

NEMZETKÖZI MENEDZSMENT

Medzinárodný manažment (MMN): (Mgr.levelező)

Tárgyfelelős: Dr. Poór József, DSc. egyetemi tanár (SJE, GTK)

Kötelező irodalom:

- Blahó A.-Czakó E.-Poór J. (2015): Nemzetközi menedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest, 430 p.¹
- Poór J.-Mura L.-Huszárik E. (2012): Vállalatok nemzetközivé válásának elméleti háttere. (Monográfia) Komárom, Selye János Egyetem. (elérhető elektronikusan, pdf formában)
- Az órán kiadott cikk másolatok és az előadások slide-jai.

Ajánlott irodalom:

- ŠTRACH, P.(2009) Mezinárodní management. Praha: Grada Publishing.
- World Investment Report-2016. (2016) UNCTAD United Nations, Geneve-New York. (Letöltve: 2016. Június 30.) (elérhető elektronikusan, pdf formában)
- EUROPEAN COMPETITIVENESS REPORT 2014 - HELPING FIRMS GROW, European Commission, Brussels. (Letöltve: 2016. Július 26.) (elérhető elektronikusan, pdf formában)

Tárgy célja és tartalma: A versenyképesség egyik alapfeltétele lett, hogy a vállalatok ne csak termékeikkel, hanem közvetlenül is jelen legyenek (pl. saját cégükkel, vegyes vállalat vagy stratégiai szövetség formájában) egy-egy ország piacán. A nemzetközi vállalatok, multinacionális cégek, nagy nemzetközi szervezetek irányítása és vezetése számos sajátos vonással bír. Az elmúlt években jelentős változások történtek a magyar és a szlovák üzleti életben. Sok magánvállalkozás és vegyes vállalat kezdte meg működését és nagyarányú volt a tőkebefektetés az országban. Az új körülményekhez való alkalmazkodás kezdeti időszakának elmúltával a magyar és szlovák vállalatok ma már új, globális kihívásokkal néznek szembe, ugyanakkor számos lehetőség is megnyílt számukra. Időközben a hazai leányvállalatok érett cégekké váltak, számos külföldi cég újabb beruházásokat hajtott végre, mások viszont elhagyták hazánkat. A jövőbeli siker érdekében a külföldi tulajdonban lévő magyar és szlovák vállalatoknak új ötletekre, „vérfriessítésre“, valamint új vezetői szemléletre és új képességekre van szükségük.

A nemzetközi vállalatok sajátos csoportját jelentik a kelet-európai régió országaiból (transitional economies) (Csehország, Lengyelország, Magyarország, Oroszország, Szlovákia, Szlovénia stb.) nemzetközi élet porondjára kilépő cégek. Elemezzük e cégek nemzetköziesedésének sajátos menedzsment problémáit. Rámutatunk a feltörekvő ország (emerging BRIC² and MINT³ countries) nemzetközi vállalatai sajátos jegyeire

A tárgy tematikáját úgy állítottuk össze, hogy a hallgatók átfogó képet kaphatnak erről a nagyon összetett problémakörrel.

Oktatási módszer: Az előadások célja az, hogy választ adjanak a nemzetközi menedzsmenttel összefüggő alapvető kérdésekre.

¹ Felhívjuk a figyelmet arra, hogy a tárgy alapját képező könyv megvásárolható az első órán.

² Brasil, Russia, India and China

³ Mexico, Indonesia, Nigeria and Turkey

Esetelemzés

Magyarul: Választható esetek listája a tematikához mellékelve olvasható (lásd 2. táblázat és 1. melléklet). Az írásos dolgozat terjedelme max. 20 oldal (normál oldalméret, 12-es Times New Román betűvel) és 6+1(címlap) diás ppt prezentációs összefoglaló az esetről. Egy esetet 1 fő készítheti el és prezentálhatja. Az esetelemzés során az alábbi szempontokra feltétlenül választ kell adni:

- az esetben leírtak (kialakulása, fejlődése)
- az együttműködő cégek anyaországának kulturális, politikai, gazdasági jellemzőinek és menedzsment kultúrájának a bemutatása,
- az esetben szereplők(cégek) menedzsment kultúrájának hasonlóságai és eltérései
- a piacra lépés, a beruházás és működtetés sajátos kérdései,
- néhány sajátos konfliktus(ok) kiemelése és bemutatása,
- nagy hangsúlyt kell helyezni az esetelemzésben a jelenleg zajló gazdasági és pénzügyi válság és kilábalás hatásainak,
- elemezni kell a cég/sztori web-site-ját a kiadott szempontrendszer alapján (4. táblázat).

Írásos anyagok beadási határideje: 2016. november 20.

Az esetelemzések prezentálása: 2016. december 10.

Anyagbeadás módja:

- Az eset elemzést és a prezentációs anyagot kérem papíron és zárt borítékban leadni a Tanulmányi Osztályon Csomor Erika. A borítékon szerepeljen a hallgató neve, az évfolyam, a tárgy neve (Nemzetközi menedzsment és vállalkozás, MMN), a tagozat (levelező) és az eset száma és rövid címe.
- Az esetelemzést és a prezentáció anyagát doc és ppt formában a tárgy kijelölt bizalmija gyűjti össze elektronikusan formában (cégnév_prezentálok családnévei)

Esetelemzés angolul: Részt venni az X-culture nemzetközi esetmegoldó programban

Aki ezt választja 5-7 fős nemzetközi teamek keretében részt vehet az amerikai Greensboro Egyetem által koordinált nemzetközi üzleti esetmegoldási programban.⁴

A következő nagyvállalatok számára kell tanácsadási ajánlat formájában üzleti megoldásokat kidolgozni a résztvevőknek:

- a német ALDI kereskedelmi konzern,
- a Haier kínai háztartási eszközöket gyártó cég,
- a BP nemzetközi olajkonzern,
- a Google nemzetközi informatikai társaság,
- a HSBC, a világ második legnagyobb kereskedelmi bankja,
- a McDonald's a világ legnagyobb gyorsétterem láncja,
- a Toyota a világ egyik legnagyobb autógyára,
- a VF cég, amely világ egyik legnagyobb textilipari vállalata,
- a JBS brazil élelmiszeripari vállalat,
- a nálunk is jól ismert Walt Disney szórakoztató vállalat,

⁴ A2010-ben indult programban a világ több mint 29 országából eddig több mint 10.000 közgazdász és menedzsment szakos hallgató vett részt. Eddig 51 SJE hallgató vett részt a Nemzetközi menedzsment és Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment tantárgyak keretében.

- o valamint a résztvevők által szabadon választott magán vagy közösségi tulajdonú cég vagy szervezet.

A leadott esetmegoldásokat a programban résztvevőket irányító oktatók – a jelen esetben a kurzus oktatója - értékeli. A korábbi évhez képest még inkább bővült a hallgató egymásközi kapcsolattartásában használt eszközök. Így többek között: Email, Skype, Google Docs, Dropbox, Google+ és Facebook Groups. Minden sikeres résztvevő egy angol nyelvű részvételi tanúsítványt kap a félév végén.

A hallgatói teljesítmények értékelésének alapja:

Írásos esetelemzés (1-38.esetek) vagy az „X-culture” (írásos anyag 20 pont, prezentáció 15 pont)	35 pont
Órai részvétel (3x5pont)	15 pont
Záró írásbeli	
• Teszt	30 pont
• <u>Esetelemzés</u>	<u>20 pont</u>
Összesen	100 pont*

(*Plusz pont: Ha valaki kitölti a Ceeirt kérdőív szlovák vagy magyar nyelvű változatát egy szlovákiai vagy magyarországi külföldi tulajdonú leányvállalatnál és azt beadja papíron november 30-ig, akkor ezért **10** plusz pontot kaphat. A kérdőív letölthető magyarul, szlovákul, angolul és még számos régiós nyelven a www.ceeirt-hrm.eu web-site-ről.)

Az X-culture programban résztvevők és a sikeres diplomát (certificate) kapok **10** plusz pontot kapnak még a teljesítményükért

Záró írásbeli két részből áll:

- Első rész (1 óra): Teszt
- Második rész (1 óra): Egy esettanulmányt kell megoldani, amihez használható a kurzus egyik alapkönyvének – Blahó A.-Czakó E.-Poór J. (2015): Nemzetközi menedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest. - az **eredeti példánya**.

Osztályozás:

50% alatt FX (nem felelt meg)
50 - 59% E (elégséges)
60 - 69% D (kielégítő)
70 - 79% C (jó)
80 - 89% B (nagyon jó)
90 - 100% A (kitűnő)

Órabeosztás:

Sorszám	Dátum és óra	Témakörök - feladatok
1.	október 8. (szombat) (8:15-12:00 óra)	<input type="checkbox"/> Bevezetés <input type="checkbox"/> Nemzetköziesedés-globalizáció <input type="checkbox"/> Kereskedelmi és FDI elméletek <input type="checkbox"/> Országok közötti különbségek: kultúra, kommunikáció, politikai és gazdasági rendszer <input type="checkbox"/> Nemzetközi vállalati stratégia és szervezet <input type="checkbox"/> Ország belépési mód kiválasztása és menedzselése <input type="checkbox"/> FDI nemzetközi trendek
2.	október 213. (szombat) (8:15-12:00 óra)	<input type="checkbox"/> Nemzetközi marketing <input type="checkbox"/> Nemzetközi termelés-menedzsment és logisztika <input type="checkbox"/> Nemzetközi pénzügyek és adózás <input type="checkbox"/> Tanácsadás nemzetközi környezetben <input type="checkbox"/> KKV-ék nemzetköziesedése <input type="checkbox"/> Nemzetközi menedzsment jövője
3.	december 10. (szombat) (8:15-12:00 óra)	<input type="checkbox"/> Esetelemzések prezentációja

2. számú táblázat: Választható esetek listája

Sorszám	Választható eset neve	Partnerek anyaországa(i)	Teamtag(ok) nevei
1.	A VW (Volkswagen) a Skodából cseh sikert farag	Németország- Csehország	
2.	Tom Hanks mint FedEx menedzser (Cast Away film) képes volt megmagyarázni az orosz alkalmazottaknak a hatékony munkaidő amerikai értelmezését	Amerikai Egyesült Államok-Oroszország	
3.	Hasonlóságok és különbözőségek a Saudi Savola Group regionalizációjában	Szaúd-Arábia kelet-európai országok	
4.	A Novartis sikerrel zárja a Lek iránti nyilvános felvásárlási ajánlatát	Svájc-Szlovénia	
5.	Mit tanulhattak a Kelet-Európai menedzserek az IBM-Lenovo ügyletből?	Kína- kelet-európai országok	
6.	Asahi Glass Company	Japán-kelet-európai országok	
7.	Podravka – Egy régi íz új köntösben	Horvátország-más kelet-európai ország	
8.	ERSTE Bank Közép és Kelet-Európa Bankja	Ausztria és más kelet- európai országok	
9.	A MOL-INA – folytatódó pankráción	Magyarország, Horvátország	
10.	Bezárják a NOKIA komáromi gyárát	Finnország, Magyarország, USA	
11.	Az LOT Polish Airlines jövőképe	Lengyelország	

12.	Globális HR szolgáltatók (menedzsment tanácsadók) nagyobb tétért versenyeznek a Kelet-Európai piacokon	Amerikai Egyesült Államok és különböző kelet-európai országok	
13.	Lehet-e a Dracula történet egy jó nemzeti imázs-kialakító vagy erős turista-attrakció Románia számára?	Románia	
14.	GE esetleg eladja a magyarországi Tungstramot	Magyarország	
15.	Metró növekedésének a szintere egyre inkább nem az anyaország	Németország	
16.	Hátrébb lép az informatikai guru és az őt követő vezérigazgató is	USA, India	
17.	A magyarországi Netrisk on-line alkusz céget felvásárolt egy lengyel társaság	Magyarország- Lengyelország	
18.	Új gépkocsimotor-gyártó üzemet épített Szlovákiában a dél-koreai Kia Motors	Szlovákia Dél-Korea	
19.	Változott az OTP vezetése Szlovákiában	Szlovákia Magyarország	
20.	US Steel Szlovákiában	Szlovákia USA	
21.	Wizz Air	Magyarország Lengyelország	
22.	Két egyetemista és a Google	USA Kína	
23.	Apple Steve Jobs után	USA	
24.	Úszódaruk készülnek Komáromban	Szlovákia Magyarország	
25.	Transzkontinentális elképzelések – széles nyomtávú orosz vasút Szlovákiában	Szlovákia Oroszország	
26.	Egy magyar multi kísérlete a magyar felsőoktatás megújítása céljából	Magyarország-USA	
27.	Tata holding nagy menetelése	India-Magyarország	
28.	Letarolják a székely fenyveseket az osztrákok	Ausztria Románia	
29.	Újabb állami vasúti árúszállító részlegeket (bulgár, horvát és román) privatizálnak Kelet-Európában	Bulgári Horvátország Románia	
30.	Arab cégek pénzén repül Közép-Európa	Horvátország Quatar Oman	
31.	London sem leányálom	EK, Magyarország	
32.	Szigorodnak a vállalatok átlátható és etikus működésére vonatkozó szabályozások	Magyarország	

33.	Ukrán válság gazdasági hatásai – EU országok, Magyarország és Szlovákia	Magyarország, Szlovákia, Németország, Oroszország és Ukrajna	
34.	A 2014-es világbajnokság hatása a brazil gazdaságra	Brazília	
35.	Megosztó sikerek	USA	
36.	A határvédelemre koncentrált a szlovák EU-elnökség	Szlovákia - EU	
37.	Görögországot kiárúsították: Kína és Németország lett a nyertese a kieroszakolt privatizációknak	Görögország, Kína és Németország	
38.	Brexit, utána előtt	EK és EU	

1. Melléklet: Esetek ismertetése

1. eset: A VW (Volkswagen) a Skodából cseh sikert farag

A megboldogult Trabanttal, Ladával és a szovjet kor egyéb maradványaival, elég még egyszer csupán egy pillantást vetnünk az autókra – és mindjárt élvezhetjük a state-of-the-art dupla csészetartókat és fűtött székeket. De a Cseh Köztársaságban a Skodát másképp szemlélik. A cégre, noha nehéz időket élt át a keleti blokk idején, *továbbra is úgy tekintenek mint egy közelgő csodára.*” (CNN – Richard Quest)

(<http://edition.cnn.com/2004/WORLD/europe/04/27/european.quest.skoda/index.html>)

2. Eset: Tom Hanks, FedEx menedzser (Cast Away/Számkivetett film bevezető része alapján), meg tudta magyarázni az orosz alkalmazottaknak a hatékony munkaidő amerikai értelmezését

2006-ban, már a 9. egymást követő évben a FedEx felkerült a „100 legjobb cég melynél érdemes dolgozni” listára, melyet a Fortune folyóirat és a Great Place to Work Institute adnak ki közösen. *A FedEx jelen van Oroszországban az 1990-es évek óta.*

3. Eset: Hasonlóságok és különbségek a Saudi Savola Group regionalizációjában

A Savola Group vállalatcsoport a Szaúd-Arábiai Királyság egyik vezető ipari vállalata. A csoporthoz tartozó főbb vállalatok látják el Szaúd-Arábia, a Közép-Kelet és Észak-Afrika országainak étolaj, cukor, tejtermék és gyorsételeket szolgáló éttermeinek igényeit.

Úgyszintén a csoporthoz tartozik a legnagyobb tartott élelmiszer kiskereskedelmi lánc az Azizia Panda szupermarketek Közép-Keleten. A Savola Group a piacon működő legnagyobb vállalatok közül a 9. helyen áll a 100-as listában, valamint a 2. legnagyobb ipari vállalat a SABIC után. (Wikipedia)

4. Eset: A Novartis sikerrel zárja a Lek iránti nyilvános felvásárlási ajánlatát

A Novartis bejelentette, hogy a Lek iránti nyilvános felvásárlási ajánlatát, melynek határidejét hétfő délben zárolták, sikeresnek minősítette a Szlovén Piaci Felügyelet. Az ajánlattétel a részvények 99,07%-ára vonatkoztak és ez mindmáig a legnagyobb Novartis Generics felvásárlás, teljes összege 876 millió euro (1,3 milliárd CHF). *A Lek közép-kelet és dél-kelet*

európai és FÁK-i (Független Államok Közössége) megnyerő portfóliójával és erős franchise rendszerével megnöveltük piaci részesedésünket és jelentősen kibővítettük vezető globális jelenlétünket a térségben. (Lek)

(<http://www.lek.si/eng/media-room/press-releases/2880/>)

5. Eset: Mit tanulhattak a Kelet-Európai menedzserek az IBM-Lenovo ügyletből?

„Az IBM eladta a PC divízióját a kínai Lenovo Group vállalatcsoportnak és kisebbségi részesedést szerzett a korai riválisában egy 1,75 milliárd összegre rugó tranzakció során. A két cég egy bonyolult közös irányítású vállalakozás (joint-venture) létrehozását tervezi, amely a Lenovo-t a világ harmadik legnagyobb PC gyártójává lépeti elő, közvetlenül a Dell és a Hewlett-Packard mögé, de amely ugyanakkor biztosítja az IBM számára a beleszólást a PC üzletbe.” (Lenovo)

6. Eset: Asahi Glass Company (AGC)

Az AGC Group a globális táblaüveg termelési kapacitás 15%-át tudhatja magáénak, és ezzel a világ egyik legnagyobb táblaüveg gyártója, 10%-os piaci részesedésnek örülve Japánban és az ázsiai piacokon, 20% Észak-Amerikában és 25% Európában.

(http://www.agc.co.jp/english/company/group_comp.html)

7. eset: Podravka – Egy régi íz új köntösben

„A Podravka egy horvát élelmiszeripari vállalat, mely többek közt a jól ismert Vegetát és Ajvar-t gyártja. A Podravka eredete visszavezethető 1934-ig, amikor a Wolf testvérek gyümölcs feldolgozó családi vállalkozást indítottak Koprivnicában (Horvátország), melyet 1947 államosítottak. A Podravka részvényei 1998 óta a Zágrábi Értéktőzsde (Zagrebacka burza) első kategóriájú részvényei között jegyzettek, a PODR-R-A szimbólum alatt. *Az élelmiszeriparban Podravka a Dél-kelet, Közép és Kelet európai régió egyik vezető vállalata.*” (Podravka)

8. Eset: Közép és Kelet-Európa Bankja

„Romániát és Ukrajnát is bevonva üzleti portfóliójába az Erste Bank felbővítette hazai piacát csaknem 120 millióra és megnövelte ügyfeleinek számát 15 millióra. A BCR-ben (román leányvállalata) marketing és hatékonysági intézkedéseket hoznak. A szeptemberi márkanév-pozicionálás (rebranding) elindította a legfőbb marketing tevékenységeket melyek az új termékek bevezetését szolgálják. A 2008-ban bekövetkezett válság, valamint a különadók jelentős veszteségeket okoztak a banknak”. (Erste)

9. eset: A MOL-INA – folytatódó pankráció

Nem jut nyugvópontra a MOL-INA több évekre visszanyúló küzdelme. Mind a mai napig nem világos, hogy marad a MOL-INA házasság vagy felbomlik. Az se világos, ha nem „válnak, akkor a mai formában működik a MOL-INA cég vagy változtatnak ezen. (Népszabadság, 2014. július 26.)

10. Eset: Lehúzza a rolót a Nokia

Bezárják 2014 novemberében a NOKIA 2000-ben alapított komáromi gyárat. A Microsoft 20113-ban vásárolta meg a NOKIA-t. A cég világméretű átszervezési programja következtében megszűnteti a komáromi gyárat, ahol eddig 1.800 fő dolgozott. Az itt dolgozók közel 30 százaléka Szlovákiából ingázik ide. (Microsoft)

11. Eset: Az LOT Polish Airlines jövőképe

Az LOT Lengyelország légitársasága, varsói központtal. A neve *Polskié Linie Lotnicze* lengyelül „Lengyel Légitársaság”-ot jelent, míg a *lot* „repülés”-t. Az LOT szervezett utas- és áruszállítási szolgáltatásokat kínál: a hazai szolgáltatások összekötik Varsót 10 másik várossal és több mint 50 vonalat működtetnek Európában, a Közép-Keleten és Észak-Amerikában. A legjelentősebb bázisa a varsói Frederic Chopin Reptéren van. *A LOT a Star Alliance tagja 2003 óta.* Az 1929-ben alapított LOT a világ egyik legrégebbi légitársasága.

12. Eset: Globális HR szolgáltatók (menedzsment tanácsadók) nagyobb tétért versenyeznek a Kelet-Európai piacokon (Ezt lehet angolul is elkészíteni! Lásd az anyag végén az angol)

Az 1990-es években a Kelet-Európai vállalatokban a hangsúly a privatizációhoz kapcsolódó átalakítások támogatásán volt. A következő évek folyamán a figyelem fokozatosan eltolódott a folyamatos fejlődés irányába, melynek célja a szervezetfejlesztés és az egyének fejlődése a coaching (személyes tanítás) módszerrel. *Az olyan szolgáltatók, mint HayGroup, Mercer⁵ vagy Hewitt, megpróbálnak minél nagyobb piaci részesedést megszerezni ezen a növekvő HR piacon. Hogyan teszik ezt? Mennyire hasonlóak vagy eltérőek a megközelítéseik?*

13. Eset: Lehet-e a Dracula történet egy jó nemzeti imázs-kialakító vagy erős turista-attrakció Románia számára?

Nicolae Ceaușescu (korábbi román pártvezér, 1965-1989) halála után a vendéglátóipar felvirágzott Erdélyben és kisebb mértékben ugyan, de Olténiában-Munténiában is. Ennek ellenére *a románok vegyes érzellemmel vannak az iránt, hogy egyik nemzeti hőjük a vámpírhoz (Dracula) kötődik.*” (Wikipedia)

14. Eset: GE esetleg eladja a magyarországi Tungstramot

A Wall Street Journal 2008. július 27-28. számában (Pollock, 2008) meglepő hír jelent meg. A könyv más helyén már idézett Jeffrey Immelt vezérigazgatója bejelentette, hogy a következő négy globális üzletágba vonják össze a cég különböző részlegeit: Technológia infrastruktúra, Energia infrastruktúra, GE Capital (bank) és NBC Universal szórakoztató részleg. A többi terület üzletágait vagy kiszervezik, vagy eladják. Így többek között erre a sorsra jut: a háztartási, a hitelkártya, fényforrás és az ipari üzletágak. Hogy mi lesz a GE-Tungstram Magyarország sorsa az bizony nagyban függ az előbb leírt átszervezésektől és cégeladásoktól?

15. Eset: A Metró kereskedelmi cég növekedésének a színtere egyre inkább nem az anyaország

Napjainkban a cég értékesítésének több mint fele és a nyereség 62 százaléka a külföldi leányvállalatoktól származik. A tervezett expanzió fő irányai Kelet-Európa és Ázsia, ahol az

⁵ A Marsh McLennan (MMC) Group tanácsadó cég ága, mely a NYSE tőzsdén jegyzett Nemzetközi menedzsment (MMN) 2016-2017. I. félév levelező

utóbbi években a Metró nagy fejlesztéseket hajtott végre. Ázsiában a fő piacok Kína és India. Kelet-Európában viszont az EU 2007-es bővítésétől reméltek további piacbővülést.

16. Eset: Hátrébb lép az informatikai guru és az őt követő vezérigazgató is

Július 1.reggel öt óra. Steve Ballmer ébresztőórája, mintha másképpen csörögne ma. Bill Gates közel három évtizedes regnálása után 2008. június 27-én. átadta az operatív irányítást Steve Ballmernek. A cégalapító informatikai guru és technológiai újító a jövőben a jótékonysági célra létrehozott alapítványának szenteli majd erejét. Az új vezérigazgató eddigi tevékenysége azt tükrözi, hogy ő nem egy Bill Gates utánczat. Viszont egy olyan karizmatikus vezető után nem tehet ő sem mást, mint megfelelő arányt fog kialakítani a saját törekvései és az un. Bill Gates által felépített vállalati kultúra között. Az elmúlt évben látott napvilágot az a hír is, hogy hamarosan Steve Ballmer is leköszön a vezérigazgatói posztjáról. Ma már egy indiai származású menedzser vezeti a céget.

17.eset: A magyarországi Netrisk on-line alkusz cég felvásárlása

Többségi tulajdont szerzett Magyarország piacvezető online biztosítási alkusz cégében, a Netrisk.hu-ban a varsói központú Enterprise Investors 6,4 milliárd forintért. A felvásárlást követően regionális céggé kívánják fejleszteni a társaságot. Bár a megvásárolt tulajdoni rész pontos hányadát nem közölték, az bizonyos, hogy július elsejétől irányító többségbe került a Netrisk.hu-ban az Enterprise Investors. Dariusz Pronczuk, az Enterprise Investors ügyvezető partnere elmondta, hogy 23 millió euróért, nagyjából 6,4 milliárd forintért vásárolták meg a részesedést, amivel tudomása szerint az eddigi legnagyobb összegű internetes befektetést hajtották végre Magyarországon. A varsói központú Enterprise Investors (EI) a kelet-közép-európai régió egyik legnagyobb magántőke és kockázati tőke-alapkezelő vállalata. Az EI - 1994-es alapításától fogva - 1,7 milliárd eurót tőkét gyűjtött össze, amiből 1,3 milliárd eurót fektettek be közel 120 vállalatba olyan ágazatokban mint a kiskereskedelem, feldolgozóipar, gyógyszeripar és egészségügy, az IT és telekommunikáció. (Origo.hu)

18.eset: Új gépkocsimotor-gyártó üzem épített Szlovákiában a dél-koreai Kia Motors

100 millió eurós beruházással új gépkocsimotor-gyártó üzemet épít Szlovákiában a dél-koreai Kia Motors. A gyár 2011-ben kezdi meg a működést, és évi 150 ezres maximális termelési kapacitását várhatóan 2012-ben éri el. A beruházás 270 új munkahellyel bővíti a 2700-as alkalmazotti létszámot a Kia Zsolna melletti telephelyén. (inforadipo.hu)

19 eset: Változott az OTP vezetése Szlovákiában

Távozik az OTP szlovákiai leánybankjának vezetője, az új vezérigazgató kinevezéséig megbízottként Zita Zemková, a pénzügyi és tervezési divízió vezetője látja el az OBS vezérigazgatói teendőit. Az OTP Bank közleménye szerint az OTP Banka Slovensko (OBS) elnök-vezérigazgatója, Kelecsényi Ernő határozott idejű elnök-vezérigazgatói megbízatása 2010. január 24-én lejárt, az OTP Bank vezetése Kelecsényi Ernő munkaviszonyát közös megegyezéssel megszüntette. Zita Zemková felsőfokú tanulmányai befejezése óta a pénzügyi szektorban tevékenykedik különböző vezetői pozíciókban. 2001-ben lépett be az IRB-hez, az OBS jogelődjéhez, 2002 augusztusától az OTP Banka Slovensko igazgatóságának tagja, a bank pénzügyi és tervezési divíziójának vezetője. Az igazgatóság elnökének személyéről a szlovákiai törvényeknek megfelelően az OBS felügyelőbizottsága határoz. (parameter.sk)

20.eset:US Steel Szlovákiában

Szlovákiában a gazdasági válság okozta tömeges elbocsátások miatt 2009-ben csaknem 36 ezer munkahely került veszélybe, és az első félévben ilyen módon már több mint 15 ezren el Nemzetközi menedzsment (MMN) 2016-2017. I. félév levelező

is veszítették a munkájukat, írta az Új Szó című szlovákiai magyar napilap pénteken, a gazdasági tárca elemzését idézve. A nagy nyugati beruházók többsége még nem döntött tömeges elbocsátásokról, ehelyett arra próbálják rávenni az alkalmazottakat, hogy önként mondjanak fel. A kassai U. S. Steel így idén valószínűleg 400 alkalmazottjától válik meg. A több mint 12 ezer embert foglalkoztató acélmű már megegyezett a szakszervezetekkel, hogy a felmondást anyagiakkal is megpróbálja ösztönözni. Mikulás Hintos szakszervezeti vezető úgy tudja, hogy az önként távozóak a havi fizetésük akár 15-szörösét is megkaphatják végkielégítésként. Tavaly a cégnél 1250 euró volt a havi bruttó átlagbér. A társaság ilyen módon már az elmúlt években mintegy 1500 alkalmazottjától.

21.eset: Wizz Air

Várad József a Wizz Air igazgatója sajtótájékoztatót tartott. Az esemény helyszínéről jól látszott, ahogy az egyik narancssárga gép éppen megkezdte a gurulást a kifutópálya felé, épp akkor, amikor a Wizz vezér a cég költségszintjéről mondott néhány szót. Az alkalmat kihasználva Várad közölte – „ezek itt mind nagy költséggel dolgoznak Budapesten. Csak egy igazi „low cost” légitársaság van az pedig Wizz Air”. (Ács Gábor Fapados forradalom. Alinea Kiadó, Budapest, 2007.)

22. eset: Két egyetemista (Lary Pagge és Sergey Brinn) és a Google

A Google azért állíthatja magáról, hogy a Ford vagy Toyota cégekhez hasonlóan modell értékűvé vált a nemzetközi üzleti élet porondján, mert a vállalat menedzsmentje egyszerre több területen jelentős innovációkat vezetett be. A cég újításai – az emberi erőforrás menedzsmentben, a működtetésben, az ügyfél kapcsolatokban és végül az ipari tranzakciókban – mára példaértékűvé váltak a business világában. (Bernard Giroro, 2008: A menedzsment forradalma. Typotex, Budapest.)

23. eset: Apple Steve Jobs után

A régóta betegeskedő Steve Jobs mondta 2011-ben a következőket - „Mindig is hangoztattam, ha eljön az idő, amikor nem tudom teljes egészében ellátni az Apple elsőszámú vezetőjének a feladatait, akkor én leszek az első, aki ezt bejelent. Sajnos ez a nap ma eljött. Kénytelen vagyok az Apple elsőszámú vezetői posztjáról a mai nappal lemondani”. Yukari Kane ismert amerikai újságíró nemrég (2014) jelentette meg a “Haunted Empire: Apple After Steve Jobs (A keresett birodalom-Steve Jobs távozása után) című könyvet. A szerző azt elemzi könyvében, hogy mi lett az Apple-ból alapítójának távozása után. (<http://nypost.com/2014/03/18/new-book-questions-apples-future-after-steve-jobs/>)

24. eset: Úszódaruk készülnek Komáromban

Két úszódaru és két Split típusú önürítő nyílóbárka épül jelenleg az egykori komáromi hajógyár területén a helyi SAM Rt. és a magyarországi Ganz Danubius Rt. együttműködésében. (Új Szó)

25. eset: Transzkontinentális elképzelések – széles nyomtávú orosz vasút Szlovákiában

A széles nyomtávú orosz vasút szlovákiai kiépítése egyik pillanatról a másikra vált realitássá. Eddig legfeljebb az álmokban bukkant fel, de most az enyhén pánszláv érzelmű Fico talán valóra válthatja az ötletét. (Új Szó)

26. eset: Egy magyar multi kísérlete a magyar felsőoktatás megújítása céljából

„A felsőoktatás és az ipar közelítését próbálta megvalósítani a Graphisoft Parkban létrehozott oktatási intézménnyel, az Aquincum Institute of Technology-val. A jelentkező és felvett amerikai hallgatók számában még van némi elmaradás, de a referenciát először meg kell teremteni, az egyébként Amerikában jól beárazott, 13 ezer dolláros kurzus híre azután fog majd gyorsan elterjedni. Már 21 nagy amerikai egyetem küld hallgatókat, köztük a Harvard, a

Yale és a Princeton. Itt azt tudják megtanulni, hogy egy kis cég, hogyan lehet globális játékos. A kis országok ebből a szempontból ma versenyelőnyt élveznek. Nem véletlenül lettek a mobiltelefonja első generációs vezetői finn és svéd cégek, és talán kevesen tudják, hogy a Skype egy észtországi cég. Ilyen szempontból Magyarország különösen előnyös helyzetben van, mert a történelem során egyedülállóan sok kulturális hatás ért bennünket az idegen megszállások miatt.” (Palugyai I. 2012: A láthatatlan innováció. Népszabadság, október 8. p. 13.)

27. eset: A Tata holding nagy menetelése

„A 90-es évek elején ezt a céget nem sorolták az innovatív indiai vállalkozások körébe. A dinamizmust és a jövőt az Infosys és Ranbaxy cégek jelentették a 90-es évek elején Indiában. Ezen sokat változtatott az új cég elnöke. Napjainkban nagyon sok fiatal indiai mérnök és szoftver szakember álmozdik arról, hogy a Tata cégnél kapjon állást. 2008-ban a Business Week világ tíz leginnovatívabb üzletemberének nevezte Ratan Tata-t. Kezdetben, hasonlóan más indiai cégekhez, ez a vállalat is főleg a hazai piacra orientálódott. Az új elnök fontos célja volt, hogy ezen is változtasson. Napjainkra a Tata Beverages, Tata Motors, Tata Steel, Tata Consultancy Services (TCS) és Taj Hotels ismert nemzetközi leányvállalattá váltak. Sokan tartanak ma attól, hogy Ratan Tata utóda, Cyrus Mistry nem tudja összetartani a nagyra nőtt nemzetközivé vált céget.” (Limaye, Y., 2012)

28. eset: Letarolják a székely fenyeseket az osztrákok

Egybehangzó vélemények szerint mérhetetlen károkat okozna a székelyföldi (Erdély-Románia) régióba tervezett fafeldolgozó üzem. Bár az illetékes román hatóságok többsége már áldását adta rá, a Székelyföldön továbbra sem nyugszanak bele a régió egyik legnagyobb beruházásának ígérkező fafeldolgozó üzem megnyitásába. Sokak szerint az osztrák tulajdonú vállalat megtelepedése a székelyföldi fenyesek letarolásához vezethet, továbbá tönkreteszti a helyi faipari vállalkozókat. (Magyar Nemzet, 2013.)

29. Újabb állami vasúti áruszállító részlegeket (bulgár, horvát és román) privatizálnak Kelet-Európában

Bulgáriában és Romániában még csak most, míg Horvátországban már el is adták az állami vasutak áruszállító részlegeit. Romániában heves vita az állami vasúti áruszállító részlegének (CFR Marfa) privatizációjáról a balliberális kormány és az államelnöki hivatal között. (Magyar Nemzet, 2013)

30. eset: Arab cégek pénzén repül Közép-Európa

Miközben a közép-európai kis országok sorra szabadulnának veszteséges légitársaságaitól, egyes öböl menti légitársaságok komolyan érdeklődnek irántuk. A horvát légitársaság helyzete hasonló a tavaly leállt Malévéhoz: az állam kénytelen kivonulni a finanszírozásából, s ha a nem talál piaci befektetőt, lehúzhatja a rolót. (Magyar Nemzet)

31. eset: London sem leányálom

„Csak az a magyar fiatal jár jól Londonban, aki háromszor is meggondolja, hogy mire költ, vagy eleve nem a meggazdagodás és a jobb élet reményében vállalt munkát a brit fővárosban – tapasztaltuk a kint élőket megkérdezve. A lehetőségek előzetes feltérképezése nélkül felelőtlenség útra kelni.

Keveseknek adatik meg, hogy olyan munkát végezzenek, amivel már jól lehet keresni. A huszonevesek legtöbbször recepciósként, pultosként, árufeltöltőként vagy gyorséttermi kiszolgálóként kapnak munkát a brit fővárosban – akkor is, ha van diplomájuk. Sokan nem bírják, hogy csak egy szürke várost látnak, és pár hónap után hazajönnek. Mások azonban azt találják meg Londonban, amit itthon nem: a fejlődés, az előrelépés esélyét.

Akit csak minimálbéres állásba vesznek fel, inkább ráfizetés lesz a kaland: számításaink szerint havonta 12,5 ezer forinttal meghaladják majd kiadásai a várható bevételt. A Magyar Tudományos Akadémia Társadalomtudományi Kutatóközpont Kisebbségkutató Intézet a Menjek/Maradjak dokumentumfilm-sorozat alkotóival, a SpeakEasy Projecttel társulva készít most kutatást a Londonban és Angliában élő, valamint ott dolgozó magyarokról”. (Kövári Panka: London sem leányálom. Népszabadság, 2014. április 18. p.9.)

32. Szigorodnak a vállalatok átlátható és etikus működésére vonatkozó szabályozások

“Szigorodnak 2014-től a vállalatok átlátható és etikus működésére vonatkozó szabályozások: egy januárban hatályba lépő új törvény kötelezi a cégeket csalás-megelőző rendszereik nyilvánossá tételére, míg a márciustól hatályos polgári törvénykönyv a menedzsment felelősségét terjeszti ki a vállalati működésre - hívja fel a figyelmet az EY könyvvizsgáló és tanácsadó cég az MTI-hez eljuttatott közleményében.”
([http://www.hirado.hu/Hirek/2013/11/30/06/EY_szigorodnak_a_vallalatok_atlathato_es_etikus_mukod esere.aspx](http://www.hirado.hu/Hirek/2013/11/30/06/EY_szigorodnak_a_vallalatok_atlathato_es_etikus_mukod_esere.aspx))

33. Ukrán válság gazdasági hatásai – EU országok, Magyarország és Szlovákia

„Az ukrán válság és az Oroszország elleni szankciók következményei lenullázhatják a német gazdasági növekedést - írja a német Wirtschaftswoche hírportálon megjelent cikkében Hans-Werner Sinn, a müncheni ifo gazdaságkutató intézet igazgatója.” (Forrás: <http://nepszava.hu/cikk/1029201-az-ukran-valsag-lefekezheti-a-nemet-gazdasagot>)

34. A 2014-es világbajnokság hatása a brazil gazdaságra

„A tömegsportesemények – mint például az olimpia vagy a labdarúgó-világbajnokság – vonzereje kétségtelen, így a városok világszerte versengenek a rendezés jogáért, mit sem törődve az ezzel járó hatalmas a költségekkel, a szervezés nehézségeivel és a szoros időbeosztással. Mi motiválja mégis a pályázókat? A PwC tanulmánya példákön keresztül szemléltetve arra kereste a választ, hogy milyen esetekben éri meg az áldozatot a rendezés, milyen faktorokat kell számításba venni ahhoz, hogy a sikeres lebonyolítás pozitív változások hajtóereje lehessen.” (Forrás: http://index.hu/gazdasag/2014/06/10/mit_nyerhet_a_vb-vel_brazilia/)

35- Megosztó sikerek

Az Ueber nevű vállalat több mint 50 milliárd dollár ér, az Airbnb hódítása a hostel-és a szállodaipart fenyegeti. Ám a megosztáson alapuló gazdaság csúcstörténete számos dilemmát vet fel. Közösséget is építő technológiai újítók vagy kíméletlen tőkések. Nagy kérdés, hogy a sharing economy karaktere, sikerei, következményei merre vezetnek. (Népszabadság, 2015. október 3. pp.2-3.)

36. A határvédelemre koncentrál a szlovák EU-elnökség

„Szlovákia féléves európai tanácsi elnöksége idején az európai határ- és partvédelemre, valamint a menedékre nem jogosult migránsok kitoloncolására helyezi a hangsúlyt. A másik

fontos pont a kitoloncolások és visszaküldési megállapodások sikeres végrehajtása. Ez az egyik fő feltétele annak, hogy vissza lehessen tartani a migránsokat attól, hogy lakóhelyüket Európába helyezték át. Jelentette ki a Robert Fico vezette szlovák kormány szigorú álláspontja helyezkedik a migránskérdésben, és akárcsak Magyarország, az Európai Unió bíróságán támadta meg a kötelező menekültbefogadási kvótáról szóló uniós döntést. „Ha részt veszünk az elosztásban, a végén nem marad nálunk egyetlen migráns sem, mindannyian tovább fognak utazni” – hangsúlyozta Kalinák. Ehelyett szerinte erőteljesebben figyelembe kellene venni a menekültek kívánságát, hogy melyik EU-tagországban szeretnének menedéket kapni. Szlovákia európai tanácsi elnöksége időszakában amellet is síkraszáll, hogy Bulgáriát és Romániát vegyék fel a schengeni övezet országai közé – mondta Robert Kalinák.” (<http://24.hu/kulfold/2016/06/11/1217926/>)

37. Görögországot kiárusították: Kína és Németország lett a nyertese a kierőszakolt privatizációknak

„A tarkón tartott pisztoly hatására Görögország 2015-ben megadta magát európai „partnereinek”. Így az ország költségvetési és adózási döntéseit előzetesen jóvá kell hagyatnia Brüsszellel. A kikényszerített privatizációs program, egy az Unió országaiban eddig sosem látott mértékű tulajdonosváltást bonyolít le. A görög köztulajdont, beleértve a kikötőket és a repülőtereket, diszkont áron zsákmányszerző vevőknek adták el, akik az államot meg fogják fosztani az égetően szükséges bevételektől. (LeMonde Diplomatique – magyar kiadása” http://www.magyardiplo.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=2213#Itemid=48)

38. Brexit: utána előtt

„1991 júniusában még senki sem gondolta, hogy a Szovjetunióknak már csak hat hónapja van hátra. Márciusban három állampolgár közül négy épp elfogadta és megszavazta a Mihail Gorbacsov által javasolt új elképzelést a „Szuverén Köztársaságok Megreformált Szövetségét”. Majd augusztusban a konzervatívok – akik semmilyen változtatásra sem voltak készek – sikertelen államcsínyre felgyorsította a több mint hét évtizede fennálló föderáció bukását. A hasonlóság az Európai Unióval itt ér véget. De a közérthető kérdésre magas részvételi aránnyal (72%) és egy egyértelmű eredménnyel (51,9% a kilépés párti) végződő népszavazás után, már nincs visszaút. Az elkövetkező hónapokban valószínűleg egy új miniszterelnök fog tárgyalni Brüsszellel, egy Norvégiával és Svájjal kidolgozott társulási egyezményhez hasonló, a 28-ak helyett most a 27-ekhez kapcsolódó szövetség kialakításáról.” (*LeMonde diplomatique magyar online kiadás_php.mht*)

3.Táblázat: Esetelemzések prezentációjának időütemezése

	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
	6		
	7		
	8		
	9		
	10		
	11		
	12		
	13		
	14		
	15		
	16		
	17		
	18		
	19		
	20		
	21		
	22		
	23		
	24		
	25		
	26		
	27		
	28		
	29		
	30		
	31		
	32		
	33		
	34		
	35		
	36		
	37		
	38		

4. Táblázat: Honlap értékelés

1. Jó első benyomás (0-4)

- Egyszerű cím - URL
- A lényeg azonnal látható
- Tartalom 8 másodperc alatt
- Attraktív megjelenés

2. Barátságos arculat (0-7)

- Fontos információk legfelül
- Könnyen olvasható
- Hasznos képek
- A képek átméretezhetőek
- 640-es megjelenítést támogatja
- Nyomatást segíti
- Zene

3. Egyszerű tájékozódás (0-4)

- Átlátható felépítés
- Egyszerű szöveges linkek
- Konzisztens
- Kereső és oldaltérkép

4. Hasznos tartalom (0-7)

- Érthető tartalom
- Meghatározott célközönség
- Egyértelmű működési célterület
- Minőségi tartalom
- Rendszerezett tartalom
- Rendszeresen frissített
- Hasznos linkek

5. Közönséghez igazított (0-3)

- Megfelelő stílus és hangnem
- Fogyatékosok számára elérhető
- Egyszerű rendelési folyamat

6. Átlátható tartalom-információ (0-3)

- Márka feltüntetése minden oldalon
- Elérhetőség minden oldalon
- Név, cím, telefon

7. Alkalmazható keresőmotor (0-3)

- Megfelelő elsődleges megállapítások
- Egyszerű szöveg kulcsszavakkal
- Világos szöveges linkek

0-12 kevésbé jó, 13-22 átlagos,
23-33 kiváló

8. Nyelv (0-2)

- Helyi
- Angol

Elkerülendő dolgok

- Bemeneti csatorna
- Kötelező zene/videó
- Legördülő szöveg
- Film a honlapon
- Film általánosan
- Összetett formák
- Reklámok és „Pop-upok”
- Mozgó képek
- Elkerülhetetlen kapcsolók
- Nagyméretű képek
- Felesleges képek
- Szükséges képek
- Linkként működő képek
- Nem méretezett képek
- Használhatatlan ALT= címkék
- Giccses háttér
- Felesleges Java programozás
- A böngésző frissítésre figyelmeztet
- 640-es megjelenítés problémái
- Nem működő linkek
- Fejlesztés alatt álló
- Szöveg képként való megjelenítése
- Nem összeillő stílusok
- Középre igazított szöveg
- Hosszú/mély oldalak