

Hajdú Noémi

A Wal-Mart németországi sikertelen piacra lépése kulturális okainak elemzése a Hofstede-módszertana alapján

Az emberközpontú gondolkodásmód számos tudományterület fejlődésében megtalálható. Napjainkban az interneten lévő gazdag információs adatbázis használatával könnyedén tájékozódunk, melynek következtében egyre tudatosabb döntéshozatali folyamatot valósítunk meg, vonatkozzon ez akár egy vásárlási vagy egy munkahely választási elhatározásra. A vállalatok által kínált termékek és szolgáltatások személyre szabhatósága folyamatosan nő. Alapelveként a jól ismert „gondolkozz globálisan, cselekedj lokálisan” szlogen a mai napig érvényes. Azonban felmerül bennünk a kérdés, hogy vajon az emberközpontúság megjelenik a multinacionális vállalatok mindennapi gyakorlatában? Vajon tényleg figyelembe veszik az adott ország interkulturális szemléletét a vállalati vezetés, működés során? A mértéktelen profithajszó folyamán nem sérül az adott ország kultúrája? Jelen cikkben a Wal-Mart németországi bukását vizsgáljuk az interkulturális marketing aspektusából.

Kulcsszó: nemzetközi terjeszkedés, piacjellemzők, interkulturális marketing, Hofstede

JEL-kód: M31

Bevezetés

A Wal-Mart 1997 év végén lépett be a németországi piacra, majd kilenc év sikertelenség után, 2006-ban elhagyta az országot. Csupán az áruházak eladásával 1 milliárd dolláros veszteséget szenvedett (Landler, 2006). Az eset több, mint tíz éve történt, azonban a kauzális összefüggések levonásával, a téma még mindig tartogat újdonságokat.

Az amerikai piacon sikeres üzleti modell Németországban nem vált be, mely különböző okokra vezethető vissza: piaci szerkezeti sajátosságok, politikai és jogszabályi eltérések, lean menedzsment gyengeségek, vállalati kulturális és belső kommunikációs problémák, valamint eltérő kulturális és fogyasztói szokások.

1. Piaci szerkezeti sajátosságok

1997-ben a németországi élelmiszer piac szerkezeti sajátossága, hogy telített volt. A Metro AG, az egyik legnagyobb német kiskereskedelmi lánc, erős versenytársnak bizonyult, mellyel szemben a Wal-Mart nem tudta érvényesíteni az USA-ban kiharcolt vezető pozícióját és nem tudta hasznosítani a meglévő beszállítói kapcsolatokat.

A Wal-Mart a legnagyobb európai piacon az erős versenytársak felvásárlását választotta terjeszkedési stratégiának, melyből kifolyólag a Wertkauf szupermarketlánc 21, míg az Spar 74 üzletét vásárolta fel (Reuters, 1997, 1998), mellyel körülbelül a tizenegyedik helyen szerepelt a teljes kiskereskedelmi forgalomban (Christopherson, 2007).

Utólag értékelve a Wertkauf üzletek nem bizonyultak megfelelő választásnak, hiszen ezek rendkívül kis alapterülettel rendelkeznek, melyben kis áruválaszték alakítható ki. Továbbá az üzletek nagy távolságra helyezkedtek el egymástól, így növelve a szállítási, logisztikai költségeket. Végül, de nem utolsó sorban ezek a boltok felújításra szorultak, és nem feleltek meg a német vásárlók igényének.

Az alacsony áron történő értékesítés stratégiája a német diszkontláncok mellett, nem minősült kiemelkedően jó ajánlatnak és nem jelentett kompetitív versenyelőnyt. A haszonkulcs esetében is jelentős eltérésre derült fény, míg Németországban a haszonkulcs az élelmiszer kiskereskedelemben 0,5-1% (Frankfurter Rundschau, 2007) között van, addig az USA-ban 3%, az Egyesült Királyságban pedig 6% (Lewis, 2001), mely eredendően kisebb profitot predesztinált.

2. Politikai és jogszabályi eltérések

A politikai és jogszabályi eltérések is problémákat okoztak, elsősorban a zóna törvény, a kereskedelmi törvény és az árszabályozás.

A német zóna törvény kimondja, hogy az 1500 négyzetméternél nagyobb alapterületű üzleteket, csak speciális zónában, a városok szélén engedélyezett nyitni (Gerhard és Hahn, 2005). A német fogyasztók a kisebb és közeli boltokat preferálják, mivel egy héten többször elmennek bevásárolni. A német kereskedelmi törvény is szokatlan volt az amerikai szabályozáshoz képest, mely előírja az átláthatóságot, azaz minden vállalatnak nyilvánosságra kell hozni a pénzügyi kimutatását. A Wal-Mart a diszkontláncok alacsony áron történő értékesítése miatt illegális árversenybe bocsátkozott, melynek során az egyes saját márkás termékeket a fedezeti pont alatti áron kínálta a vásárlóknak, így a Szövetségi Kartell Hivatal közbelépett (Knorr és Arndt, 2003).

3. Lean menedzsment gyengeségek

A Wal-Mart esetében a lean menedzsment a hazai piacon az áruk nagy mennyiségben történő felvásárlása során realizálható méretgazdaságossági előnyökön alapul. A vállalat erős alku-pozícióval rendelkezik a beszállítói hálózatát illetően, melynek következtében folyamatosan az árak szinten tartására, illetve csökkentésére koncentrálnak.

2009 óta évente felülvizsgálja az áruk csomagolásának, raktározásának költségét, valamint a szállítási útvonalakat, melynek során az említett évben 161 millió kilométerrel kevesebbet tettek meg, így összesen 200 millió dollárt takarítottak meg (Porter és Kramer, 2011).

Németországban hiányzott a beszállítói kapcsolat a gyártókkal, így a nagykereskedőktől tudták megvenni az árukat, mely többlet költséget okozott. Tovább növelte a logisztikai költségeket, hogy az egyes áruházak, a városok szélén, egymástól távol helyezkedtek el.

4. Vállalati kulturális és belső kommunikációs problémák

A vállalati belső kommunikációnál, a jelentések elkészítésénél komoly nyelvi szakadékok jelentett a hivatalos nyelv a német menedzserek esetében, akik egyáltalán nem beszéltek angolul. Komoly nehézséget okozott, hogy kifejezzék magukat, megvitassák és megoldják a felmerülő problémákat.

5. Eltérő kulturális és fogyasztói szokások

Az európai, ezen belül a német kulturális és fogyasztói szokások jelentős eltérést mutatnak az amerikaihoz képest. Jelen cikkben a Wal-Mart németországi bukásának kulturális aspektusából történő megközelítése kerül részletes bemutatásra a Hofstede-féle dimenziók alapján.

Wal-Mart gazdasági jellemzői és nemzetközi terjeszkedése

A Wal-Mart a világ legnagyobb szupermarketláncja. Jelenleg 28 országban 11.703 üzlet-egységgel működik, melyből 6.306 üzlet az Egyesült Államokon kívül helyezkedik el. 2017-ben a nettó árbevétele 485.9 milliárd dollár volt. 2,3 millió embert alkalmaz, mely számmal a világ legnagyobb foglalkoztatójának számít (Smith, 2017 és Statista, 2017). A Wal-Mart szupermarketek a food és non-food kategória egyaránt megvásárolható. Emellett, még kétféle bolti forma jellemző a vállalatra: a Sam's Club és a Walmart Supercenter. A Sam's Club tulajdonképpen egy diszkont raktáráruház, mely tagsági kártyával vehető igénybe. A Walmart Supercenter a legnagyobb, a szupermarketen kívül az alábbi szolgáltatások is megtalálhatóak: gumi és olajszerelv, optika, fotó, bank, mobiltelefon, fodrászat, valamint gyorsétterem.

A Wal-Mart-ot Sam Walton alapította 1962-ben, akinek vállalatvezetési filozófiájában az alacsony árazás szerepelt. Az Egyesült Államokon belül kezdte meg a terjeszkedését, mely olyan sikeresnek bizonyult, hogy 1991-ben nyitotta meg az első üzletét az Államokon kívül, Mexikóban. 1992-ben Puerto Rico-ban, 1994-ben Kanadában, 1995-ben Argentínában és Braziliában, 1996-ban Kínában nyitott üzleteket. 1998-ban Dél-Korea mellett belépett az európai piacokra, konkrétan az Egyesült Királyságba, míg egy évvel később Németországba. Ezután, az új piacok

felkutatása kapcsán visszatért a tengerentúlra, 2002-ben Japánban, 2010-ben Indiában, 2011-ben a dél-afrikai országokban jelent meg (Govindarajan és Gupta, 2002).

A nemzetközi terjeszkedésre vonatkozóan megállapítható, hogy a Wal-Mart előnyben részesíti a vegyesvállalatot (joint venture) és a teljes tulajdonú leányvállalatot. A vegyesvállalat esetében lehetőség nyílik arra, hogy a menedzsment aktív szerepet kapjon a külföldi működésben. Azonban ez közvetlen befektetést, képzést, menedzsment segítségnyújtást és technológia átadást igényel. Egyes országokban a vegyesvállalat az egyetlen módja egy külföldi vállalatnak, hogy megkezdhesse működését. Ennek a belépési módnak számos előnye létezik, hiszen a helyi partnerek megosztják a tudásukat, a felek közösen viselik a fejlesztési költségeket és kockázatokat és politikailag is elfogadhatóbb. Dankó (2009, 251.o.) szerint „beszerzési oldalon a nyersanyaglelőhely közelségének igénye indokolja joint venture létrehozását, értékesítésnél a fuvarozási költség, az értékesítési biztonság, célország diszkriminációs intézkedései elleni védekezés szintén a vegyesvállalati forma választását indukálhatja.”

A vállalati részvények 100%-os birtoklása jellemző a teljes tulajdonú leányvállalat esetében, melyet kétféleképpen alapíthatunk. Ez lehet egy teljesen új beruházás az idegen országban (zöldmezős beruházás), vagy egy meglévő vállalat felvásárlása és az ezen keresztül történő termékértékesítés (barnamezős beruházás). A módszer előnye a technológia védelmében rejlik, azonban a költségek és a kockázat is magas.

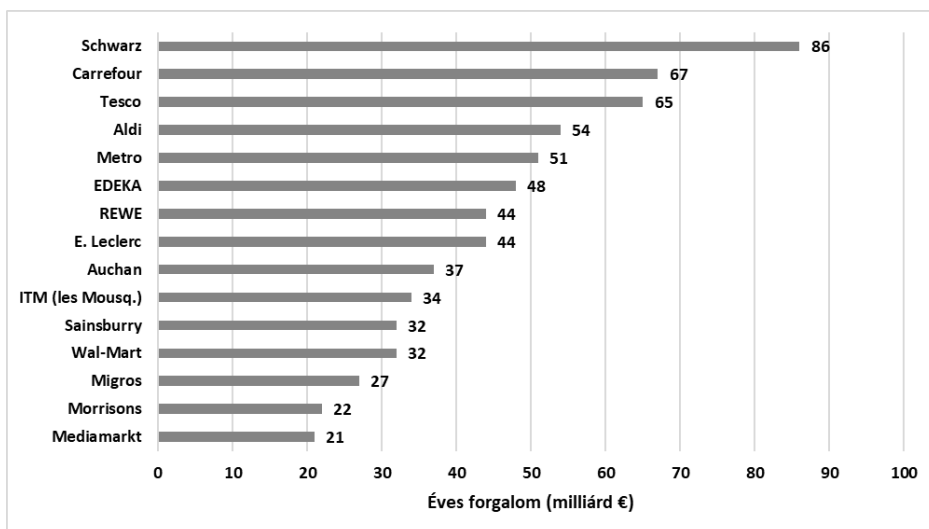
A vállalat a legnagyobb európai piacon az erős versenytársak felvásárlását választotta terjeszkedési stratégiának. Mintegy 95 üzletegységgel kezdte meg a működését a jelentős potenciális növekedés reményében.

A német piac jellemzői

Németország Európa legnagyobb népességű és jelentős vásárlóerővel rendelkező országaként jó célpiacnak tűnt a Wal-Mart európai terjeszkedése szempontjából.

A piacra való be- és kilépési korlátok egyaránt magasak voltak. Nem meglepő módon, tizenegy évvel később, 2017-ben is ugyanazokat a szereplőket találhatjuk a piacon. Az 1. ábra a legnagyobb kiskereskedők éves forgalmát szemlélteti Európában 2016-ban, melynek érdekessége, hogy tizenötből hat német lánc szerepel, melyek a következők Schwarz, Aldi, Metro, EDEKA, REWE, Mediamarkt.

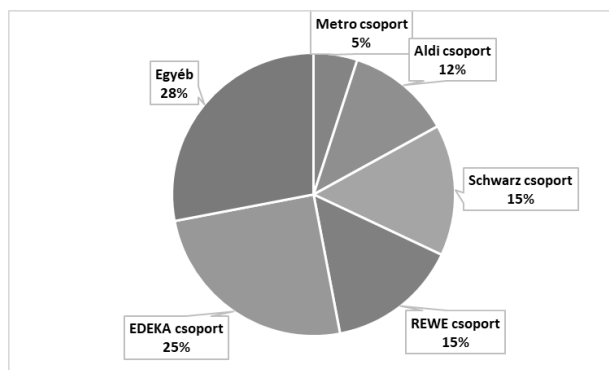
Az európai és ezen belül a német kiskereskedelmi ipar már az érett szakaszban van, ez azt jelenti, hogy egy új belépő csak úgy tud profitra szert tenni, ha a meglévő piaci szereplőktől részesedést nyer. A Wal-Mart üzletpolitikájának a fókuszában az alacsony árazási stratégia szerepel, ezért a német diszkontláncokhoz (Aldi, Lidl, Penny) érdemes viszonyítanunk. A Wal-Mart európai kiskereskedelmi forgalma 2016-ban 32 milliárd euró volt, míg az Aldi esetében 54 milliárd euró. A top 15-ben a német kiskereskedők mellett van négy francia (Carrefour, E. Leclerc, Auchan, ITM), három angol (Tesco, Sainsbury, Morrisons), és egy svájci (Migros) vállalat.



1. ábra: A top 15 kiskereskedő éves forgalma Európában 2016-ban (milliárd euró)
(Annual turnover of the top 15 retailers in Europe in 2016)

Forrás: Statista (2016b)

A 2. ábra a Németországban működő top 5 kiskereskedő piaci részesedését mutatja. 2015-ben a német kiskereskedelmi piacon a legnagyobb piaci részesedése az EDEKA csoportnak volt (25%), majd ezt követte azonos részesedéssel a REWE és a Schwarz csoport (15%), az Aldi (12%) és végül a Metro csoport (5%) (Statista, 2016a).



2. ábra: A top 5 kiskereskedő piaci részesedése Németországban 2015-ben (%)
(Market share of top 5 retailers in Germany in 2015)

Forrás: Statista (2016a)

Az öt legnagyobb piaci szereplő részesedése 72%, így Németországban oligopóliummal jellemezhetjük az élelmiszer kiskereskedelmi szektort. Az öt kiskereskedő jelentős piaci erővel rendelkezik. Megítélésem alapján ennek oka a piaci sajátosságokban, valamint a magas be- és kilépési korlátban rejlik. Folyamatos verseny folyik a fogyasztók kegyeiért, melyben nagy szerepet kapnak az árak, a minőség és a vevői bizalom. A megkülönböztetési lehetőséget a saját márkák, valamint a plusz szolgáltatások (online rendelés, kiszállítás) jelentik.

Az 1. táblázatban lévő adatok a részletes megértést szolgálják, hiszen a teljes német kiskereskedelem leszűkül az élelmiszerekre vonatkozóan, valamint az egyes csoportoknál kifejtésre kerül, hogy mely kiskereskedelmi márkák képezik az adott lánc egészét.

Az adatokat összehasonlítva az 1. ábrával, megállapítható, hogy az EDEKA csoportnál, ahol az élelmiszer értékesítés megoszlása 90,6%, a kiskereskedelem tárgyát többnyire az élelmiszer, vagyis a food kategória képezi. Hasonló a helyzet a Schwarz (81,2), az Aldi (82%) és Rewe (72,1%) esetében. A Metro csoportnál (39,3%) jelentős a non-food kategória értékesítése, azonban itt 2,7%-kal csökkent az értékesítés 2015-ben az előző évhez képest.

Az említett táblázat két nagy drogéria kiskereskedőt is tartalmaz, mely a DM és a Rossmann. Mindkét esetben 90% az élelmiszer értékesítés megoszlása, melynek érdekessége, hogy az előző évhez képest a legnagyobb százalékban itt nőtt az értékesítés aránya (DM esetében 9,8%,

Rossmann esetében 6,4%), mely a piac növekedésének ütemét jelzi.

1. táblázat: Top 10 élelmiszer kiskereskedő Németországban 2015-ben
(Top 10 Food Retailers in Germany in 2015.)

Kiskereskedelem	Kiskereskedelmi márkák	Élelmiszer értékesítés (milliárd €)	Élelmiszer értékesítés megoszlása (%)	Értékesítés változása 2014-hez képest (%)
EDEKA csoport	Edeka, Marktkauf, Netto, Plus, Treff 3000	48,3	90,6	2,7
REWE csoport	Penny, REWE, Kaufpark, Fegro, Selgros	28,6	72,1	3,7
Schwarz csoport	Lidl, Kaufland, Handelshof	28,0	81,2	1,4
Aldi csoport	Aldi Nord, Aldi Süd	22,8	82,0	1,5
Metro csoport	Real, Metro C+C	10,3	39,3	-2,7
Lekkerland	Lekkerland, egyéb	9,0	99,0	3,2
DM-Drogeriemarkt	Drogéria	6,3	90,0	9,8
Rossmann	Drogéria	5,2	90,0	6,4
Globus	Globus, Hela, Alpha Tecc	3,2	67,0	1,9
Bartels-Langness Group	Markant, familia, Bela C&C	3,2	77,7	2,3
Összesen Top 10		164,8	77,7	2,5

Forrás: <http://largest-biggest.com/index.php/2016/11/20/largest-food-retailers-in-germany/>
(2016)

A 2. táblázat a Németországban jellemző élelmiszer kiskereskedelmi formákat tartalmazza az ingatlan mérete és az értékesítési terület, az árszémens, a tipikus bérlők, valamint a megközelíthetőség szempontjából. A megközelíthetőségnél a német fogyasztóknál fontos, hogy gyalog, illetve kerékpárral elérhető legyen az üzlet, melyet a Wal-Mart esetében nem sikerült megvalósítani.

2. táblázat: Élelmiszer kiskereskedelmi formák Németországban
(Food retail formats in Germany)

Kiskereskedelmi forma												
		Ingatlan mérete (m ²)	Értékesítési terület					Ár-szegmens	Tipikus bérlők	Megközelíthetőség		
			nagyon kicsi	kicsi	közepes	nagy	nagyon nagy			gyalog	autóval	
Élelmiszer	Bérlési terület	-	<500m ²	500-1.500m ²	1.500-2.500m ²	2.500-5.000m ²	>5.000m ²					
		Ellátó raktáráruház	>15.000				X		közepesen magas	Kaufland, Toom	Fontos	Nagyon fontos
		Nagy szupermarket	>3.000		X				közepes	REWE, Familia	Fontos	Nagyon fontos
		Szupermarket	1.000-3.000		X				közepes	EDEKA, REWE	Nagyon fontos	Fontos
		Kis szupermarket	Többnyire más bérlővel megosztott	X					közepes	REWE City Tegut City, SPAR Express	Nagyon fontos	Nem fontos
		Diszkont	>5.000		X				alacsony	Aldi, Lidl, Netto, Penny	Fontos	Nagyon fontos
		Organikus szupermarket	300-800		X				magas	Alnatura, Denn's	Nagyon fontos	Nem fontos

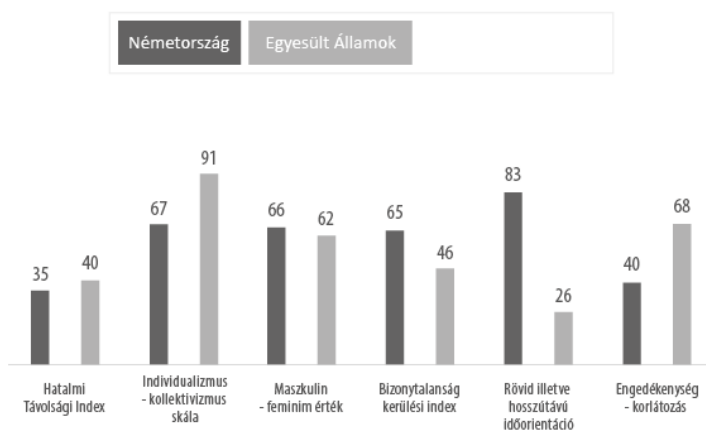
Forrás: KPMG, CORPUS SIREO (2014)

Az említett statisztikai adatok alapján látható, hogy mennyire nagy a verseny Németországban az élelmiszer kiskereskedelem területén. Ami a német piacszerkezetet, a releváns jogszabályokat, a vállalatvezetést, a beszállítói kapcsolatokat, valamint a fogyasztói szokások ismeretét jelenti a öt kiskereskedő német csoportnak jelentős előnye, több évtizedes tapasztalata van a hazai piacon, mellyel szemben a Wal-Mart-nak kevés esélye volt.

Megítélésem alapján, a bukás legfőbb oka a felmerülő többlet költségek mellett, az eltérő vállalatvezetési filozófiában és fogyasztói kulturális különbségekben keresendő.

A német és az amerikai kulturális különbségek összehasonlítása Hofstede alapján

Hofstede az IBM pszichológusaként ötven országban vizsgálta az egyes nemzetek között lévő kulturális különbségeket, kezdetben négy, majd később további két dimenzió alapján. Az alkalmazottak viselkedése, hozzáállása hasonló mintákat mutat. A következő részben azt vizsgáljuk, hogy a hat dimenzióban lévő eltérés a német és az amerikai nemzet között, hogyan befolyásolhatta a Wal-Mart belépését és működését Németországban (3. ábra).



3. ábra: Hofstede alapján mért kulturális dimenziók Németországban és az USA-ban (Cultural dimensions in Germany and in the USA according to Hofstede)

Forrás: Hofstede Insights (2017)

A hatalmi távolsági index (power distance index, PDI) a társadalmi egyenlőtlenségek létezésére és elfogadottságára utal, mely értéke Németországban 35, míg az USA-ban 40. A két index között nincs lényeges eltérés, alacsonynak számítanak. Ekkor a vállalatnál az alkalmazottaknak fontos, hogy elmondhassák véleményüket, a hierarchikus szintek ne legyenek érezhetőek és egyenrangúnak tekintsek őket. Ezért érdemes az alkalmazottakat azokba a döntésekbe bevonni, mely vonatkozik mindennapi tevékenységükre, valamint az egyes munkafolyamatokat delegálni. A demokratikus vezetési stílus kialakítása a célszerű, a kivételezés kerülésével. Knorr és Arndt (2003) szerint a Wal-Mart hibát követett el, amikor felső vezetők autokrata módon az iránymutatások pontos betartására utasították az alkalmazottakat, miközben az egyéni javaslatokat mellőzték.

Az individualizmus – kollektívizmus skála (individualism, IDV) a csoporthoz való tartozás szükségességét fejezi ki. A különbség érezhető a két ország között, Németországban 67, míg az USA-ban 91 az érték. Alapvetően mindkettő individualista kultúrának számít, melyre jellemző, hogy kevésbé kötődnek a munkahelyükhöz az emberek érzelmileg. A vezetőknek fontos, hogy

ismerje alkalmazottai véleményét, amit az individualista beosztottól meg is kap. Ebben az esetben a feladat elvégzése, az önállóság, és az egyéni előrelépés meghatározó jelentőségű, ezért ösztönözni kell az alkalmazottakat a saját ötleteik kifejezésére. Azonban a németek szeretnek csapatban dolgozni. Schmidt (2014) rámutatott arra, hogy kommunikációs szakadék jött létre, mert a Wal-Mart elvárta, hogy a boltban az angol legyen a hivatalosan használt nyelv, így az alkalmazottaknak és a vevőknek is megértési problémáik adódtak, valamint a formális és informális kommunikációs folyamatot is egyaránt nehezítette a nyelvválasztás.

A maszkulin – feminin értékek (masculinity, MAS) tekintetében nincs lényeges eltérés, Németország esetében 66, míg az USA-nál 62, így mindkettő maszkulin társadalomnak számít. Ez azt jelenti, hogy a jövedelmi viszonyok, az anyagi birtoklás és felhalmozás, és a teljesítmény számít. Ezekben a társadalmakban a munkamánia a jellemző, folyamatos versengés van a napi feladatok elvégzése során, ritkán van kompromisszum. Ekkor az alkalmazottakat pontos célok meghatározásával motiválhatjuk. A nőkre kettős teher hárul, hiszen nemcsak a munkahelyi sikereket kell megvalósítaniuk, hanem a családról való gondoskodást is.

A bizonytalanság kerülési index (uncertainty avoidance index, UAI) megmutatja, hogy a társadalom tagjai hogyan tudják kezelni a szorongást, a jövőben rejlő ismeretlenséget. Van különbség az általunk vizsgált két nemzet értékei között, hiszen Németországban 65, míg az USA-ban 46. A német társadalom értéke magasnak számít, míg az amerikaiaké átlag alattinak. Ez azt jelenti, hogy a német alkalmazottaknál tisztán meg kell fogalmazni a célokat és az azok eléréséhez rendelt feladatokat úgy, hogy közben támogassuk a kreatív gondolkodást és megtanuljuk a kulturális elvárásokat, szabályokat. Ezzel szemben az amerikai alkalmazottaknál elfogadott a bizonytalanság, a jövő kiszámíthatatlansága az élet velejárója, mely nem okoz munkahelyi stresszt. Nizam (2016) szerint a német munkavállalók nem tudták elfogadni a Wal-Mart-nál, hogy mindenkinek részt kellett venni a reggeli tornán, miközben együtt kántáltak, hogy Wal-Mart, Wal-Mart. Shurab (2014) megemlíti, hogy a németeknél nem volt szerencsés az a vállalati előírás, hogy a közvetlen kollegáknak kémkedni kellett egymást után és riportot írni. A híres Wal-Mart mosoly sem kedvezett, ugyanis a pénztárosoktól elvárták, hogy mosolyogjanak a vásárlókra (Nazir, Shah és Zaman 2014 in: Nizam, 2016). Kellemetlenséget jelentett az alkalmazottaknak, hogy idegen emberekre kell rámosolyogniuk.

A rövid (normatív) illetve hosszútávú (pragmatikus) időorientáció dimenzió (long term orientation, LTO) később, a távol-keleti országok tanulmányozásával került be az értékelésbe. Hatalmas eltérés van a két számadat között, hiszen Németországban ez az index 83 tehát pragmatikus nemzet, míg az USA-ban 26, így normatív. A hosszútávú időorientáció a németek esetében a kitartással, az erőfeszítéssel, a jövőben rejlő tudásbeli és tapasztalati befektetésekkel, a takarékoskodással jellemezhető. Ebben az esetben az alkalmazottakkal történő szerény bánásmód, kevés beszéd a jó megoldás. Az amerikai normatív társadalomban viszonyítási alapot képeznek a régi hagyományok, korábban alkalmazott vállalati gyakorlatok, itt a rövid távú gyors eredmények és a nyereség a fontos.

A legújabb, hatodik dimenziót az engedékenységi – korlátozás (indulgence versus restraint, IVR) jelenti, melyet Hofstede Minkov-val együtt dolgozott ki, melynél szintén jelentős eltérés tapasztalható, a német társadalom esetében 40, míg az amerikai index 68. Ez azt jelenti, hogy Németországban az alkalmazottaknál nagy hangsúlyt kell fektetni a munkával való elégedettség növelésére, a szakmai tudás számítására, ezért kerülni kell a munkahelyen az informális tevékenységeket. Az USA-ban lévő magas érték az érzelmek kimutatását jelzi, itt a munkahelyeken fontos az élvezet és a szórakozás, valamint a munka és a magánélet közötti egyensúly megteremtése. Nem véletlen, hogy a coaching is innen származik.

Összességében megállapítható, hogy a hatból négy indexnél találtunk eltérést a vizsgált két nemzet kulturális dimenzióiban. Ezeket a Wal-Mart nemzetközi stratégiájában figyelembe kell venni egy új piacra történő belépés során, és ennek megfelelően kell egy nemzetre szabni az adott vállalati kultúrát, a vezetést, az alkalmazottakkal történő bánásmódot.

A magyar piac, mint potenciális európai terjeszkedési helyszín

Amennyiben a Hofstede-féle dimenziókat megvizsgáljuk a magyar adatokra vonatkozóan, akkor hasonlóságot, csupán kis mértékű eltéréseket tapasztalhatunk.

Magyarországon a hatalmi távolsági index értéke 46, mely szintén alacsonynak számít. Tehát fontos az egyenrangúság, az önálló munkavégzés, és a közvetlen kommunikáció. A magyar társadalom szintén individualista (80) és maszkulin (érték: 88), melynél a családról való gondoskodás és a munka során elért eredmények, sikerek számítanak. Hazánkban a bizonytalanság kerülési index értéke 82, mely sokkal magasabb a korábban vizsgált két nemzet adatainál. Ez azt jelenti, hogy a bizonytalan szituációk elkerülésére, a komfort zónában történő maradásra törekszünk, és a megszokott és elfogadott utat választjuk. Magyarország (58) Németországhoz hasonlóan pragmatikus országnak tekinthető, a hosszútávú időorientáció, gondolkodásmód, cselekedet számít. A hatodik dimenzió (engedékenység – korlátozás) indexe 31, mely a német értéknél is alacsonyabb. Ez azt jelenti, hogy kevés időt fordítunk a szabadidőre, és jobban felértékelődik a munka szerepe életünkben.

Ezen eredmények alapján csupán javaslatok fogalmazhatóak meg az országba történő piacra lépésre, mely kulcsa lehet a stratégiai sikerreceptnek.

A magyar élelmiszer kiskereskedelemre vonatkozó piaci sajátosság, hogy amerikai élelmiszerlánc szintén nincs az országban. Évek óta nem lépett be új szereplő. Kilépésnél a francia Corát megemlíthetjük, hogy amikor lejárt a kormány által nyújtott adókedvezménye, akkor elhagyta az országot, így 2012-ben az Auchan Magyarország Kft. felvásárolta a hét hipermarketet.

Az 3. számú táblázat a Magyarországon lévő további főbb élelmiszer és egyéb fogyasztási cikk kereskedelmi hálózatok adatait is tartalmazza. A német diszkontláncok (Aldi, Lidl, Penny Market) mellett a sajátos magyar „franchise” rendszerként működő Coop, CBA és Reál jelentős szereplő. Ezekben az esetekben egy-egy vállalat több cégből áll, és bonyolult tulajdonosi háttérrel rendelkezik. Ezért a létszámmra vonatkozóan nehéz egyértelmű és pontos adatokat találni, így ezek kimaradtak a táblázatból.

A hazai élelmiszer és egyéb fogyasztási cikket forgalmazó kiskereskedelmi vállalatok 2014-ről 2015-re történő nettó árbevétel változása minden esetben növekedést mutat, legjobban az Aldi növekedett. A létszámváltozást illetően növekedésről az Aldi és a Penny számolhat be. Ez a két adat, valamint a 2015-ig negatív adózott eredmény is azt mutatja, hogy az Aldi esetében bővül a franchisehálózat, mely jelenleg 119 üzletegységgel rendelkezik. A három diszkontlánc közül az Aldi jelent meg utolsónak, 2008-ban a magyar piacon, mely az üzletek számán is látszik. A Penny Market 207, míg a Lidl 165 bolttal van jelen az országban.

Az egy főre jutó nettó árbevétel a Lidl esetében legmagasabb, mely 72,56 millió Ft, ezt követi az Aldi (50,5 m Ft), majd az Penny Market (49,67 m Ft). A hipermarketek esetében az 1 főre jutó árbevétel alacsonyabb, mint a diszkontláncoknál.

A magyar láncok a legnagyobb üzletszámmal rendelkeznek, így a legkisebb településeken is jelen vannak. Üzletpolitikájuk része, hogy többségében magyar termékek kerüljenek a boltjaik polcaira.

3. táblázat: Magyarországon lévő főbb élelmiszer és egyéb fogyasztási cikk kereskedelmi hálózatok adatai

(Data of main food and other consumer goods trading networks in Hungary)

	Nettó árbevétel (2014) millió Ft	Nettó árbevétel (2015) millió Ft	Változás %	Létszám (2014) fő	Létszám (2015) fő	Változás %	1 főre jutó árbevétel millió Ft (2015)	Boltok száma (2015) db
TESCO	563 780	589 134	4,5	20 122	19 787	-1,67	29,77	208
COOP	440 945	449 606	1,97	-	-	-	-	5260
CBA	398 032	400 787	0,69	-	-	-	-	2267
SPAR	374 173	386 693	3,35	14 223	13 320	-6,35	29,03	456
REÁL	298 425	305 906	2,5	-	-	-	-	2300
LIDL	262 204	282 992	7,93	3 986	3 900	-2,2	72,56	164
AUCHAN	256 692	265 354	3,38	6 587	6 546	-0,62	40,54	19
PENNY MARKET	163 150	173 937	6,61	3 385	3 502	3,46	49,67	200
ALDI	89 528	106 299	18,73	1 775	2 105	18,6	50,5	107

Forrás: Saját szerkesztés a Trade Magazin – Kereskedelmi toplistá 2015 alapján
http://www.trademagazin.hu/wp-content/uploads/2016/Toplista_2015.pdf

A magyarországi élelmiszer piac szereplőinek esetleges új belépő esetén várható átrendeződése nehezen predesztinálható. Az új belépőnek azonban, a német értékekhez hasonló Hofstede-indexek miatt, mindenképp érdemes tanulmányoznia a Wal-Mart németországi kudarcának okait.

Javaslatok, Összefoglalás

Az interkulturális marketing filozófiájában megtalálható az emberközpontúság gondolatköre, hiszen a multinacionális vállalatok figyelmének fókuszába állítja a fogyasztók, vevők szocio-kulturális sajátosságait, különbözőségeit. Jelen cikkben a Wal-Mart német piacra történő belépésének sikertelenségét vizsgáltuk a Hofstede által megfogalmazott kulturális dimenziók mentén. A bukás egyértelműen megmagyarázható a hat index alapján, hiszen a vállalati vezetésnél nem vették figyelembe a német társadalomra jellemző ismérveket. A vállalat az USA-ban megszerzett kompetitív előnyét nem feltétlenül tudta a német piacon kihasználni, hiszen telített a piac, így nehéz dolga van egy új belépőnek. A kulturális és vállalatirányításban tapasztalható különbözőségek mellett más problémák is jelentkeztek, mint például a piaci szerkezeti sajátosságok vagy a jogszabályi eltérések.

A Wal-Mart amerikai piacon létrehozott áru kínálatában jelentős mértékben szerepel a kínai termékek forgalmazása, melynek célcsoportja egy kevésbé tehető réteg, éppen ezért áruházait is a szegényebb területeken találjuk. Azonban Németországban a kiválasztott fogyasztói szegmensek nem preferálták a kínai minőséget, valamint a Wal-Mart árai nem jelentettek igazán alacsony árat a német diszkontláncokhoz képest.

Magyarországon a jó ár-érték arányú termékek megvásárlását preferálják a fogyasztók, így a kedvező áron történő értékesítés stratégiai fontosságú. Azonban a németekhez hasonlóan számít a jó minőség is.

Felhasznált irodalom

- CHRISTOPHERSON, C. (2007): Barriers to 'US Style' Lean Retailing: The Case of Wal-Mart's Failure in Germany. *Journal of Economic Geography*, 2007. február
- CORDERO, C. – OLEZA, C. – DOLDÁN, A. – IGUAL, P. – PÉREZ, L. (2012): Walmart. Save money. Live better. <https://www.slideshare.net/lpmontesa/walmart-analysis>. (Letöltve: 2017.11.22.)

- DANKÓ, L. (2009): Nemzetközi kereskedelem, Marketing Intézet Miskolc, 2009.
- FRANKFURTER RUNDSCHAU (2007): Ende einer Expansion. 2008.01.08. in: Open Text Books (2016): Case, example of product failure: Wal-Mart in Germany, 1997 to 2006. <http://www.opentextbooks.org.hk/ditatopic/7191> (Letöltve: 2017.11.22.)
- GERHARD, U. – HAHN, B. (2005): Wal-Mart and Aldi: Two retail giants in Germany. *Geojournal* (2005) 62: 15-26.
- GOVINDARAJAN, V. – GUPTA, A. K. (2002): Taking Wal-Mart Global: Lessons from Retailing's Giant. How did this retailer go global? By using a strategy of "directed opportunism." And knowing how to clone its corporate DNA. *Strategy + business*, 2002. június 19. <https://www.strategy-business.com/article/13866?gko=e19cb> (Letöltve: 2017.12.20.)
- <http://largest-biggest.com/index.php/2016/11/20/largest-food-retailers-in-germany/> (Letöltve: 2017.11.22.)
- KNORR, A. – ARNDT, A. (2012): Why did Wal-Mart fail in Germany? pp. 1-31. <https://thetimchannel.files.wordpress.com/2012/11/w024.pdf>. (Letöltve: 2017.11.22.)
- KPMG, CORPUS SIREO (2014): Food retail formats in Germany. <https://www.corpus-sireo.com/-/media/websites/corporate/presse/publikationen/studien/studien-allgemein/corpus-sireo-trends-in-the-german-retail-market-2014.ashx?mediaId=6f780a40170242b1ae16f450898c3972> (Letöltve: 2017.11.22.)
- LANDLER (2006): Wal-Mart gives up Germany. *International Herald Tribune*, 2006. július 28. <http://www.nytimes.com/2006/07/28/business/worldbusiness/28iht-walmart.2325266.html>
- LEWIS, C. (2001): Muscling, in: *Logistics Europe*, 9: pp. 22-24. in: Christopherson, S. (2007): BARRIERS TO 'US STYLE' LEAN RETAILING (2007): The Case of Wal-Mart's Failure in Germany. *Journal of Economic Geography*, február
- NAZIR, T. – SHAH, S. F. H. – ZAMAN, K. (2014): Wal-mart in Germany: what we know, what we should know? *Journal of Project and Operations Management*, 1(1), 9-16, <http://readersinsight.net/wp-content/uploads/2014/07/Tahira-et-al.-2014-JPOM-pp.-9-16.pdf>. (Letöltve: 2017.11.22.)
- NIZAM, I. (2016): Why Walmart failed in Germany? An analysis in the perspective of organizational behaviour. https://www.researchgate.net/publication/316790636_Why_Walmart_Failed_in_Germany_An_Analysis_in_the_Perspective_of_Organizational_Behaviour. (Letöltve: 2017.11.22.)
- OECD (2016): Germany <https://data.oecd.org/germany.htm> (Letöltve: 2017.11.22.)
- PORTER, M. E. – KRAMER, M. R. (2011): Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. January, 2011.
- REUTERS (1997): Company news: Wal-Mart says it is buying Germany's wertkauf stores, <http://www.nytimes.com/1997/12/19/business/company-news-wal-mart-says-it-is-buying-germany-s-wertkauf-stores.html> (Letöltve: 2017.11.22.)
- REUTERS (1998): Company news: Wal-Mart in deal to buy 74 stores in Germany. <http://www.nytimes.com/1998/12/10/business/company-news-wal-mart-in-deal-to-buy-74-stores-in-germany.html> (Letöltve: 2017.11.22.)
- SCHMIDT, P. (2004): Non-conventional Truths about American-German Business. <http://www.agcc.de/media/Non-Conventional%20Truths.pdf>. (Letöltve: 2017.11.22.)
- SHURRAB, H. (2014): Case Study: Wal Mart's German Misadventure. http://www.academia.edu/8391753/CASE_STUDY_WAL-MART_S_GERMAN_MISADVENTURE. (Letöltve: 2017.11.22.)
- SMITH, C. (2017): 35 Amazing Walmart Statistics and Facts (november 2017), By the NUMBERS. <https://expandedramblings.com/index.php/walmart-statistics/> (Letöltve: 2017.11.21.)

STATISTA (2016a): Market share of the leading companies in food retail trade in Germany from 2009 to 2015. <https://www.statista.com/statistics/505221/food-retail-leading-companies-germany/>. (Letöltve: 2017.11.22.)

STATISTA (2016b): Annual turnover of the top 15 retailers in Europe in the year 2016 <https://www.statista.com/statistics/642417/retail-turnover-top-retailers-europe-2016/>. (Letöltve: 2017.11.22.)

STATISTA (2017): <https://www.statista.com/topics/1451/walmart/> (Letöltve: 2017.11.21.)

TRADE MAGAZIN – KERESKEDELMI TOPLISTA (2015): http://www.trademagazin.hu/wp-content/uploads/2016/Toplista_2015.pdf. (Letöltve: 2017.04.18.)