

Az IPC Corporation behatolása az amerikai piacra – esettanulmány

(Beszámoló a közgazdászhallgatók nemzetközi sikeréről)

A Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem 1997 februárjában meghívást kapott a Harold Crookell nemzetközi esettanulmány-versenyre.* A nagy presztízsű versenyen, amelyet Kanada vezető üzleti iskolája, a *Richard Ivey School of Business* idén nyolcadik alkalommal rendezett meg, a világ hat neves egyetemének és üzleti iskolájának hallgatói mérték össze tudásukat: az *Institut d'Administration et de Gestion* (Belgium), a *Yonsei University* (Korea), az *Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey* (Mexikó), a korábbi versenyeken együttesen hat alkalommal győztes *McIntire School of Business* és *Wharton School of Business* (Egyesült Államok), végül a „Közgáz” révén az idén először egy közép-kelet-európai csapat, amelynek tagjai *Abdulwahab Adám, Csízy Beatrix, Soós Péter és Süveges Anikó*, vezetési és szervezési szakirányos, negyedik évfolyamos hallgatók voltak. A versenyfeladat az IPC Corporation piaci stratégiájának kidolgozása volt.

Az IPC Corporation növekedési tervei

Az IPC Corporation nevű szingapúri elektrotechnikai céget 1985-ben alapította két testvér, *Patrick és Benjamin Ngiam*. A vállalat 1992-ben is családi tulajdonban és családi irányítás alatt állt, az igazgatóság tagjai kizárólag az alapító Ngiam család tagjai voltak. A vállalkozás nyomtatott áramkörök gyártásával kezdte tevékenységét. Növekedésével párhuzamosan bővítette gyártását. 1992-ben három fő termékcsoportha osztotta termékeit: általános célú számítógépek (*General Purpose Computers, GPC*), ezen belül az asztali számítógépek és azok alkatrészeinek gyártása és forgalmazása; fogyasztói számítástechnikai termékek (*Consumer Computing Products, CCP*), közelebből a hordozható számítógépek – laptopok és notebookok; valamint a speciális felhasználású termékek (*Application Specific Products, ASP*), nevezetesen a point-of-sale (POS) terminálok. A cég 1992. évi árbevétele mintegy 275 millió szingapúri dollárt, nyeresége 42,5 milliót tett ki.

Az IPC igyekezett készleteit a lehető legalacsonyabb szinten tartani. A just-in-time rendszerhez hasonló termelési politikájukat segítette, hogy a vállalatnak kitűnő kapcsolata volt a szállítóival. Az értékesítést, termelést és beszerzést zökkenőmentesen hangolták össze. Sikertült megoldani az elavult készletek eladását is, amelyeket kevésbé fejlett országokban értékesítettek, illetve átalakítottak.

A vállalat nemzetközi terjeszkedése érdekében „globalizációs programot” hajtottak végre. Európában elsősorban Franciaországban értek el jelentős sikereket. Az európai központ, ahol a piac igényeit kiszolgáló termelés is folyt, Németországban helyezkedett el. Az IPC saját tulajdonú forgalmazó vállalkozásokkal rendelkezett Ausztriában,

* A kezdeményezést a Budapesti Közgazdasági Egyetem részéről *Hámori Balázs*, a Posztgraduális Kar dékánja karolta fel, a magyar csapat utazását a Peregrinatio Alapítvány anyagi támogatása tette lehetővé. A hallgatók kiválasztását és fesztített tempójú felkészítését a vezetési és szervezési tanszék vállalta magára *Antal-Mokos Zoltán* vezetésével, *Bakacsi Gyula* és *Császár Csaba* közreműködésével.

Csehországban, Hollandiában és Svédországban is. Erős pozíciókat építettek ki a Távol-Keleten is. Az otthoni, szingapúri piacon bevezetett, a termékélettartam végéig szóló garancia a rendkívül jó minőségű termék image-ét adta az IPC-nek. Agresszív reklámkampánnyal sikerült a kínai piacra is betörniük, ahol több beszállítójukkal együtt hajtottak végre fejlesztési programokat disztribútoraik számára.

Az észak-amerikai piacon azonban a vállalatnak nem sikerült áttörést elérnie. Egyesült államokbeli kirendeltségük, az IPC America elsődleges feladata a POS terminálok árusítása lett volna, azonban képtelenek voltak megbirkózni a piacot uraló két óriáscéggel, az AT&T-vel és az NCR-rel.

Az IPC magas célokat tűzött maga elé. Növekedésük finanszírozása céljából azt tervezték, hogy a társaság 20 százalékát részvénykibocsátás keretében bevezetik a tőzsdére. Ebből mintegy 150 millió szingapúri dollárra számítottak. 2000-re azonban ötmilliárd dolláros vállalatát szerettek volna válni úgy, hogy az értékesítés mintegy egyharmada az észak-amerikai piacról származzon. Az IPC tulajdonosai és vezetői előtt álló probléma 1992 végén az volt, hogyan érhetnék el ezt a céljukat, különös tekintettel arra a kérdésre: az Egyesült Államok piacán meglévő pozíciójukat „zöldmezős” beruházással vagy egy másik társaság felvásárlásával célszerű megerősíteniük.

Az IPC-nek lehetősége nyílt arra, hogy felvásárolja a texasi Austin Computer Systems Inc.* nevű céget, amely személyi számítógépek kereskedelmével és gyártásával foglalkozott, és sok szempontból megfelelt volna a szingapúri cég elképzeléseinek.

Ebben az időszakban az Egyesült Államok személyi számítógéppiaci a világpiacon csaknem felét adta, körülbelül 10 százalékos éves növekedési rátával. Igen erős vállalatok – mint például a Compaq, a Digital Equipment és a Hewlett-Packard – próbálták a vezető IBM-et kiszorítani.

Az úgynevezett mail order (postán feladott megrendelések alapján történő értékesítés) ennek a piacnak gyorsan növekvő szegmense volt, amelyben a vezető szerepet két nagyobb cég, a Dell Computer és a Gateway játszotta. A szegmens versenyképességét az alacsony árak biztosították, amelyek abból a költségmegtakarításból eredtek, hogy nem kellett kiskereskedelmi egységet fenntartani. A két vezető cég mellett több kisebb is versenyzett ezen a piacon. Ezek közé tartozott az Austin is.

Az Austin Computer Systems-t (ACS) egy elsőgenerációs szaúd-arábiai bevándorló alapította 1984-ben. Kitűnő marketingtevékenységével és jó minőségű termékeivel az eladások 1992-re elérték a 65 millió amerikai dollárt. Vevői között magánháztartások és intézmények (vállalatok, állami és szövetségi hivatalok) egyaránt szerepeltek. Magas szintű volt a vevőszolgálat is. Termelésének központja egy austiniai összeszerelő üzem és egy minőségellenőrzési létesítmény volt. Az alkatrész-megrendeléseket általában két hónappal előre le kellett adni, ami a gyakori téves piaci előrejelzések esetén komoly költségvesztéseket okozott. Ráadásul a (főként tajvani) szállítók gyakran küldtek gyenge minőségű árut. 1989-ben alakult az Austin Applications Inc., az Austin Computer Systems szoftverfejlesztő egysége, amely 1992-re már piacképes programokkal rendelkezett. 1990-ben az Austin megnyitotta Angliában az első külföldi kirendeltségét. Ezenkívül sok forgalmazóval kötött szerződést a Közel-Keleten és Dél-Amerikában.

A kezdeti sikerek után azonban az Austinnak komoly nehézségekkel kellett szembenéznie. 1992-ben a Compaq árháborúba kezdett, amit a Dell is követni tudott. A nagy cégek könnyebben alkalmazkodtak, hiszen például szállítóikkal szemben jóval erősebb

* Az olvasó talán meglepődik azon, hogy milyen sok plauzibilis, de nem alátámasztott feltételezést használunk. Észak-Amerikában ez azonban teljesen természetes, sőt, ennél lényegesen többet használnak egy-egy megoldás vagy elemzés során. Az e mögött meghúzódó gondolat szerint „az üzleti életben sem áll rendelkezésre több információ, tehát az alapján kell döntened, ami van és ami szerinted lesz”.

alkupozíciójuk volt. Robert Diwan, az Austin tulajdonosa és vezérigazgatója egyre inkább úgy látta, az Austinnak be kell olvadnia egy nagyobb vállalatba.

Az IPC részéről Patrick Ngiam tudta, hogy Diwan 1991-ben már visszautasított egy 10 millió dolláros felvásárlási ajánlatot. Több tényező is arra utalt azonban, hogy 1992-ben már egy ötmilliós ajánlatot is elfogadna.

A magyar csapat esetmegoldásának vázlata

A magyar csapat elsősorban arra törekedett, hogy megpróbálja az IPC stratégiáját rekonstruálni. Célként az ezredfordulóig elérendő ötmilliárd dolláros piaci értéket és Észak-Amerika egyharmados részesedését az értékesítésből mint megalapozott tulajdonosi elképzeléseket premisszaként kezelte.

Ezek után megpróbálta megállapítani, hogy mekkora forgalom mellett lesz a vállalat piaci értéke ötmilliárd szingapúri dollár, feltételezve a nyereség és árbevétel arányának állandóságát. Ennek érdekében – a P/E arány felhasználásával – megbecsülte, hogy a 750 millió szingapúri dollár cégérték (a részvények 20 százalékát kb. 150 millióra becsülték) mekkora hányada ered az IPC gyors növekedésének alapján kalkulált növekedési lehetőségek nettó jelenértékéből. Azt találtuk, hogy az IPC értékének 45 százaléka a jelenértéknek az a része, amely az iparági átlagon felüli növekedésből adódik. Feltételezve, hogy ez a rész 2000-re 20 százalékra csökken, az versenyzők azt találták, hogy 2700 millió szingapúri dollár forgalmat kell 2000-ben elérni. A számításokat nagy mértékben egyszerűsítette, hogy az IPC-t csaknem teljes mértékben saját tőkéből finanszírozták.

Ez Észak-Amerikában azt jelenti, hogy 2000-ben mintegy 900 millió dolláros forgalmat kell elérni. (A szingapúri dollár/amerikai dollár árfolyam 1988 és 1992 között 2,00-ról 1,63-ra csökkent, s egyéb információ nem állt rendelkezésünkre. Ez alapján 2000-re vonatkozóan 1:1-es árfolyammal számoltunk.) Ha az IPC felvásárolja az Austint, ennek kb. 30 százalékos évi forgalomnövekedést kell jelentenie az észak-amerikai piacon, ami tartható, figyelembe véve az IPC évi átlagos 44 százalékos (szingapúri dollárban vett!) globális bevételnövekedését.

A stratégiában tehát három piacra koncentrált a csapat: 1. Távol-Kelet: rendkívül gyors növekedésű, igen nagy piac, hatalmas potenciállal, ráadásul kis kulturális különbségekkel Szingapúrhoz képest, ami szintén ebben a régióban helyezkedik el. 2. Észak-Amerika: a világ legnagyobb piaca, az összes PC-eladás csaknem fele itt történik, ugyanakkor évente átlagosan 10 százalékkal bővül, ami tartósan ígérkezik. Ezen a piacon jelennek meg először az innovációk, itt a legélesebb a verseny, az iparág élenjáró vállalatai mind amerikaiak. Ahhoz, hogy egy vállalat az informatikai iparban globálisan jelen legyen, szükséges, hogy ezen a piacon is erős, ha nem is jelentős piaci pozíciót építsen ki. 3. Európa: nagy piac, bár növekedése messze alatta marad a világtátlagnak. Ennek ellenére az IPC számára itt is nagy lehetőségek vannak, hiszen lényegében csak a francia piacon épített ki erős pozíciót, ugyanakkor Kelet-Európa még teljesen telítetlen terület. E három piacon vélték a versenyzők szükségesnek a forgalom 90 százalékát lebonyolítani. Fontos természetesen, hogy az IPC a világon másutt is jelen legyen (Latin-Amerika, Közel-Kelet, Afrika stb.), de nem javasolták, hogy ezekre a piacokra is fókuszáljon.

Az ACS felvásárlásáról döntöttek ezután. A két vállalat olyan nagy mértékben kiegészítte egymást, hogy – legalábbis a személyi számítógépek forgalmazásának céljából – érdemes a céget felvásárolni. Ezt a prezentáció során a két vállalat szintetizáló SWOT elemzése alapján az erősségek és gyengeségek szembeállításával mutatták be a versenyzők, hasonlóan a táblázatokban foglaltakhoz.

<i>Erősségek, IPC</i>	<i>Gyengeségek, ACS</i>
Alacsony költségű gyártás, jó minőségű termék	Magas gyártási költségek
Alacsony készletek, gyors készletforgás, elavult készletek újrahazsnoítási rendszere	Magas elavult készletszint, magas készletforgási ráta
Kitűnő kapcsolat a szállítókkal	Gyenge alkupozíció a szállítókkal szemben
Rendkívül stabil pénzügyi háttér	Súlyos pénzügyi gondok, lehetséges likviditási problémák
<i>Erősségek, ACS</i>	<i>Gyengeségek, IPC</i>
Ismert márkanév, jó image	Nincs termék, mellyel az amerikai piacon áttörést lehetne elérni
Kiemelkedő marketingtevékenység	A megkülönböztetőképesség hiánya
Kapcsolatok kulcsfontosságú vevőkkel	A megfelelő disztribúciós rendszer hiánya

Másik problémát vetett fel az Austin Applications. Ezzel kapcsolatban a csapat úgy döntött, hogy – mivel egy szoftvergyártó nem illett az IPC elképzeléseibe – ezt a részét az ACS-nek nem venné meg. Természetesen ha a tárgyalások során nem sikerül a megfelelő engedményt elérni, akkor indokolt a megvásárlása, de utána célszerű eladni.

A verseny

A csapatokat két hármas csoportba osztották, mindkét csoportban háromfős, üzletemberekből és egyetemi professzorokból álló zsűri bírálta el a megoldásokat. A magyar csapat a Yonsei University és a Wharton School of Business csapatával mérte össze tudását az első fordulóban. A magyar hallgatók az Észak-Amerikában megszokott, „hagyományos” formától eltérően, szerepjáték keretében adták elő javaslatukat. A formabontás kockázatának vállalása eredményesnek bizonyult: a csapat döntőbe került, ahol a hattagú zsűri és a nagyszámú szakértő közönség körében egyaránt sikert aratott a magyar csapat, de szoros küzdelemben a McIntire School of Business csapata által bemutatott, a címvédőhöz méltóan dinamikus, sodró lendületű előadás nyerte el az első helyet.* A versenyzők idej teljesítménye alapján várható, hogy a jövőre negyedéves diákok közül négynek ismét megadatik a lehetőség a *Közgáz* tengerentúli presztízsének növelésére.

Antal-Mokos Zoltán

* A hazatérést követően e jeles teljesítmény azzal nyert elismerést, hogy a hallgatók és felkészítő tanáruk részére az Egyetem Vezetőképző Intézete tiszteletbeli tagja címét adományozták.