, mivel a cég értékesítése 95%-a export, ezért a magyar piac nem játszik releváns szerepet a hazai gyökök megőrzése, valamint az irodahelyszín, munkaerő kivételével. Kovács Máté az interjúban azt hangsúlyozta ki, hogy a tulajdonosoknak hazai téren főleg a sajtóban való megjelenéssel tudnak értéket teremteni, növelni a GB & Partners hírnevét.



3. ábra: Nanushka értékvezérlő fája. Forrás: Koller, Goedhart és Wessels (2005), Koller (1994) és saját szerkesztés alapján

A Nanushka értékteremtő fa, ahogy a 3. ábra is mutatja három fő részre tagolódik az értékteremtés. A fa releváns részét képezi a befektetett tőke, amely Kovács (2020) alapján a GB & Partners biztosított a cég számára 2016-ban. Emellett fontos eleme a vállalati profit tényező, amelynek bevétel részét az offline és online üzletek adják, míg a kiadás részét a cég működési kiadások teszik ki. Továbbá a kihangsúlyozandó elem az értékteremtő fának a növekedés, azon belül pedig az új üzletek nyitása, amely a nemzetköziesedéshez tartozó üzletnyitási stratégia releváns része.

IV. 2. 4. A Nanushka kulcs erőforrásainak meghatározása

Az üzleti modell elemzésével, illetve a készített mélyinterjú segítségével meghatározom és elemzem a Nanushka kulcs erőforrásait, valamint képességeit az erőforrás-alapú elmélet alapján.

Dobák és Lente (2020) szerint a divatiparban legfőképpen a márka történelmi szerepe, valamint a márkaidentitása tud kulcserőforrást jelenteni. Mivel a Nanushka 2006-ban jött létre, így nincsen egy régóta fennálló vállalati hírneve, ami tartós versenyelőnyt tudna számára biztosítani (Nanushka weboldala, 2020).

Barney (1991) alapján egy erőforrásnak elsősorban heterogénnek, immobilnak, másodlagosan pedig egyedinek, ritkának, tökéletlenül másolhatónak és tökéletlenül helyettesítőnek kell lennie

ahhoz, hogy az versenyzőnt tudjon biztosítani a vállalat számára. Grant (1991) szerint kulcs erőforrások és képességek azonosítása után képes ezekre építeni a vállalat a stratégiáját.

Az üzleti modell megvizsgálására alapozva, valamint Barney (1991) által megállapított versenyzőnt biztosító erőforrások tulajdonságai és Grant (1991) alapján két kulcs erőforrást állapítottam meg, amelyeket a Nanushka a jövőbeli nemzetköziesedésen alapuló stratégiájába illesztheti be (IV. 2. 2. fejezet). A Nanushka kulcs erőforrásainak az Instagramon folytatott véleményvezérekkel történő együttműködését, és a márkaidentitását határoztam meg.

Ahogy az a szegmens elemzésénél is megállapítottam (III. 1. fejezet) kortárs divatszegmensben a sok és hasonló márkák jelenléte miatt a legnagyobb versenyzőnt a marketing, illetve annak arculata tudja adni. (Tóth, 2017)

A tervező, Sándor Szandra (2017) alapján a Nanushka az új üzleti modell megalkotása során ismerte fel az influenszer marketing előnyeit, amely során a Nanushka ajándék terméket küld több olyan külföldi véleményvezérnek, akik beleillenek a Nanushka szellemiségébe. Ez egy kölcsönösen pozitív együttműködés volt a legelejétől, mivel az influenszerek számára is vonzó volt az, hogy egy új és még nem elterjedt márkát képviselhetnek (Dobák – Lente, 2020). Emellett Dobák és Lente (2020) elmondása alapján, ez egy hosszútávú marketingstratégia, mivel az egyes véleményvezérek számára vonzó az, hogy egy feltörekvő márká arcai lehetnek, így szorosabban kötődnek a Nanushka márkához. Dobák és Lente (2020) alapján, míg az új üzleti modellt követően elsősorban a márká elterjesztése érdekében széleskörben történtek az influenszer együttműködések, addig jelenleg a márkát képviselő ismertebb személyekkel, hosszabbtávú kollaborációra törekszik a hazai divatcég. Az effajta együttműködést mind a Nanushka, mind a véleményvezérek a közösségi oldalakon is megjelenítik, ami egy széleskörű nemzetközi fogyasztói réteget céloz meg.

Megállapításom alapján a Nanushka influenszer marketingje kulcs erőforrás. A Nanushka influenszer marketing erőforrása értékes, mivel a folyamat legelejétől a Nanushka cég döntötte el kivel szeretné a marketingjét folytatni. Az influenszer marketing ritkának tekinthető, hiszen a Nanushka hamar felismerte az újfajta véleményvezérek kiaknázatlan lehetőségeit, így ez effajta marketingeszköz elterjedése előtt kialakította az egyes influenszerekkel az együttműködést. Ez az erőforrás nem lemásolható, mivel a véleményvezérek eltérő márkákat és azoknak identitását képviselik a személyiségüknek és követőszámuknak megfelelően. Valamint ez az erőforrás tökéletesen helyettesíthető, mivel a versenytársakkal a Nanushka régóta működő influenszer marketingjében szereplő véleményvezérek a hitelesség és erős partneri kapcsolat miatt nem

működnének együtt. Továbbá a Nanushkának rendkívül sok időbe telne, ha új kapcsolatot kellene kialakítania a márka szellemiségébe beleillő új véleményvezérrel.

A másik kulcs erőforrásnak a márkaidentitását határoztam meg. Mivel a Nanushka identitása a tervező, Sándor Szandra köré épül, ő az, aki kreatív tudásával és ízlésével meghatározza a termékek által képviselt üzenetet. A márkaidentitásába tartozik az egzotikus közép-európai romantikus poszt-szocialista termékportfólió, a környezettudatos működés, valamint az egyedi vegán műbőr kabát, amivel tudják azonosítani a vállalatot.

A márkaidentitás a Nanushka esetében értékes, mivel ez a Nanushka tervezője által alakult ki, emellett ritka, hiszen egy teljesen új, poszt-szocialista és környezettudatos szellemiségben működik a márka. A Nanushka márkaidentitás nehezen másolható, a tervező által kialakított egyedi üzenet és oksági homályosság miatt. Emellett nehezen helyettesíthető a Nanushka márkaidentitása, mivel ez határozza meg egyértelműen a cég működését, valamint a termékek által közölt üzenetét.

A Nanushka két kulcs erőforrásának tehát az influenszer marketinget és a márkaidentitást állapítottam meg, ami a folyamatosan változó divatiparban, illetve az egyre jobban előtörő kortárs divatszegmensben versenyelőnyt jelenthet a cég számára. A 2016-ban átalakított üzleti modell, valamint az ezt alátámasztó nemzetköziesedést támogató stratégia az azonosított kulcs erőforrásokra építve tud terjeszkedni és sikert elérni az iparágon belül. A márkaidentitáson keresztül nemzetközi szinten is egyedi értéket tud képviselni a vállalat, míg az influenszer marketinggel a brand hírnevét tudja növelni hosszútávon.

IV. 2. 5. A Nanushka vállalkozói szerepe a vállalkozói elmélet és a nemzetközi piacra lépés alapján

Ebben a fejezetben a Nanushka vállalatnál megjelenő vállalkozói szerepet mutatom be, valamint, hogy a vállalkozó hogyan járult hozzá a cég nemzetközi növekedéséhez.

Baldaszi Péter 2016-ban csatlakozott a Nanushkához és vált alapítótulajdonossá, azóta fontos szerepe van a cég életében. Baldaszi Péter vállalkozói szemlélete miatt tudott a cég befektetői számára is megfelelő komplex és jól strukturált üzleti modellt, illetve nemzetközi terjeszkedésen alapuló stratégiát kialakítani. (Sándor - Baldaszi, 2017)

Megállapításom alapján Baldaszi Péter vállalkozói szerepe beilleszthető a Penrose-féle vállalkozói elméletbe. Penrose (1959) azt mondja ki, hogy a vállalkozó egy új szemléletet hozhat a cég működésébe, amellyel vállalati növekedést és versenyelőnyt tud generálni. Baldaszi Péter volt az, aki 2016-ban a kreatív látásmód mellé beillesztette az üzleti szemléletet a vállalatba, amelynek

köszönhetően alakult át a teljes vezetőség, a szervezeti felépítés és a humán erőforrás összetétele, ami a nemzetközi növekedést eredményezte. Ezáltal egy új vállalkozói szemléletet hozott a vállalatba, illetve a befektetők elvárásait is teljesítette.

Emellett úgy határoztam meg, hogy az alapítótulajdonos szerepe megegyezik a Leibenstein-féle vállalkozói szereppel. Leibenstein (1968) egy olyan személynek látja a vállalkozót, aki folyamatosan keresi a piaci lehetőségeket, illetve réseket, amellyel akár új vállalati folyamatokat, vagy egy teljesen új vállalatot tud létrehozni. A Nanushka esetében az alapítótulajdonos teljesen átalakította az üzleti modellt, valamint felismerte azt, hogy egy magyar divatipari cégnek a növekedés és profitabilitás érdekében elengedhetetlen a nemzetközi növekedés.

Reszegi és Juhász (2014) tanulmányában olvashatjuk, hogy a nemzetközi piacra lépés előidézheti a vállalati növekedését és hatékonyságát, amelyet a vállalat menedzsmentje biztosíthat. Megállapításom alapján Baldashti Péter segítségével alakult ki a nemzetköziesedést támogató nemzetközileg is versenyképes menedzsment, illetve magas szaktudással rendelkező szervezet. A vállalkozó szemléletű Baldashti Péter személyében összpontosult a Nanushka üzleti szemlélete, ami által Sándor Szandra, a tervező teljes mértékben a tervezői szemlélet megvalósulására és azzal járó feladatokra tud koncentrálni. Ezzel eredményezte az alapítótulajdonos, hogy az üzleti szemlélet is dominánssá váljon a Nanushka működésében, amivel a nemzetközi terjedést segíti elő.

Tehát meghatározásom alapján a Nanushka 2016-ban csődközel állapota után átalakított üzleti modellje az új alapítótulajdonos Baldashti Péter által történt, aki vállalkozói szemléletének köszönhetően megteremtette a cég számára a nemzetközi piacra lépést. Azonban ez a vállalkozói szemlélet a Nanushka nemzetköziesedése korai szakaszában domináns, amikor a nemzetközi piaci szerepléshez szükséges előfeltételek, mint például a versenyképes menedzsment kialakítása történik. Azonban a vállalkozó személye a Nanushka esetében nem tekinthető kulcs erőforrásnak, mivel csak annak a lehetőségét ismerte fel, hogy nemzetközi növekedési stratégia szükséges ahhoz, hogy a Nanushka sikeres legyen a többi nagyobb divatipari szereplőhöz hasonlóan. A nemzetközi piacon történő terjeszkedést támogató új üzleti modell felépítése a vállalkozónak köszönhető, aki felismerte a vállalatban belüli potenciált, és azokat az értékeket, amire építhet a Nanushka a nemzetköziesedés stratégiáján keresztül, ezzel is támogatva a nemzetközi márka kiépítését.

IV. 2. 6. A Nanushka dinamikus képességei

Annak érdekében, hogy a vállalat nemzetköziesedni tudjon, szükség volt arra, hogy a Nanushka alkalmazkodjon a környezeti változásokhoz, és adaptálódni tudjon az új növekedési stratégiához.

Ebben a fejezetben a Nanushka dinamikus képességeit a II. 3. 3. fejezet elméleti háttérével, illetve a Kovács Mátéval (2020) készített interjú alapján fogom meghatározni, elemezni.

A dinamikus képességek elmélete alapján a Nanushka elsősorban felismerte a második életszakaszában, hogy a cég csak akkor maradhat fent, hogyha külföldi piacon folytatja gazdasági folyamatait. A divatipar sajátossága, valamint a saját erőforrásait és képességeit felismerve a Nanushka érzekelte, hogy a folyamatos termékinnováció, valamint a külföldi potenciál miatt nemzetköziesedési stratégiát kell kialakítania. Ahhoz, hogy ezzel a stratégiával a vállalat sikereket érjen el, a Nanushka 2016-ban átalakította üzleti modelljét, amely teljes mértékben a nemzetközi növekedést támogatja.

Kovács (2020) állítása szerint a nemzetköziesedés folyamata során a Nanushka szervezeti szempontból is nemzetközivé vált, nemzetközi légkört alakított ki a vállalatban belül. Az új üzleti modell előtt a vállalatnál nem volt külföldi kolléga. A nemzetközi stratégiába tartozott, hogy nemzetközi munkavállalókat, ezzel együtt szakértelmet integráljon a Nanushka a cégbe. A Nanushka vezetőinek fele jelenleg nemzetközi szaktudással rendelkezik, mivel korábban a divatfővárosokban, Párizsban, Londonban, New York-ban dolgoztak. A cég 10-15 kulcs embere, akik a beszerzés, merchandising, vagy pénzügy részlegen dolgoznak, előzetesen olyan nagynevű divatmárkáknál dolgoztak, mint a Gucci vagy a Burberry, így jelentős mértékben ismerik az iparágat. Kovács Máté alapján a Nanushka üzleti tevékenységét támogató munkavállalók száma 160 fő, ennek a 15%-a 8-9 különböző országból származó külföldi munkatárs. A 2016-tól kezdődő új remények korszakában a cég jelentős mennyiségű nemzetközi humán erőforrást, ezzel együtt szakmai kompetenciát integrált a cégbe. A szervezet nemzetközivé alakítása során releváns szerepet játszott a munkanyelv átalakítása is, ami hivatalosan az angol. (Kovács, 2020)

Továbbá saját megállapításom szerint ezt a nemzetközi alkalmazkodást, valamint a nemzetközi terjeszkedéshez szükséges belső folyamatok, illetve szervezeti átalakításokat az új vállalkozó ismerte fel, majd mozdította elő. A vállalkozó az általa felismert nemzetköziesedési lehetőségeket úgy ragadta meg, hogy a nemzetközi piacra lépéshez szükséges adaptálódási folyamatokat, valamint az átalakított erőforrásokat és képességeket a nemzetköziesedési stratégiát támogató üzleti modellbe tudta integrálni. Ilyen adaptálódás a nemzetközi szervezeti kultúra és légkör kialakítása, valamint a külföldi szaktudás bevonása.

Tehát összességében elmondható, hogy a Nanushka dinamikus képessége az, hogy felismerve az internacionális potenciált a cég sikeresen átalakította üzleti modelljét, üzleti folyamatait, szervezeti tényezőit úgy, hogy a nemzetközi stratégia mellett a cég külföldi piacon tudjon terjeszkedni, ezzel

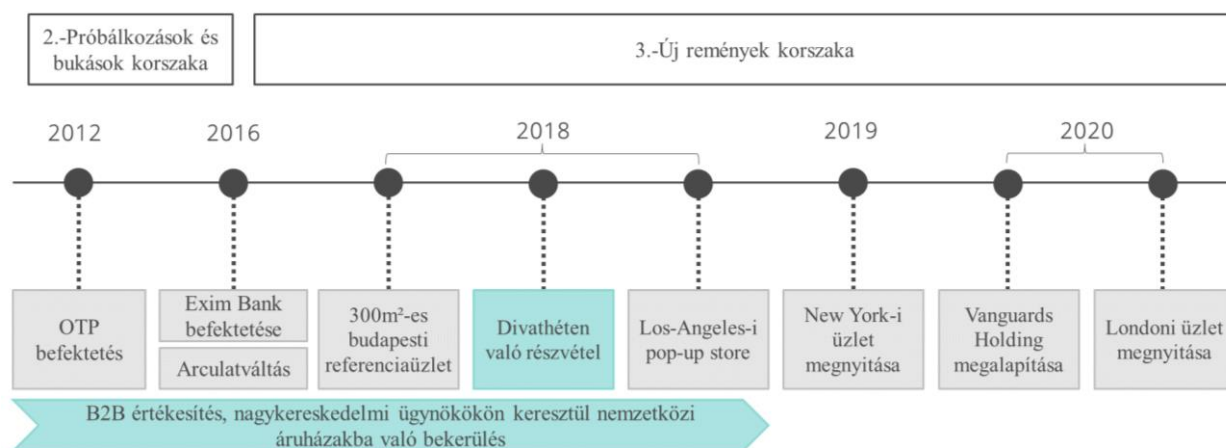
növelve bevételét. Emellett fontos megemlíteni, hogy a Nanushka úgy tudott adaptálódni ehhez a nemzetközi átalakuláshoz, hogy mindeközben megőrizte eredeti értékét, a márkaidentitást, amit a cég, illetve a tervező képvisel a divattermékein keresztül. A 2016-ban átalakított üzleti modell továbbá a nemzetközi környezethez történő szervezeti átalakulást generálta, amely hozzájárul a márka nemzetközivé válásához.

IV. 3. A Nanushka nemzetköziesedésének és nemzetközi márkaépítésének elemzése

A következő fejezetekben a Nanushka nemzetköziesedését fogom elemezni. Először felvázolom a cég nemzetközi lépéseit, hogy hogyan is történt az internalizációs folyamat. Ezek után egy általam alkotott nemzetköziesedési modellt fogok ráilleszteni a Nanushkára, majd a vállalat nemzetközi stratégiáját is leírom, továbbá értékelem azt. Mindezek után felmérem a Nanushka további potenciális nemzetközi terjeszkedési lehetőségeket.

IV. 3. 1. A Nanushka nemzetköziesedési folyamata, mérföldkövei

A következő fejezetben a Nanushka nemzetköziesedésének folyamatát a Kovács Mátéval készített interjú alapján fogom felvázolni. Ez a folyamatára magába foglalja a cég kettő életszakaszát, illetve a nemzetközi stratégiájának főbb állomásait



4. ábra: A Nanushka nemzetköziesedésének folyamata. Forrás: Kovács (2020) és saját szerkesztés alapján

A 4. ábra alapján a Nanushka második kettő életszakaszában történtek releváns nemzetközi piacra történő lépések és folyamatok. Az ábrán is látható, a nemzetközi stratégia a harmadik életszakaszban, az új vállalkozó és az üzleti modell átalakítása után történt meg. Az ábrán

kiemeltem azt a kettő kritérium, a nemzetközi divatruházakba való bekerülést, illetve a nemzetközi divatheteken való részvétel. Ez a kettő kiemelt kritérium, valamint nemzetközi növekedést segítő mérföldkövek azok, amelyek elengedhetetlen tényezők a divatiparban, hogy egy márka globálisan is elismert legyen.

A 4. ábrán is látható, hogy a Nanushka az utóbbi időben az üzletnyitási stratégiát folytatja, mint nemzetköziesedési forma. Ez a törekvés hosszútávon is releváns lehet, mivel az offline értékesítésen keresztül tudja a vállalat a leginkább átadni a Nanushka életérzést.

IV. 3. 2. Nanushka nemzetköziesedése az ÖFANN modell alapján

Elemzésem során, a II. 4. 2. fejezetben már felvázoltam három, a nemzetközi piacra lépés során felmerülő nemzetköziesedési modellt. Ezek a modellek azt mutatják meg, hogy egy vállalat milyen lépések mentén nemzetköziesedhet. Azonban a divatipar sajátossága miatt egyik modellt sem lehet használni teljes mértékben a Nanushka nemzetköziesedése során. Továbbá az iparági kritériumok miatt a Nanushka már a létrejöttékor globálisan tervezte a gazdasági működését, vagyis a vállalat létrejöttékor a II. 4. 3. 2. fejezetben bemutatott globálisan született vállalat koncepcióját tervezte megvalósítani. A Nanushka nemzetköziesedése nem teljes mértékben illik bele a globálisnak született vállalat modellébe, mivel a hiányzó erőforrások, valamint vállalkozói szerep miatt nem tudott globális mértékben működni. Ahhoz, hogy a globálisan működő célt elérje a vállalat, elősorban szervezeti átalakulásra, új üzleti modell, valamint nemzetközi fókusszal kiegészített stratégiára volt szükség. Ezek alapján a következő fejezetben egy általam megfogalmazott, valamint kialakított modellt fogok meghatározni, amelyet a Nanushka nemzetközi növekedésére lehet ráilleszteni. Úgy gondolom, hogy az általam megalkotott nemzetköziesedési elméleti modell alapján lehet a legpontosabban elemezni a Nanushka nemzetközi márképítésének az esetét.

Kovács (2020) szerint egy ready-to-wear divatmárka kezdeténél mindig figyelembe kell tartani a nemzetközi lehetőségeket. Ez a magas költségek, valamint főleg a regionális fogyasztói réteg miatt egy magyar, vagy közép-kelet-európai márka nem tud csak kizárólag hazai piacra termelni. Akármennyire kínálhat kiemelkedő minőségű termékeket, vagy rendelkezhet divatteremtő erőforrásokkal és képességekkel egy divatcég, jelen esetben a Nanushka, a hazai piacon nem tud fennmaradni. Hosszútávon a cég sikerességét a nemzetközi piac felé nyitás adja, azonban kérdéses, hogy ezt mikor, hogyan és milyen keretek között fogja megvalósítani. (Kovács, 2020)

Az általam megalkotott nemzetköziesedési modell a Nanushka esetében a II. 4. 2. fejezet három modell kombinációjából alkottam meg, amelyet a dolgozatomban II. 4. 2. 4. fejezetben mutatok be

részletesen. Most a Nanushka nemzetköziesedésének bemutatásához az ÖFANN-modellt használom fel, az alapján elemzem.

Az önmegismerés során a cég próbálkozik kialakítani saját márkaidentitását, valamint jelen esetben a Nanushka tervezője ebben a fázisban kialakítja saját divatstílusát és tervezői értékrendjét, amely a későbbiekben meghatározza a vállalat filozófiáját, jövőbeli tetteit. A tervező az önmegismerés szakaszában keresi a saját hangját és azt az irányvonalat, amelyet a ruhákon keresztül szeretne képviselni, továbbá amivel ki tud emelkedni a többi tervező között. Továbbá ekkor a Nanushka főleg Magyarországon szerzett hírnevet.

A modell felismerés szakaszában a vállalat realizálta azt a problémát, hogy a divatipar sajátossága miatt a cég nem tud kizárólag hazai piacra termelni. Az első szakaszban kellő időt kell hagyni ahhoz, hogy a tervező megtalálja saját stílusát és értékrendjét, amellyel stabilizálja a márkaidentitást, azonban a második szakaszban a hazai piacra termelés problémája a felszínre kerül. A második fázisban a cég felismerte azt, hogy a márkának hosszútávú fennmaradásához nemzetközi piacra kell lépnie. Ekkor a vállalat, jelen szituációban a Nanushka befektetőket keresett, amely a későbbiek során meg tudja alapozni a cég nemzetköziesedését.

Az adaptáció szinten a márka kialakította vízióját, a globális márkakoncepciót, amely során potenciális fogyasztókat tud magának szerezni, valamint nemzetközileg tud terjeszkedni, a többi divatmárkához hasonlóan. Az adaptáció során a nemzetközi környezethez kell alakítani a vállalat működését. A cégnek adaptálódni kell a külső divatkörnyezethez, valamint a divatipar nemzetköziesedésének kritériumait is teljesíteni kell, amely a B2B értékesítés, valamint a divatheteken való megjelenés.

A Nanushka esetében felmerülhetett az a kérdés, hogy nem megfelelően tudja transzformálni erőforrásait és képességeit a cég, így nem tud megvalósulni a nemzetköziesedés. Ebben a fázisban a Nanushkának újra kellett gondolnia a stratégiáját. A modell ezen szakaszán a Nanushkának szüksége volt úgy átalakítani a stratégiáját, valamint a szervezeti működését, hogy az nemzetközileg is versenyképes legyen. A Nanushka esetében új vállalkozói erőforrásra, valamint üzleti modellre volt szükség. Ez a fajta újragondolás sikeressége mentette meg a céget a csődtől, így a Nanushka újra megpróbálkozhatott adaptálódni a nemzetközi környezethez.

A Nanushka esetét vizsgálva a cég üzletnyitási stratégiája megfelelő és hatásos volt, valamint a márka egyre nagyobb nemzetközi hírnevet ért el, így az adaptációs szakaszt a Nanushka elérte. Ez a fajta terjeszkedés lokáció alapon történik, mivel fontos, hogy először a meghatározó divatrégiókban növekedjen. Ha sikeres a nemzetköziesedés, akkor a Nanushka nemzetközi

divatmárkává tudja kinőni magát, ezzel további globális sikereket képes elérni. A Nanushka esetében egy nemzetközi márkaépítés fókuszú új üzleti modellre volt szükség, amely a márka nemzetközi piacon történő elterjesztését támogatta. A vállalkozói szemléletet alapján megalkotott nemzetköziesedési stratégiának köszönhetően tudott adaptálódni a nemzetközi környezethez a cég, amely után már a globálisan működő márkakoncepciót is szem előtt tarthatták.

Fontos, hogy a márka folyamatosan tanuljon a nemzetközi piacról, mivel ezáltal tudja tervezni a későbbiekben a nemzetközi stratégiáját. Jelenleg az üzletnyitási stratégiával ismeri meg a saját nemzetközi potenciáját is.

Ezek alapján az ÖFANN-modell ráilleszthető a Nanushkára, mivel egy szervezeti, valamint üzleti modell újragondolásra volt szükség a nemzetközi márkaépítés érdekében. A Nanushka eddigi nemzetközi piacra történő lépései megegyeznek az ÖFANN-modell fázisaival.

IV. 3. 3. A Nanushka potenciális fejlesztési stratégiai módszerei

Az elemzés során a II. 1. 2. fejezetben már bemutattam az Ansoff-mátrixot, ebben a részben pedig ennek a vállalat eddigi, valamint jelenlegi fejlesztési stratégiai módszerét fogom elemezni a Nanushka szempontjából saját megállapítás alapján.

Elsősorban fontos megemlíteni, hogy a divatiparban a termékfejlesztés speciális módon történik, mivel Cedrola (2018) szerint az új kollekciók során valósul meg a termékinnováció, amellyel új divatrendeket is lehet alkotni. Cedrola (2018) alapján az Ansoff-mátrixban az új kollekciók a termékfejlesztés dimenzióba sorolhatók, azonban ez a többi iparághoz képest, sokkal sűrűbben, illetve rövidebb idő alatt valósul meg. Tehát a Nanushka termékfejlesztése az új kollekciók megalkotásával, majd értékesítésével történik.

A Nanushka esetében felfedezhető az Ansoff-mátrix piacfejlesztés dimenziója is, mivel maga az egész nemzetköziesedési stratégia célja, hogy új piacra lépjen be, korábban a cég fókuszába nem tartozó földrajzi területre vigye a márkát. A nemzetköziesedési stratégia során több divatrégióban nyitott Nanushka üzletet, valamint ez a jövőben csak növekedni fog. Emellett több nemzetközi divatplatformon is megjelent a magyar divatmárka, mint például a párizsi divathéten, ez is hozzátartozik a piacfejlesztéshez. Ez a fajta dinamikus piacfejlesztési folyamat eredményezi a cég számára a nemzetközi hírnevet, illetve a nemzetközi fogyasztói bázist.

2019-ben jelent meg a Nanushka első férfi kollekciója, amelyet a New York-i divathéten mutatott be (Deeley, 2018, 2. bekezdés). A termékportfólióbővítés diverzifikációnak tekinthető olyan szempontból, hogy a férfi ruhatermékek is újak, amely során a tervezőnek is szélesíteni kellett a

saját látókörét a márka ruháinak férfi verziója kapcsán. Tovább az új termék új szegmenst céloz meg a diverzifikációval, mivel a Nanushka korábban csak női fogyasztók igényeit elégítette ki.

Emellett egy másik releváns diverzifikációs lépése a Nanushkának az a kiegészítőkkel történő megjelenése. Venet (2020) alapján azonban ez a fajta diverzifikáció nem egyedül történt meg, mivel kollaboráció keretein belül kínálta a 2020-2021 őszi/téli kollekciója között az Alighierivel közösen megalkotott kiegészítőit. A vintage stílusú márka, valamint a Nanushka a kiegészítő kollekción keresztül azt szeretnék volna kifejezni, milyen modern nőnek lenni. Emellett Kovács (2020) elmondása alapján a Nanushka Vecsei Zsófiával, magyar kalaptervezővel is együttműködik, azonban állítása szerint ez egy nem releváns kategória a cég termékportfóliójában. Tehát ez a fajta diverzifikációs stratégia még kezdetleges szakaszában van, valamint kérdéses, hogy a márka hogyan képzei el a kiegészítők által bővíteni a termékportfólióját. A kiegészítőkkel történő megjelenés jelenleg még csak kollaboráció útján tud megvalósulni.

Ezek a folyamatok, mind az új piacon való megjelenés, mind az új termék, illetve ezeknek kombinációja a Nanushka nemzetköziesedésének folyamatát támasztja alá azzal, hogy a nemzetközi hírnevét növelheti a márka, továbbá nagyobb szerepet tölthet be a divatökoszisztémában. Az új üzleti modell támogatta a Nanushka termékfejlesztési és diverzifikációs tevékenységét annak érdekében, hogy a nemzetközi környezethez alkalmazkodva szélesebb körben tudja kielégíteni a fogyasztóit, mindezzel kiépítve egy nemzetközi márkakoncepciót.

IV. 3. 4. A Nanushka nemzetköziesedése számokban

A Nanushka nemzetköziesedésének számszerű meghatározásához és a nemzetközi potenciáljához a II. 1. 3. fejezetben leírt TNI mutatót fogom felhasználni. A felhasznált arányszámokat a Kovács Mátéval készített interjú alapján fogom meghatározni.

A transznacionális index meghatározásához a Nanushka 2019-es külföldi-hazai eszközarány, értékesítési arány és munkavállalói arány szükséges. Kovács (2020) elmondta, hogy a külföldi-hazai eszközarány 17%, amelyet a new york-i és londoni üzlet beruházásai, fejlesztései, valamint a készletállomány tesz ki. Kovács (2020) alapján a Nanushka jelenleg az értékesítésének 95%-a történik külföldön, 5%-a pedig Magyarországon, így a nemzetközi eladások dominálják a vállalatot. Ebből az látszik, hogy a működése szempontjából elengedhetetlen a nemzetközi növekedés, hiszen a bevétele jelentősen külföldről érkezik. Továbbá Kovács (2020) szerint a külföldi munkavállalók aránya jelenleg 15%-a a teljes munkaerőállománynak, az elmúlt években a külföldi munkavállalók javára történt növekedés.

Ha az előbb említett három mutató átlagát számolom ki, akkor a TNI-re 42,33%-ot kapunk eredményül, amely azt jelenti, hogy a közepesnél kissé gyengébb transznacionális indexsel rendelkezett 2019-ben a vállalat. Az külföldi-hazai eszközarányból és Kovács (2020) elmondása alapján a külföldi flagship store, annak felújításai és fenntartásai határozzák meg. A jövőbeli üzletnyitási stratégia ezt a mutatót növelheti, mivel a Nanushka nemzetköziesedése egyik legrelevánsabb pontja a külföldi terjeszkedés. Továbbá az értékesítési arányon is látszódik, hogy a Nanushkának elengedhetetlen a nemzetközi jelenlét és fejlődés, mivel a márka a termékeit jelentősen a nemzetközi piacon tudja értékesíteni. A külföldi-hazai munkavállalói arányt figyelembe véve pedig azt láthatjuk, hogy a IV. 2. 6. fejezetben elmondottak alapján az utóbbi pár évben történt a nemzetközi munkavállalók csatlakozása a vállalathoz.

Így azt vonhatjuk le következtetésül, hogy a sikeres nemzetköziesedési stratégia, illetve nemzetközi terjeszkedés kapcsán a Nanushka TNI mutatószáma nőhet a jövőben. Az üzletnyitási stratégia miatt a külföldi flagship store-ok száma feltehetően növekedni fog, amellyel a külföldi eszközök értékét növelheti a vállalat. A Nanushka nemzetközi munkavállalók számára vonzóbb lesz, mivel az iparágban releváns divatmárkaként van jelen, illetve a dinamikus képességeknek köszönhetően a nemzetközi munkakörnyezet megteremtődött a cégen belül. A 2016-ban átalakított üzleti modell elősegítette a Nanushkát, hogy a nemzetköziesedési mutatója egy közepesen erős értéket mutasson, amely a következő években növelhető, ezzel is erősítve a márka nemzetközi szerepét.

IV. 3. 5. A Nanushka nemzetközi márkaépítésének értékelése

A dolgozatomban során a Nanushka nemzetköziesedését vizsgáltam, ebben a fejezetben pedig összegzem azokat a sikertényezőket, amik hozzájárultak ahhoz, hogy a Nanushka egy nemzetközi brandet tudott kiépíteni. Értékelni fogom a 2016-ban átalakított üzleti modellt, kulcs erőforrásait és képességeit, valamint a további nemzetköziesedést alátámasztó szempontokat, amelyekre a cég tudta építeni stratégiáját. A Nanushka nemzetköziesedésének értékelése a saját megállapításom, valamint a Kovács Mátéval készített mélyinterjúm alapján végzem.

Ahogy a IV. 3. 2. fejezetben is felvázoltam, a Nanushka nemzetközi piacra lépésének folyamatára nem illeszthető rá egyik nagyobb, a szakirodalomban ismert nemzetköziesedési modell. A divatipar sajátossága miatt ezért egy saját nemzetközi integrációs modellt készítettem a Nanushkának, amelynek fő fázisa a felismerés, amely során a cég realizálja, hogy a márka nem képes hazai piacon fennmaradni hosszútávon.

A Nanusha hosszútávú célja Kovács (2020) szerint egy sikeres nemzetközi márka kiépítése a divatiparon belül. Ahogy a IV. 2. 4. fejezetben is említettem, a Nanushka kulcs erőforrásainak a márkaidentitást, valamint az influenszerekkel való kapcsolatot, mint marketing eszközt határoztam meg. Ahhoz, hogy egy cég versenyelőnyt szerezzen, mindenképp a kulcs erőforrásaira kell építenie a saját stratégiáját, ezek azok a tényezők, amik jól menedzselve biztosíthatják a márka sikerét nemzetközi szinten. A márkaidentitás egyediségét és erősségét a tervező stílusa, szemlélete és kreativitása adja, amely egy poszt-szocialista romantikus életérzést kíván átadni a termékein keresztül, amely a hagyományos értelemben vett divatrégió számára izgalmas és egzotikus lehet. Továbbá a márkaidentitásba beletartozik a Nanushka értékrend (a környezettudatosság, állatvédelem, a fogyasztóval való szorosabb kapcsolat), amelyet minden platformon, illetve értékesítési csatornán szeretnének képviselni. Az influenszerekkel való együttműködésének a potenciálját a cég még nemzetközi terjeszkedésének korai fázisában ismerte fel, ezért ez is egy versenyelőnyt jelenthet a márka számára.

Ezenfelül releváns tényező a nemzetköziesedés során a vállalkozó szerepe, amely saját megállapításom szerint nem kulcs erőforrás, azonban elengedhetetlen része volt a nemzetközi terjeszkedés szükségességének felismerésében. Emellett Baldaszi Péter volt az indukálója annak, hogy az üzleti modell átalakítása során alkalmazkodjon a cég a nemzetközi divatcégeket meghatározó környezethez, valamint ő volt az, aki sikeresen beépítette az üzleti szemléletet is a cég működésébe.

Emellett fontos megemlíteni a márkának azt a fajta dinamikus képességét, amellyel képes volt a nemzetközi közeghez alkalmazkodni, ezzel adaptálni a meglévő folyamatait. A Nanushka sikeresen transzformált erőforrásait és képességeit, annak érdekében, hogy a cég el tudjon indulni a nemzetköziesedés útján. Ennek a dinamikus képességnek a hatása, hogy a cég eredményesen tudott integrálni külföldi szaktudást, megfelelő fókusz alakított ki az értékesítésnek, valamint a szervezeti kultúrát is internalizálta.

A Nanushka Ansoff-mátrixának értékelése során is látszódott, hogy az eltérő piac és termék fejlesztési stratégiájával is a nemzetközi terjeszkedést szeretné a cég megvalósítani. Itt kiemelném a márka diverzifikációját, amely igaz, hogy kezdetleges fázisban van, azonban ezzel a nemzetköziesedési stratégiát alátámasztva fel tudja venni a külföldi, nagyobb, a divatiparban elismert cégekkel a versenyt.

A Nanushka TNI mutatójából is látszódik, hogy jelenleg egy közepesen erős nemzetközi szereppel rendelkezik, amely a jövőben növekedhet a nemzetköziesedési stratégia folytatása által. Így később

az üzletnyitási tevékenységek, illetve a vonzóbb nemzetközi munkakörnyezet megteremtése során az internalizációs index növekedhet, amely a vállalat nemzetköziesedésének relevanciáját jelentheti.

Összességében úgy állapítom meg, hogy a Nanushka kulcs erőforrására építve, illetve dinamikus képességével a márka nemzetköziesedési stratégiáját végre tudja hajtani, amely a Nanushka sikerét is biztosítja. Azonban ezt a sikert a folyamatosan új piaci lehetőségeket kereső vállalkozó, aki a márka fejlesztésének indukálója, sikeresen ismerte fel, ennek hatására a Nanushka nemzetköziesedéséhez szükséges irányvonalat vázolta fel. Továbbá a folyamatos fejlesztési lehetőségek is mind a vállalat nemzetközi terjeszkedését, illetve hírnevének növelést támasztja alá. Az üzleti modell átalakítása segítette a vállalatot, hogy a nemzetköziesedést fókuszba helyezve alakítsa ki stratégiáját.

IV. 4. A Nanushka jövőbeli stratégiája és lehetőségei

Ebben a fejezetben a Nanushka jövőbeli stratégiáját, céljait és lehetőségeit vázolom fel a dolgozatomhoz készített mélyinterjú alapján.

Kovács (2020) alapján 2025-ig a cél további 7-8 külföldi üzlet nyitása, illetve a B2C értékesítések teljes bevételt képző része 25%-ról 60%-ra történő növekedése. Tehát a jövőben a márkahű fogyasztói bázis bevonása érdekében a cég az in store üzletek számát kell növelnie, valamint az értékesítési csatornákat szükséges bővítenie, amelyen keresztül a Nanushka által képviselt márkaidentitást tudja átadni.

Továbbá Zulik (2021) alapján az üzletnyitási stratégia mellett az online kereskedelemnek fejlesztése, illetve online kereskedelmi ügynökségek számának bővítése is nagy hangsúlyt fog kapni a következő pár évben. Ezen az értékesítési csatormán keresztül tudja a vállalat gyorsan és széleskörűen eljuttatni a termékeit a fogyasztókhoz.

Emellett azt is fontos felmérni, hogy földrajzi értelemben hova terjeszkedik a Nanushka. Ahogy a III. 2. 1. fejezetben is leírtam, a divatipar jövője Ázsiában van, a cégeknek fel kell mérniük ezen a piacon való terjeszkedési lehetőségeket. Kovács (2020) elmondta, hogy a Nanushka hosszútávú tervében szerepel az ázsiai terjeszkedés, amely a márka sikerességét jelentheti a gyors nemzetközi reakcióképességének köszönhetően.

Emellett nagy potenciál van a cég diverzifikációjában, mivel az új férfi kollekciókkal és a kiegészítők kínálásával is új fogyasztói szegmenst tud megcélozni a márka. Ez nem csak a

Nanushka sikerességét, hanem a nemzetközi piacon történő megerősödését is jelentheti a többi nagyobb divatmárka mellett.

Továbbá, ahogy az üzleti modellben is megállapítottam, a divatipari ügynökségekkel való együttműködés elengedhetetlen, így az ügynökök partnerségi számának a növelése is egy potenciális cél lehet a vállalat számára. A nagyobb ügynöki kapcsolattal több nemzetközi nagykereskedelmi áruházba kerülhet be a Nanushka, ami tovább növelheti a nemzetközi ismertséget.

Tehát elmondható, hogy a Nanushka jövőbeli stratégiájának a fókuszja a nemzetközi márkaépítés lesz, amelyet a márka értékének a fizikai üzletekben történő értékesítésével tudják a leginkább megvalósítani.

V. Konklúzió

Dolgozatomban az üzleti modell elemzésével, a vállalatelméleti keretrendszerekkel, valamint nemzetközi piacra lépési modellek alapján vizsgáltam a Nanushka sikerét a cég nemzetköziesedésén keresztül. Bemutattam a Nanushka 2016-ban átalakított üzleti modelljét, valamint azokat a kulcs erőforrásokat, amik hozzájárultak ahhoz, hogy a cég nemzetközi piacra lépjen, illetve, hogy a hazai piacon kiemelkedő divatipari szereplővé váljon. Emellett megvizsgáltam a vállalat csődközel állapotról megjelenő vállalkozó szerepét és annak hatásait a Nanushka nemzetközi növekedése során.

Dolgozatomban kiemeltem, hogy a megújított üzleti modell a befektetői elvárásoknak megfelelően a Nanushka nemzetközi szerepének növelését támogatja. Ez abban mutatkozik meg, hogy az értékesítési csatornái, illetve a kulcs partnerekkel való együttműködés, illetve maga a Nanushka értékajánlata is mind a cég nemzetközi sikerének növelését eredményezte. Megállapításom szerint a két kulcs erőforrása a cégnek az influencers marketing, illetve a márkaidentitás, amik már régóta meghatározzák a Nanushka működését és szerepét. Az influencers marketing, ami már a cég kezdeti szakaszában is szerepelt a Nanushka marketingstratégiájában, a folyamatosan növekvő kortárs divatszegmensben versenyelőnyt tud biztosítani. Emellett a márkaidentitás során a Nanushka tervezőjének köszönhetően a divatiparban még ismeretlen poszt-szocialista romantikus hangulatot és környezettudatos működést képvisel, ami szintén versenyelőnyt jelenthet a vállalat számára.

Emellett Baldaszi Péter vállalkozói szerepét is megvizsgáltam, ami alapján azt határoztam meg, hogy a Nanushka vállalkozó személye nem jelent kulcs erőforrást, azonban a befektetői

lehetőségeket megragadva, illetve az üzleti szemléletének bevonásával a cég nemzetköziesedését, valamint növekedését eredményezte.

Továbbá a Nanushka nemzetköziesedését elemeztem a dolgozatom során. Itt felvázoltam a márka nemzetközi piacra lépésének folyamatát, illetve egy saját modell felállítása során értékeltem a cég nemzetköziesedésének modelljét. Ezek során vizsgáltam a nemzetközi növekedésének stratégiáját. Itt a Nanushka az üzletnyitási stratégiát folytatja, amely során a márka nemzetközi hírnevet és fogyasztói réteget tud generálni. A Nanushka egy általam megalkotott ÖFANN modellel leírható módon lépett nemzetközi piacra. Emellett a Nanushka TNI mutatószáma közepesen erős nemzetközi szintet mutat, amely a nemzetköziesedési stratégia segítségével a következő években erősödni fog.

A Nanushka utóbbi években dinamikus növekedést produkált. A cég mind nemzetközileg, mind szervezetiileg növekedett, azonban fontos, hogy ahhoz, hogy a divatipar egy kiemelkedő szereplője legyen, szükséges a nemzetközi növekedést támogató rendszereket és erőforrásokat is folyamatosan fejleszteni és növelni.

Hivatkozásjegyzék

Áeron weboldala. (2020). Főoldal. *Áeron*. Letöltés helye: [aeron.hu](https://aeron.hu/en): <https://aeron.hu/en>, Letöltés ideje: 2020. 05. 10.

Amed, I. B., Balchandani, A., Beltrami, M., Berg, A., Hedrich, S. - Rölkens, F. (2019). The State of Fashion 2019. *McKinsey & Company and Business of Fashion*. Letöltés helye: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/The%20influence%20of%20woke%20consumers%20on%20fashion/The-State-of-Fashion-2019.ashx>, Letöltés ideje: 2020. 05. 10.

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard business review*, 35(5), 113-124. oldal

Balaton, K., Hortoványi, L., Incze, E. - Laczkó, M. (2009). Stratégiai Menedzsment. Aula Kiadó, Budapest, 104-139. oldal

Baldaszti, P. (2018). Referenciaboltot nyitott a Nanushka (Kotroczó Melitta interjúja). *Világgazdaság*. Letöltés helye: <https://www.vg.hu/vallalatok/masolat-referenciaboltot-nyitott-a-nanushka-884341/>, Letöltés ideje: 2020. 05. 09.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120 oldal.

Budapest Central European Fashion Week (2020a). Nadya Dzyak. *Budapest Central European Fashion Week*. Letöltés helye: <https://bcefw.com/designers/nadya-dzya>, Letöltés ideje: 2020. 12. 07.

Budapest Central European Fashion Week (2020b). NUBU. *Budapest Central European Fashion Week*. Letöltés helye: <https://bcefw.com/designers/nubu>, Letöltés ideje: 2020. 12. 11.

Budapest Central European Fashion Week (2020c). TOMCSANYI. *Budapest Central European Fashion Week*. Letöltés helye: <https://bcefw.com/designers/tomcsanyi>, Letöltés ideje: 2020. 12. 11.

Budapest Central European Fashion Week (2020d). KATA SZEGEDI. *Budapest Central European Fashion Week*. Letöltés helye: <https://bcefw.com/designers/kata-szegedi>, Letöltés ideje: 2020. 12. 11.

Budapest Central European Fashion Week (2020e). CELENI. *Budapest Central European Fashion Week*. Letöltés helye: <https://bcefw.com/designers/celeni>, Letöltés ideje: 2020. 12. 11.

- Cedrola, E. (2018). Product Innovation in the Global Fashion Industry. *Palgrave Macmillan*, 2-7. oldal
- Chen, C., Kim, A., Lo, A., Luan, L., Su, M., Zhang, C., - Zipser, D. (2019) How young Chinese consumers are reshaping global luxury. *McKinsey & Company*. Letöltés helye: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/china/how%20young%20chinese%20consumers%20are%20reshaping%20global%20luxury/mckinsey-china-luxury-report-2019-how-young-chinese-consumers-are-reshaping-global-luxury.ashx>, Letöltés ideje: 2021. 04. 07.
- Chikán, A. (2003). A kettős értékteremtés és a vállalat alapvető célja. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 34(5), 10-12. oldal
- Chikán, Attila (2017): Vállalatgazdaságtan. Vállalatgazdasági Tudományos és Oktatási Alapítvány, Budapest, 25-31. oldal
- Ciarnienè, R. - Vienazindiene, M. (2014). Management of contemporary fashion industry: characteristics and challenges. *Procedia—Social and Behavioral Sciences*, 156, 63-68. oldal
- Cillo, P. - Verona, G. (2008). Search styles in style searching: Exploring innovation strategies in fashion firms. *Long Range Planning*, 41(6), 650-671. oldal
- Courtney, H., Kirkland, J., - Viguerie, P. (1997). Strategy under uncertainty. *Harvard business review*, 75(6), 67-79. oldal
- Danziger P. N. (2019). How Luxury Brands Can Unlock Their Potential In The Chinese Market. *Forbes*. Letöltés helye: <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2019/09/10/how-luxury-brands-can-unlock-their-potential-in-the-chinese-market/?sh=27b0707612db>, Letöltés ideje: 2020. 12. 15.
- Deeley, R. (2018). Contemporary Label Nanushka Expands into Menswear. *Business of Fashion*. Letöltés helye: <https://www.businessoffashion.com/articles/news-bites/contemporary-label-nanushka-expands-into-menswear>, Letöltés ideje: 2020. 05. 14.
- Dunning, J. H. (1977). The international allocation of economic activity. *Palgrave Macmillan, London*, 395-418. oldal
- Elementy weboldala (2020). About us. *Elementywear*. Letöltés helye: <https://elementywear.com/en/24/about>, Letöltés ideje: 2020. 12. 07.

- Fekete, E. B. – Bánlaki, D. S. (2017). Álomépítők. *Forbes*, 5(4), 16-22. oldal. Letöltés helye: <https://forbes.hu/files/78/9f/789f97211228ac81e0a8ff69194c8083.pdf>, Letöltés ideje: 2020. 05. 10.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135. oldal
- Gubicza, Á., Baldaszti, P. – Szécsi, B. (2020). A Vanguards nemzetközi szakemberekkel épít budapesti központú divatipari holdingot (Origo interjúja). *Origo*. Letöltés helye: <https://www.origo.hu/itthon/20200611-nemzetkozi-szakemberekkel-epitenek-budapesti-kozpontu-divatipari-holdingot-n.html>, Letöltés ideje: 2020. 12. 14.
- Highsnobiety (2020). Misbhv. *Highsnobiety*. Letöltés helye: <https://www.highsnobiety.com/tag/misbhv/>, Letöltés ideje: 2020. 12. 07.
- Incze, E. (2012). A vállalatok nemzetköziesedésének dinamikája–egy kutatási modell (Dynamics of firm internationalization—a research model). *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 43(7-8), 32-40. oldal
- Jin, B., - Cedrola, E. (2016). Overview of fashion brand internationalization: theories and trends. In *Fashion Brand Internationalization*. Palgrave Pivot, New York, 1-30. oldal
- Johanson, J., - Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23-32. oldal
- Johanson, J., - Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431. oldal
- Kapás, J. (2000). A vállalkozás közgazdasági elméletei: Vállalatelméleti megközelítés. *Vezetéstudomány-Management and Business Journal*, 31(12), 2-15. oldal
- Kelly, M. (2021) FT 1000: the fifth annual list of Europe’s fastest-growing companies. *Financial Times*. Letöltés helye: <https://www.ft.com/content/8b37a92b-15e6-4b9c-8427-315a8b5f4332>, Letöltés ideje: 2020. 03. 27.
- Kentish, P. (2019) A very contemporary capital of fashion. *Emerging Europe*. Letöltés helye: <https://emerging-europe.com/after-hours/warsaw-a-very-contemporary-capital-of-fashion/> Letöltés ideje: 2020. 12. 11.

- Knight, G. A.–Cavusgil, S. T. (2004): Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35 (2), 124–141. oldal
- Koller, T. (1994): What is value-based management? McKinsey.com, letöltve: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/what-is-value-based-management> letöltés ideje: 2020. 10. 13.
- Koller, T., Dobbs, R., - Huyett, B. (2010). Value: The four cornerstones of corporate finance. *John Wiley & Sons*, 3-14. oldal
- Koller, T., Goedhart, M. - Wessels, D. (2005): Valuation. Measuring and Managing the Value of Companies. *McKinsey and Co., John Wiley and Sons Inc., Hoboken, New Jersey*, 429-443. oldal
- Lannes, B. (2019). What's Powering China's Market for Luxury Goods?. *Bain & Company*. Letöltés helye: <https://www.bain.com/insights/whats-powering-chinas-market-for-luxury-goods/>, Letöltés ideje: 2020. 12. 15.
- Leibenstein, H. (1968). Entrepreneurship and development. *The American Economic Review*, 58(2), 72-83. oldal
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic management journal*, 13(S1), 111-125. oldal
- Maczek, N. – Wirsk, T. (2020). How polish brand Misbhv are building an underground empire in a push for a sustainable future (Jeffrey Thomson interjúja). *The Love Magazine*. Letöltés helye: <https://www.thelovemagazine.co.uk/article/how-polish-brand-misbhv-are-building-an-underground-empire-in-a-push-for-a-sustainable-future>, Letöltés ideje: 2020. 12. 07.
- McDougall, P. - Oviatt, B. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43 (5), 902–906. oldal
- Meldrum, M., - McDonald, M. (1995). The Ansoff Matrix. In *Key Marketing Concepts. Palgrave, London*, 121-126. oldal
- Nagy, Z. (2018). Kiszáll az Áeron CEO-ja, Lászlóffy Vivien. *Forbes.hu*. Letöltés helye: <https://forbes.hu/uzlet/kiszall-az-aeron-ceo-ja-laszloffy-vivien/>, Letöltés ideje: 2020. 05. 10.

- Nanushka Instagram oldala (2020). Nanushka Instagram oldala. *Instagram*. Letöltés helye: <https://www.instagram.com/nanushka/?hl=hu>, Letöltés ideje: 2020. 05. 09.
- Nanushka weboldala. (2020). Our Story. *Nanushka*. Letöltés helye: <https://www.nanushka.com/our-world/our-story>, Letöltés ideje: 2020. 05. 08.
- Neige weboldala (2020). About brand. *Neige*. Letöltés helye: <https://neigetees.com/shop/content/4-about-us>, Letöltés ideje: 2020. 12. 07.
- ODIVI weboldala (2020). About. *ODIVI*. Letöltés helye: <https://www.odivi.cz/about/>, Letöltés ideje: 2020. 12. 08.
- Origo. (2020). Divatipari befektetési és növekedési platformot indít a GB & Partners és a Nanusha alapítótulajdonos Origo. Letöltés helye: <https://www.origo.hu/itthon/20200611-divatipari-befektetes-es-novekedesi-platform-gb-partners-es-a-nanushka-tarstulajdonosa.html>, Letöltés ideje: 2020. 12. 14.
- Osterwalder, A. - Pigneur, Y. (2010). Business model canvas. *Self published*. John Wiley & Sons kiadó, 14-19. oldal
- Oviatt, B. and McDougall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64. oldal
- Penrose, E. T. (1959): The Theory of the Growth of the Firm. *Oxford University Press*. Oxford. 1995
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-Based View, *Strategic management journal*, 14(3), 179-191. oldal
- Rennie, M. (1993). Global competitiveness: Born global. *The McKinsey Quarterly*, (4), 45–52. oldal
- Reszegi, L. – Juhász, P. (2014). A vállalati teljesítmény nyomában. *Alinea Kiadó, Budapest*, 13-46. oldal
- Rialp, A.–Rialp, J.–Urbano, D.–Vaillant, Y. (2005): The born-global phenomenon: A comparative case study research. *Journal of International Entrepreneurship*, 3 (2), 133–171. oldal
- Rosen, A. (2016). Andrew Rosen Talks Trouble in the Contemporary Market (Lauren Sherman interjúja). *Business of Fashion*. Letöltés helye:

- <https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/andrew-rosen-talks-trouble-in-the-contemporary-market>, Letöltés ideje: 2020. 05. 09.
- Rumelt, R. P. (1987). Theory, strategy, and entrepreneurship. *The competitive challenge*, 137(158), 1-22. oldal
- Sándor, K. (2020). Nanushka és a Tresorit is bekerült a leggyorsabban növekvő ezer európai cég közé. *Forbes.hu*. Letöltés helye: <https://forbes.hu/uzlet/tresorit-es-a-nanushka-is-a-leggyorsabban-novekvo-ezer-europai-ceg-kozott/>, Letöltés ideje: 2020. 05. 09.
- Sándor, Sz. – Baldaszi, P. (2017). A romokból a LaFayette-ig: hogyan támadt fel a Nanushka? (Dobos Emese interjúja). *HVG.hu* Letöltés helye: https://hvg.hu/kkv/20171228_nanushka_contemporary_luxus_divat_divatipar_cegportre, Letöltés ideje: 2020. 05. 08.
- Sándor, Sz. (2017). Nanushka, seen on Instagram's most stylish influencers, is a label to watch (Maria Bobila interjúja). *Fashionista*. Letöltés helye: <https://fashionista.com/2017/06/nanushka-interview-fall-2017>, Letöltés ideje: 2020. 05. 09.
- Saradjzadeh, A. (2005). Internationalization of retailing in the clothing industry: a case study of Dressmann. *Lulea University of Technology*, 6-14. oldal
- Schultz, T. W. (1980). Investment in entrepreneurial ability. *The Scandinavian Journal of Economics*, 82(4), 437-448. oldal
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350. oldal
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of management perspectives*, 28(4), 328-352. oldal
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49. oldal
- Teece, D. J., Pisano, G., - Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533. oldal

- Teece, D., Peteraf, M., - Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35. oldal
- Tóth, A. (2017). Megváltozik minden, amit a divatról gondoltunk (Szentkirályi Balázs interjúja). *Index.hu*. Letöltés helye: <https://index.hu/gazdasag/2017/08/30/fashion/>, Letöltés ideje: 2020. 05. 09.
- Vanguards Holding weboldala (2021). Főoldal. *Vanguards.com*. Letöltés helye: <https://vanguards.com/>, Letöltés ideje: 2021. 04. 06.
- Várad, I. (2019). Háromemeletes bolt New Yorkban, saját férfikollekció – behúzó Amerikában a Nanushka. *Forbes.hu*. Letöltés helye: <https://forbes.hu/uzlet/harom-emeletes-bolt-new-yorkban-sajat-ferfikollekcio-behuz-amerikaban-a-nanushka/>, Letöltés ideje: 2020. 05. 09.
- Venet, P. A. (2020). Alighieri x Nanushka: The most wanted jewelry collab of the moment. *Vogue*. Letöltés helye: <https://www.vogue.fr/jewelry/article/alighieri-x-nanushka-most-wanted-jewelry-collab-this-season-2020>, Letöltés ideje: 2020. 12. 17.
- Waldron, D. G. (2008). Transnationality: An Index Of Strategic Success?. *Journal of International Business Strategy*, 8(2), 152-156. oldal
- Williams, R. (2020) Nanushka's Owner Launches New Fashion Group, Buying Milan's Sunnei. *Business of Fashion*. Letöltés helye: <https://www.businessoffashion.com/articles/luxury/nanushkas-owner-launches-new-fashion-group-buying-milans-sunnei>, Letöltés ideje: 2020. 12. 14.
- Zollo, M. - Winter, S. G. (1999). From organizational routines to dynamic capabilities. *INSEAD*, 9-12. oldal
- Készített mélyinterjúk:
- Dobák Zita, volt business analyst, Nanushka és Lente Borbála, volt executive assistant, Nanushka, 2020. 05. 13.
 - Kovács Máté, jelenlegi ügyvezető igazgató, Nanushka, 2020. 12. 11.
 - Zulik Ákos, jelenlegi stratégiai vezető, Vanguards Holding, 2021. 03. 30.

Mellékletek

1. melléklet: Készített mélyinterjú vázlata

Interjúalanyok: Dobák Zita, Lente Borbála

Az interjú készítésekor a két interjúalany egyszerre volt jelen, előre meghatározott kérdéseket tettem fel, az alábbi sorrendben:

1. Mi történt 2016-ban? Hogyan alakult át a Nanushka business modellje? hogyan alakult át a szervezet és annak működése?
2. Mi volt a cél az üzleti modell átalakításával, a fennmaradás vagy a növekedés is?
3. Mi a cég stratégiája?
4. Mik voltak a nemzetköziesedés lépései? hogyan történt meg a nemzetközi piacra lépés a vállalat életében?
5. Milyen a Nanushka nemzetközi szerepe és jelenléte?
6. A hazai piacon milyen stratégiát követnek a versenytársak? Mi az, ami miatt a versenytársaknak nem sikerült a nemzetköziesedés?
7. Mik lettek azok az új erőforrások, amiket bevont a cég, illetve beépített a stratégiájába?
8. Mik a kulcs erőforrásai a Nanushkának? Mik azok, amik a magyar contemporary iparban versenyelőnyt biztosíthat?
9. Milyen új szemléletet, vállalkozói tudást hozott meg az új alapítótulajdonos jelenléte? mit köszönhet neki a cég?
10. A tervezői, kreatív szaktudás hogyan jelenik meg a cégnél? Milyen szerepet tölt be a tervező a cég életében?
11. Milyen értéket, tervezői, kreatív szemléletet képvisel a tervező és tulajdonos? Mennyire eltérő a tervező és vállalkozó szerepe a Nanushka cégnél?
12. Mi a Nanushka jelenlegi marketingstratégiája?
13. Milyen a Nanushka az értékesítési csatornája (csatornái)? Ki a Nanushka kulcs partnere?
14. Mit gondol, mi lesz a Nanushka jövője? Úgy gondolja a jelenlegi üzleti modell egy működő koncepció, vagy a közeljövőben szükség van-e új átalakítási folyamatra?
15. Milyen jövőt jósol a contemporary fashion-nek?

2. melléklet: Készített mélyinterjú vázlata

Interjúalany: Kovács Máté

Az interjú készítésekor előre meghatározott kérdéseket tettem fel, az alábbi sorrendben:

I. Növekedés, átalakulás

1. Mesélje el a Nanushka történetét röviden!
2. Hogyan alakult át a cég üzleti modellje 2016-ban?
3. Hogyan történt a brand építés?

II. Nemzetköziesedés

4. Mi volt a nemzetközi növekedés indukálója? Miért volt szükséges?
5. Hogyan történt a nemzetközi piacra lépés? Mik voltak a főbb állomásai?
6. Mi volt a Nanushka nemzetköziesedés stratégiája?
7. Hogyan alakult át a cég a nemzetköziesedés során, milyen vállalati folyamatokat, értékeket kellett változtatni a nemzetközi stratégia során?

III. Brand value, kulcs erőforrás

8. Mi a Nanushka kulcs erőforrása?
9. Mi a Nanushka brand value-ja? Milyen stílust, divatirányzatot képvisel?
10. Cél az, hogy a Nanushka a közép-európai, poszt-szocialista romantika életérzést képviselje a nemzetközi piacon? Mivel tud ez többet adni a versenytársainál?
11. Van olyan versenytárs, aki hasonló márkaidentitást képvisel?

IV. Szervezet összetétele, szervezeti kultúra, értékek

12. Milyen a szervezeti felépítés és megoszlás magyar és külföldi munkavállaló szempontból?
13. Milyenek a Nanushkán belüli a szervezeti rutin, kommunikáció, munkanyelv? Fejtse ki bővebben!
14. Mekkora az export-import arány?
15. Milyen a hazai-külföldi eszköz arány?

V. Jövő

16. Mik a jövőbeli tervek? Milyen a jövőbeli startégiája a Nanushkának?
17. Milyen tervei vannak a további nemzetközi terjeszkedés terén a cégnek

3. melléklet: Készített mélyinterjú vázlata

Interjúalany: Zulik Ákos

Az interjú készítésekor előre meghatározott kérdéseket tettem fel, az alábbi sorrendben:

I. Versenytársak

1. Hogyan végzi a Nanushka a versenytárs elemzést?
2. Melyik divatipari szereplő a releváns a vizsgálat során?
3. Hogyan látják a régióban lévő vállalatokat?
4. Mi az, amiben a Nanushka előrehaladottabb, mint a hazai divatipari szereplők?

II. Stratégia jövője

5. Mi a Nanushka nemzetköziesedési stratégiájának a jövője?
6. A stratégiába milyen olyan elemeket terveznek beépíteni, amivel nemzetközibbé teszik a vállalatot?
7. Milyen erőforrásokra tud a nemzetköziesedés kapcsán építeni a vállalat?

4. melléklet: 2. táblázat, a készített regionális divatmárkák elemzése (IV. 2. 1. 1. fejezet, 29. oldal)

Márka	Ország, alapítás	Stílus/Filozófia	Üzletek, lokáció	Ár	Social Media	Influenszer együttműködés	Nemzetközi-esedés szintje	Szervezeti kultúra, munkakörnyezet
Nadya Dzyak	Ukrajna, 2008 ¹	- Tervei a megtestesült női erőt képviselik, - Egyén személyiségének kiemelése a cél - Inkább alkalmibb, elegánsabb ruhadarabok¹	- Online áruház - Több nemzetközi luxus áruház, butik 1 showroom²	110.00-240.000 Ft ³	- Instagram: 29,8k követő - Képek az új kollekcióról - Nincs Instagram vásárlási funkció⁴	- Nemzetközileg ismert, 1 millió követő alatti influenszerek - Egyszeri együttműködés⁴	3	- Magas szakmai tudás - Képzett, nagy tapasztalattal rendelkező divattervezők. - Kézzel készített fodrok¹
Misbhv	Lengyelország, 2013 ⁵	- Főleg gender-semleges ruhák - Lengyel szocialista korszak megjelenítése. - Lezserebb, underground stílus - Pop-kultúra érvényesítése Kiegészítők és sport ruhadarabok⁵	- Online áruház 1 üzlet Varsóban - Több online multibrand áruházban van jelen 1 showroom Milanóban⁵	53.000-180.000 Ft ⁶	- Instagram: 383k követő - Posztok az új kollekciókról - Posztok kampányokról - Van Instagram vásárlási funkciója⁷	- Nem jelentős - Egyszeri együttműködések - Eddig kettő nemzetközileg ismert influenszer⁷	2	Nincs információ
Neige	Lengyelország, 2011 ⁸	Főleg streetwear stílusa, amely keveredik az eleganciával⁸	- Online áruház - Több luxus nemzetközi áruházban is jelen van⁹	20.000-95.000 Ft ¹⁰	- Instagram: 9,1k követő - Influenszerek posztjai - Posztok az új kollekciókról - Nincs Instagram shop funkció¹¹	- Egyszeri együttműködések - Zenei videóklipekben megjelenés¹¹	2	Nincs információ
Elementy	Lengyelország, 2015 ¹²	- Egyszerű ruhák kínálása, amelyek a hétköznapiakra és az elegánsabb alkalmakra is alkalmasak - Mindennapi élethez közeli divatstílus¹²	- Online áruház 2 üzlet Varsóban 2 lengyel áruházban¹³	8.000-330.000 Ft ¹⁴	- Instagram: 56k követő - Az új kollekciókat a tervezők barátaival mutatják be, így is a természetes nőiességet képviselve - Nincs Instagram vásárlási funkció¹⁵	Országon belül ismert, mikro-influenszerekkel történő hosszabb együttműködés¹⁵	1	- Kicsi, barátságos légkör - Magasan szakképzett munkaerő¹²
ODIVI	Csehország, 2010 ¹⁵	- A ruháival arra ösztönzi az embereket, hogy lépjenek át saját határaikon - Sportos és modern városi életérzés ötvözete¹⁵	- Online áruház 1 showroom Prágában - Nagyobb áruházakban (Csehországban és Barcelonában)¹⁵	12.000-380.000 Ft ¹⁶	- Instagram: 19,7k követő - A márka életérzésének átadása - Posztok az új kollekciókról - Instagram vásárlási funkció¹⁷	Nem jelentős, szinte nincs együttműködés¹⁷	2	Több cseh divattervező a prágai showroomban¹⁵

A 2. táblázat hivatkozásjegyzéke:

- ¹Nadyia Dzyak weboldala (2021). About. *Nadyia Dzyak*. Letöltés helye: <https://nadyadzyak.com/about/>, Letöltés ideje: 2021. 04. 04.
- ²Nadyia Dzyak weboldala (2021). Contact. *Nadyia Dzyak*. Letöltés helye: <https://nadyadzyak.com/contacts/>, Letöltés ideje: 2021. 04. 04.
- ³Nadyia Dzyak weboldala (2021). E-Shop. *Nadyia Dzyak*. Letöltés helye: <https://nadyadzyak.com/e-shop/>, Letöltés ideje: 2021. 04. 04.
- ⁴Nadyia Dzyak Instagram oldala (2021). Nadyia Dzyak Instagram oldala. *Instagram*. Letöltés helye: <https://www.instagram.com/nadyadzyak/?hl=hu>, Letöltés ideje: 2021. 04. 04.
- ⁵Highsnobiety (2021). Misbhv. *Highsnobiety*. Letöltés helye: <https://www.highsnobiety.com/tag/misbhv/>, Letöltés ideje: 2021. 04. 04.
- ⁶Misbhv weboldala (2021). Women. *Misbhv*. Letöltés helye: <https://misbhv.com/women/new-arrivals>, Letöltés ideje: 2021. 04. 04.
- ⁷Misbhv Instagram oldala (2021). Misbhv Instagram oldala. *Instagram*. Letöltés helye: <https://www.instagram.com/misbhv/>, Letöltés ideje: 2021. 04. 04.
- ⁸Neige weboldala (2021). About brand. *Neige*. Letöltés helye: <https://neigetees.com/shop/content/4-about-us>, Letöltés ideje: 2021. 04. 04.

⁹Neige weboldala (2021). Shops. *Neige*. Letöltés helye: <https://neigetees.com/shop/en/content/29-shops>, Letöltés ideje: 2021. 04. 04.

¹⁰Neige weboldala (2021). Women. *Neige*. Letöltés helye: <https://neigetees.com/shop/en/16-women>, Letöltés ideje: 2021. 04. 04.

¹¹Neige Instagram oldala (2021). Neige Instagram oldala. *Instagram*. Letöltés helye: <https://www.instagram.com/neigetees/>, Letöltés ideje: 2021. 04. 04.

¹²Elementy weboldala (2021). About us. *Elementywear*. Letöltés helye: <https://elementywear.com/en/24/about>, Letöltés ideje: 2021. 04. 04.

¹³Elementy weboldala (2021). Contact. *Elementywear*. Letöltés helye: <https://elementywear.com/en/21/contact>, Letöltés ideje: 2021. 04. 04.

¹⁴Elementy weboldala (2021). Women. *Elementywear*. Letöltés helye: <https://elementywear.com/en/20-new-arrivals>, Letöltés ideje: 2021. 04. 04.

¹⁵Elementy Instagram oldala (2021). Elementy Instagram oldala. *Instagram*. Letöltés helye: <https://www.instagram.com/elementywear/>, Letöltés ideje: 2021. 04. 04.

¹⁵ODIVI weboldala (2021). About. *ODIVI*. Letöltés helye: <https://www.odivi.cz/about/>, Letöltés ideje: 2021. 04. 04.

¹⁶ODIVI weboldala (2021). Shop. *ODIVI*. Letöltés helye: <https://www.odivi.cz/shop/>, Letöltés ideje: 2021. 04. 04.

¹⁷ODIVI Instagram oldala (2022). ODIVI Instagram oldala. *Instagram*. Letöltés helye:
<https://www.instagram.com/odivi/>, Letöltés ideje: 2021. 04. 04.

5. melléklet: 3. táblázat, a készített hazai divatmárkák elemzése (IV. 2. 1. 2. fejezet, 33. oldal)

Márka	Ország, alapítás	Stílus/Filozófia	Üzletek, lokáció	Ár	Social Media	Influenszer együttműködés	Nemzetközi-esedés szintje	Szervezeti kultúra, munkakörnyezet
NUBU	Magyarország, 2007 ¹⁸	- A klasszikus városi stílus a diszkrét luxussal és visszafogott színekkel kombinálva - A zen filozófia képviselése¹⁸	- Online áruház 2 üzlet Budapesten 3 pop-up store Magyarországon¹⁹	24.900-155.000 Ft ²⁰	- Instagram: 18.2k követő - Posztok a legújabb kollekciókról - A márka életérzésének átadása a posztokon keresztül - Nincs Instagram vásárlási funkció²¹	- Egy szorosabb hazai influenszerrel történő együttműködés - Nincs márkanyagkövet²¹	1	- Két tervező - Hazai magyar szaktudás integrálása a cégbe¹⁸
Áeron	Magyarország, 2012 ²³	- Hagyományos kézművesség képviselése - Kortárs stílus - A nők kulturális korszaka ihlette ruhadarabok²²	- Online webáruház 1 showroom Budapesten - Külföldi bemutatótermek - Külföldi online áruház²³	83.000-530.000 Ft ²⁴	- Instagram: 40.4k követő - Posztok a legújabb kollekciókról - A márka életérzésének átadása a posztokon keresztül - Van Instagram vásárlási funkció²⁵	- Pár egyszeri együttműködés, főleg mikro-influenszerekkel - Nem jelentős, nincs márkanyagkövet²⁵	2	Nincs információ
Tomcsanyi	Magyarország, 2012 ²⁶	- Kelet-Európai inspiráció és minimalizmus jellemzi - Fenntarthatóság a márka egyik fő értéke²⁶	- Online áruház 2 pop-up store Budapesten 1 üzlet Budapesten²⁶	18.000-104.000 Ft ²⁷	- Instagram: 19.1k követő - Van Instagram vásárlási funkció - Posztok a legújabb kollekciókról²⁸	- Egy kollekció elterjesztését segítő influenszer - Egyszeri, főleg hazai hírességekkel együttműködések²⁸	1	Hazai szaktudás bevonása a vállalatba²⁶
Kata Szegedi	Magyarország, 2009 ²⁹	- Női ruhatermékek - Kontrasztos darabok, városi életmód és modern dizájn képviselése²⁹	- Online áruház 1 showroom Budapesten²⁹	54.000-335.000 Ft ³⁰	- Instagram: 10.7k követő - Posztok az új kollekciókról - Sajtómegjelenések³¹	- Egyszeri, jelentősen hazai hírességekkel együttműködések - Nagyobb hazai eseményeken történő megjelenés influenszerek által³¹	2	Nincs információ
CELENI	Magyarország, 2012 ³²	- Női ruhatermékek, esküvői ruhák és kiegészítők kínálása - Klasszikus, modern darabok, amelyeket Magyarország csodái ihlettek³²	- Online áruház 1 showroom Budapesten³³	36.000-153.000 Ft ³⁴	- Instagram: 8.2k követő - Posztok a legújabb kollekciókról - A márka életérzésének átadása a posztokon keresztül - Van Instagram vásárlási funkció³⁵	- Nem jelentős, szinte nincs együttműködés - Nincs márkanyagkövet³⁵	1	- Magyarországon készülnek a termékek - Diverz szaktudás az esküvői termékek miatt³²

A 3. táblázat hivatkozásjegyzéke:

- ¹⁸Budapest Central European Fashion Week (2020b). NUBU. *Budapest Central European Fashion Week*. Letöltés helye: <https://bcefw.com/designers/nubu>, Letöltés ideje: 2020. 12. 11.
- ¹⁹NUBU weboldala (2020). Kapcsolat. *Nubu*. Letöltés helye: <https://nubu.hu/hu/oldal/kapcsolat>, Letöltés ideje: 2020. 12. 20.
- ²⁰ NUBU weboldala (2021). Női. *Nubu*. Letöltés helye: <https://nubu.hu/hu/oldal/ujdonsagok>, Letöltés ideje: 2021. 04. 04.
- ²¹NUBU Instagram oldala (2021). NUBU Instagram oldala. *Instagram*. Letöltés helye: <https://www.instagram.com/nubustudio/>, Letöltés ideje: 2021. 04. 04.
- ²²Áeron. weboldala (2021). About. *Áeron*. Letöltés helye: <https://aeron.com/about>, Letöltés ideje: 2021. 04. 04.
- ²³Nagy, Z. (2018). Kiszáll az Áeron CEO-ja, Lászlóffy Vivien. *Forbes.hu*. Letöltés helye: <https://forbes.hu/uzlet/kiszall-az-aeron-ceo-ja-laszloffy-vivien/>, Letöltés ideje: 2020. 05. 10.
- ²⁴Áeron. weboldala (2021). Shop. *Áeron*. Letöltés helye: <https://aeron.com/shop/shop-all>, Letöltés ideje: 2021. 04. 04.
- ²⁵Áeron Instagram oldala (2021). Áeron Instagram oldala. *Instagram*. Letöltés helye: <https://www.instagram.com/aeronstudio/?hl=hu>, Letöltés ideje: 2021. 04. 04.
- ²⁶Budapest Central European Fashion Week (2020c). TOMCSANYI. *Budapest Central European Fashion Week*. Letöltés helye: <https://bcefw.com/designers/tomcsanyi>, Letöltés ideje: 2020. 12. 11.
- ²⁷Tomcsany weboldala (2021). Shop. *Tomcsanyi*. Letöltés helye: <https://tomcsanyi.eu/collections/all>, Letöltés ideje: 2021. 04. 04.
- ²⁸Tomcsanyi Instagram oldala (2021). Tomcsanyi Instagram oldala. *Instagram*. Letöltés helye: https://www.instagram.com/tomcsanyi_budapest/?hl=hu, Letöltés ideje: 2021. 04. 04.
- ²⁹Budapest Central European Fashion Week (2020d). KATA SZEGEDI. *Budapest Central European Fashion Week*. Letöltés helye: <https://bcefw.com/designers/kata-szegedi>, Letöltés ideje: 2020. 12. 11.

³⁰Kata Szegedi weboldala (2021). Shop. *Kata Szegedi*. Letöltés helye: <https://kataszegedi.com/en/page/all>, Letöltés ideje: 2020. 12. 11.

³¹Kata Szegedi Instagram oldala (2021). Kata Szegedi Instagram oldala. *Instagram*. Letöltés helye: <https://www.instagram.com/kataszegedi/>, Letöltés ideje: 2021. 04. 04.

³²Budapest Central European Fashion Week (2021e). CELENI. *Budapest Central European Fashion Week*. Letöltés helye: <https://bcefw.com/designers/celeni>, Letöltés ideje: 2021. 04. 04.

³³CELENI weboldala (2021). Kapcsolat. *CELENI*. Letöltés helye: <https://www.celeni.hu/pages/contact-us>, Letöltés ideje: 2021. 04. 04.

³⁴CELENI weboldala (2021). Kollekción. *CELENI*. Letöltés helye: <https://www.celeni.hu/collections/cecile-collection>, Letöltés ideje: 2021. 04. 04.

³⁵CELENI Instagram oldala (2021). CELENI Instagram oldala. *Instagram*. Letöltés helye: <https://www.instagram.com/celeniofficial/>, Letöltés ideje: 2021. 04. 04.