Salát Gergely

A SÁRKÁNYOK SZÍNRE LÉPNEK

Márkaépítés kínai módra

Van az olvasónak Galanz mikrohullámú sütője? Az automatikus válasz valószínűleg: „nincs", pedig nagy esély van rá, hogy a kedves olvasó téved. A világon forgalmazott mikrosütők 40 százalékát ugyanis már vagy egy évtizede a Guangdong tartomány egyik kisvárosában székelő Galanz gyártja, s Magyarországon is kapható a cég számtalan terméke. Igaz, nem ezen a néven. Az eredetileg libatoll-feldolgozással foglalkozó vállalat az 1990-es évektől arra szakosodott, hogy mikrohullámú sütőket gyárt nagy világcégek számára. Utóbbiak pedig felragasztják a készülékekre a logójukat, s saját termékükként terjesztik az árut a globális piacon. Ha tehát bemegyünk egy elektronikai boltba, a polcon sorakozó mikrohullámú sütők majdnem felét valószínűleg ugyanott, ugyanaz a gyár állította elő, nekünk csupán a márkák közül kell kiválasztanunk a legrokonszenvesebbet.

A Galanz jól példázza az egész kínai ipar eddigi működését. Az elmúlt húsz-harminc évben Kína gyártó-nagyhatalommá vált: itt állítják elő a világon a legtöbb fogyasztási cikket, s a gazdasági csoda ezek exportjára épült. A termelés tipikus modellje, hogy a külföldi cég – az olcsó munkaerőt kihasználva – Kínában legyártja, legyártatja vagy más módon beszerzi az adott terméket, majd azt otthon vagy a világpiacon saját brandje alatt értékesíti. Így jó néhány, valaha az iparban naggyá lett cég ma már nem is folytat termelést, csupán kutatás-fejlesztéssel (K+F), marketinggel, terjesztéssel, szolgáltatásokkal foglalkozik. Ez a vállalat eredeti munkavállalóinak nem jó, mert elveszítik az állásukat, ők viszont nem sokakat érdekelnek. A márka birtokosának a konstrukció igencsak jövedelmező, mert nem kell bajlódnia a termeléssel, ehelyett a jóval jövedelmezőbb területekre összpontosíthat. (Egy adott termék árának – és a rajta szerezhető profitnak – csak a töredékét teszi ki az előállítási költség, az igazán nagy pénz a logisztikában, kereskedelemben, marketingben van.) A gazdaság egy bizonyos fejlettségi fokán mindez jó a kínai beszállítóknak is: a termelésből szerény, de biztos jövedelemhez jutnak, megismerik a nyugati technológiát és *know-how*-t, tapasztalatokat szereznek, munkát biztosítanak. Kínának nem is igen lett volna más lehetősége a gyors felemelkedésre, mint hogy a világ legnagyobb összeszerelő üzemévé váljék.

Egy bizonyos szint felett azonban kínai beszállítónak lenni már nem túl perspektivikus. A haszon nagy része ugyanis nem a gyártónál, hanem a márka- és licenctulajdonosnál jelentkezik. Ráadásul az árat és a költségeket folyamatosan alacsonyan kell tartani, mert a külföldi vállalat könnyedén más – olcsóbb – partner után nézhet. Az igény mellett a beszállítónak egy idő után a lehetősége is megvan a továbblépéshez: a külföldi technológiák megismerése által a cég önálló tevékenységre is képessé válik, csökken a

függése. Ráadásul sok külföldi csoport a kutatás-fejlesztési tevékenységet is kiszervezte Kínába. Erre egyrészt a kínai törvények is kötelezték (a piacra való belépés feltételeül sok iparágban helyi K+F központok létesítését szabták), másrészt pedig logikus (és hosszabb távon elkerülhetetlen) is, hogy egy helyen gyártsák és fejlesszék a termékeket. Ha pedig vannak jól képzett fejlesztőmérnökök és kiépített gyártóbázisok, nyilvánvalóan felvetődik, hogy a haszon minél nagyobb részét otthon kéne tartani. Ennek pedig az egyetlen reálisan megvalósítható módja az, ha a kínai cégek saját nemzetközi márkákat építenek ki. Azaz multikká válnak, amelyek a termeléstől kezdve a szervizszolgáltatásokig az adott termékkel járó haszon lehető legnagyobb részét besöprik. Így például az említett Galanz egyre nagyobb sikerrel igyekszik saját néven betörni a nemzetközi piacokra.[1]

*

Geely, Li Ning, Haier, Gree, Chery, TCL, Huawei, Midea, Bird, ZTE – e márkákról Kínán kívül még kevesen hallottak.[2] Talán a Lenovo az egyetlen olyan cég, amely világszerte ismert; nem utolsósorban annak köszönhetően, hogy a pekingi óriás 2004-ben egy huszárvágással felvásárolta az IBM PC-részlegét. (Magyarországon még a Huaweiről tudnak néhányan, honi jelenléte miatt.) Ahhoz képest, hogy Kína a világ második legnagyobb gazdasága, cégei szinte ismeretlenek. Ez azonban valószínűleg nem marad így örökre, az utóbbi években ugyanis számos vállalat globális terjeszkedésbe kezdett, s ennek eredményei hamarosan érezhetőek lesznek. Ma még egyik kínai márka neve sem cseng túl jól külföldön, azonban a példák adottak: ötven éve a japán, húsz éve a dél-koreai cégek rendelkeztek hasonlóan alacsony presztízzsel. S a kínai vállalatok az ő példáikat követik, amikor olcsó összeszerelőkből fokozatosan magas hozzáadott értéket előállító világcégekké válnak.[3] A brandépítés természetesen hosszú, kínkeserves és költséges folyamat, de sok cég készen áll a nagy ugrásra – már csak azért is, mert nemigen van más választása.

A kínai vállalatok terjeszkedését a profit külföldre áramlásának megakadályozása mellett több tényező is elkerülhetetlenné teszi. Az egyik a piacszerzés, amely a hazai telítettségéből adódik: a dereguláció és a központi tervezés hiánya miatt számos iparágban óriási felesleges kapacitások épültek ki, bizonyos fogyasztási cikkekből a kínai gyárak a szükségesnél jóval többet elő tudnak állítani. Emiatt a honi piacon gyilkos árver-

[1] A Galanz kalandos történetéről lásd Donald N. Sull: *Made in China. What Western Managers Can Learn from Trailblazing Chinese Enterpreneurs*, Harvard Business School Press, Boston, 2005, 124–132.

[2] A kínai márkák kínai és „nyugati" neve általában különbözik egymástól, a jelen cikkben a „nyugati" neveket használjuk.

[3] Beebe és mások: *Going Global. Prospects and Challenges for Chinese Companies on the World Stage*, IBM Business Consulting Services, IBM Institute for Business Value, 2006, 2 (digitalizált verzió: www-935.ibm.com/services/us/imc/pdf/g510-6269-going-global.pdf); Isabelle Schuiling: *Key Challenges Facing Global Chinese Brands in Europe*, Working Paper (Louvain School of Management) 08/03. (2008), 3.

seny alakult ki, a profitok minimálisak, a cégek fejlődése megakadt.[4] Innen csak úgy tudnak továbblépni, ha a külföld felé terjeszkednek, méghozzá nem olcsó áruk beszállítóiként – hiszen így a haszon szintén minimális –, hanem saját márkáikkal. A márka ugyanis azt az érzelmi kötődést vagy bizalmat jelenti, ami miatt a fogyasztó hajlandó némileg többet fizetni a futószalagról legördülő termék valódi áránál. Tehát márkaépítéssel növelhető a profit. A *Made in China*-termékek eddigi közös általános előnye, az olcsóság piacszerzésre alkalmas ugyan, de profitnövekedéshez vezető érzelmi kapocs kialakítására nem. Márpedig mára a kínai cégeknek elegük van abból, hogy csak az alacsony áraikkal legyenek versenyben. Ez ugyanis egyrészt minimalizálja a profitot, másrészt kiszolgáltatottá teszi a céget. Hiszen a gyakorlat azt mutatja, hogy *mindig* van egy másik üzem (akár Kínában, akár Délkelet-Ázsiában vagy máshol), amely képes ugyanazt a terméket némileg olcsóbban előállítani.

A külföldi pozíciószerzést szükségessé tevő másik tényező a különböző erőforrások iránti igény. Kínában nincs elegendő energiahordozó és nyersanyag, illetve technológiai és menedzsment-ismeret a cégek bővüléséhez. Mindezt máshonnan kell beszerezni, aminek hosszú távon az egyszerű importnál előnyösebb formája az, ha a vállalatok külföldi hídfőállásokat alakítanak ki. Itt a márkaépítés kevésbé játszik szerepet, de a hosszútávú és sikeres nemzetközi jelenléthez ez is hozzátartozik.[5]

*

A kínai cégek külföldi terjeszkedésének alapvetően két módja van: a felvásárlás, illetve a saját márka kiépítése.[6] Van cég, amelyik az egyikkel, van, amelyik a másikkal, s akad, amelyik a kettő kombinációjával próbálkozik.

Egy helyi vagy globális márka felépítése sok éves vagy akár sok évtizedes folyamat, amely a kínai vállalat számára lerövidíthető, ha egyszerűen készen megvesz egy már bejáratott nevet, a hozzá tartozó technológiai ismeretekkel, menedzsmenttel, terjesztési csatornákkal együtt. Így vált a már említett Lenovo az egyik legerősebb PC-brand tulajdonosává. Ehhez hasonlóan 2003-ban a TCL nevű tévégyártó felvásárolta a francia Thomsont (és vele együtt a legendás RCA márkát), 2005-ben a Nanjing Automotive az MG Rovert, 2010-ben a Geely a Volvót – hogy csak a legismertebb akciókat említsük a több ezerből. Ezek a felvásárlások azonban nem feltétlenül sikeresek. Jellemzően gondokkal küszködő cégek kerülnek eladósorba, és a kínai tulajdonos nem mindig tudja megoldani a problémáikat (így járt például az eredetileg dél-koreai SsangYong kínai felvásárlója, a SAIC, amely 2011-ben eladta a céget az indiai Mahindrának). Gondot jelenthet az új tulajdonos és a régi menedzsment együttműködése, a két vállalat hatékony egyesülése, illetve a régi

[4] Beebe és mások: *I. m.*, 4–5; Marc Fetscherin – Marc Sardy: *Chinese Brands. The Build or Buy Considerations*, International Journal of Chinese Culture and Management 2008/4., 419–420.

[5] Fetscherin–Sardy: *I. m.*, 420.

[6] *Uo.*, 423–429.

vezetők elszivárgása. A kínai tulajdonos – akinek jellemzően kevés a nemzetközi tapasztalata – nem mindig tudja megfelelően működtetni a megszerzett márkát. A siker tehát nem garantált, de bőven van példa a modell működőképességére.

A terjeszkedés másik módja, ha egy otthon sikeres cég saját márkával lép ki a nemzetközi porondra. Hosszú távon ez a lehetőség jóval csábítóbb, mint a felvásárlás, nemcsak a nemzeti vagy céges büszkeség miatt, hanem mert így nem kell alkalmazkodni a megvásárolt vállalkozás hagyományaihoz, struktúrájához. Ugyanakkor ez a módszer jóval nehezebb is. Ennek egyik oka a tapasztalatlanság: a kínaiak csak az 1990-es évektől kezdték megismerni a márkákat, s ezek fontosságára csak az utóbbi évtizedben jöttek rá. A tudatosság meglehetősen alacsony, s a menedzserek egy része még nincs tisztában a brandek jelentőségével (és ennek megfelelően alábecsüli kiépítésük költségeit). Jellemző például, hogy egy-egy nagy cég túl sok termékcsoportot kíván egy márka alatt forgalmazni (például Yuetu néven egyszerre forgalmaznak cigarettát és intimbetétet, vagy a Huoli 28 mosópor és ásványvíz is egyben). E költséghatékony módszer Kínában működhet, fejlettebb és tudatosabb piacokon azonban nem.[7] Mindez azonban gyorsan változik, egyrészt a kínai üzleti képzés fejlődésének, másrészt a külföldről hazacsábított vezetők tevékenységének köszönhetően.

A márkaépítést hátráltató másik tényező a termékek általános rossz hírneve. Minden nemzetközi felmérés azt mutatja, hogy a „Made in China" címke az „olcsó", „megbízhatatlan", rossz minőségű" jelzőket juttatja a vásárlók eszébe, s ilyen közfelfogás közepette rendkívül nehéz felépíteni egy márkát.[8] E képzetek abban az időben, amikor a világ megismerkedett a Kínában gyártott olcsó könnyűipari termékekkel, megalapozottak voltak. Mára azonban sok szempontból abszurdak, hiszen a „márkás" nyugati és a „márkátlan" kínai termékek gyakran ugyanabból a gyárból kerülnek ki. A világ legnagyobb high-tech-exportőre Kína, s egyáltalán nem biztos, hogy a józsefvárosi Négy Tigris piacon több kínai árut találunk, mint a belvárosi pláza MediaMarktjában – a kínaiak a vásárlók igényeitől függően bármit bármilyen minőségben képesek legyártani. A termékekkel szembeni első benyomás azonban az egész világon rossz volt, és ez még sokáig éreztetheti hatását.

Hasonlóan súlyos problémát jelentenek a szellemi tulajdon védelmének hiányosságai, illetve a kínai cégek K+F tevékenységének elégtelensége. Igazi nemzetközi márkát csak önálló innovációval lehet kiépíteni, amely által a termék a versenytársaktól megkülönböztethetővé válik. A kínai vállalatok zöme azonban egyelőre nem végez megfelelő mértékű kutatás-fejlesztési tevékenységet. Amelyik mégis (például Lenovo, ZTE, Huawei), az fejlesztéseivel és szabadalmaival igazolja, hogy – a közhiedelemmel ellentétben – a kínaiak alkalmasak világszínvonalú innovációra. Ugyanakkor a legutóbbi időkig az egész kínai gazdaságfejlődés a minőségi helyett a mennyiségi növekedésre épült, s az önálló fejlesztések csak az utóbbi években kerültek előtérbe. Ez utóbbiakat viszont

[7] Schuiling: *I. m.*, 2.
[8] Schuiling: *I. m.*, 2–3; Fetscherin–Sardy: *I. m.*, 424–425.

gátolja a szellemi tulajdonjogok hírhedten laza kezelése – a K+F-re fordított kiadások ugyanis gyakran nem térülnek meg, mert az egyik kínai cég találmányait a többiek könnyen lemásolhatják.

Ugyanakkor ez a helyzet is változik. Egyrészt a 2006–2020 közötti évekre kidolgozott tizenöt éves tudományos-technológiai program szerint 2020-ra Kína a GDP 2,5 százalékát fogja K+F-re költeni, s ennek nagy részét a vállalati kiadások teszik majd ki.[9] Jelenleg a költés a GDP 2 százaléka körül van, amivel Kína abszolút értékben – az USA után – már most a második helyen áll a világ K+F ranglistáján. Másrészt a szellemi tulajdonjogokat is egyre erőteljesebben védik, különösen, ha egy kínai nagyvállalat érdekeiről van szó. A fentiek alapján látható, hogy a márkaépítésnek és terjeszkedésnek komoly akadályai vannak, ugyanakkor a cégek egy része sok energiát fektet ezen akadályok legyőzésébe. Ne feledjük, a folyamat elején járunk: az, hogy ma jellemzően nem választunk tudatosan kínai márkát, nem jelenti azt, hogy tíz év múlva sem fogunk.

Ami a terjeszkedés irányát illeti, a kínai cégek különböző stratégiákat választhatnak,[10] a nemzetközi színtér meghódításának alapvetően három módja van. A legjövedelmezőbb piacok természetesen a fejlett országok, ide azonban rendkívül nehéz saját márkával betörni. A fogyasztók márkatudatosak, a versenytársak az évtizedek folyamán nagy presztízsű brandeket építettek ki, az új szereplőknek valami olyan extrát kell nyújtaniuk, amelyre a kínai cégek – az alacsony árat leszámítva – általában nem képesek. Ráadásul a politikai ellenérzések miatt a kínaiaknak ellenszélben kell tevékenykedniük. A Haieren és a Lenovón kívül – utóbbi székhelyét már régen Észak-Karolinába helyezte, belső vállalati kommunikációjának nyelvévé pedig az angolt tette – alig találunk kínai márkákat a fejlett országok fogyasztói piacain (természetesen nem kínai *termékek*ről, hanem *márkák*ról beszélünk).

Jóval könnyebb behatolni a fejlődő országokba, s a kínai cégek többsége ezt az utat választja. Itt a vásárlók árérzékenyebbek és kevésbé márkatudatosak, az alacsony profit miatt e piacok a nyugati vagy japán versenytársak számára kevésbé vonzók. Ezen országokban az elmúlt évtizedben a vállalatok komoly pozíciókat építettek ki. A Nyugat-Európából a katasztrofális töréstesztek és egyéb problémák miatt gyakorlatilag kitiltott kínai autók (például Chery, FAW, Dongfeng, Geely) egyre nagyobb számban vannak jelen Délkelet- és Közép-Ázsiában, Afrikában, a Közel-Keleten és Dél-Amerikában. A világ legnagyobb és legértékesebb mobilszolgáltatója, a China Mobile különböző márkaneveken (például ZONG) a fejlődő országokban építkezik, s várhatóan otthoni versenytársai is követik. A kínai infotech-cégek is saját néven terjeszkednek, meglehetős sikerrel. E piacokat meghódítva, nemzetközi tapasztalatokat szerezve a vállalkozások idővel a fejlett országokba is betörhetnek.

[9] Sylvia Schwaag Serger – Magnus Breidne: *China's Fifteen-Year Plan for Science and Technology. An Assessment*, Asia Policy 4. (2007. július), 135–164.
[10] Fetscherin–Sardy: *I. m.*, 421–422.

A fejlett és a fejlődő országok piacainak meghódítása mellett a harmadik lehetőség egy-egy szűk piaci rés *(niche market)* betöltése – vagyis olyan speciális piaci igény kielégítése, amellyel a nagy versenytársak nem törődnek. Ez önmagában is kifizetődő lehet, emellett a további terjeszkedést is megalapozhatja. Például a Guangdong tartománybeli St. Allen cég körömvágó ollókra és csipeszekre szakosodott, s a világpiacon több mint 10 százalékos részesedése van. Egy körömvágó ollón nincs túl nagy haszon, de évi több tízmillió darab már komoly bevételt hoz. A szintén guangdongi China International Marine Containers (CIMC) nevű cég szállítókonténereket gyárt, s a piac nagyjából felét uralja. A ningxiai St. Edenweiss a világ egyik legsikeresebb kasmírmárkája, a guangdongi Pearl River Piano pedig a világ legnagyobb zongorakészítője, amely az Egyesült Államokban is komoly pozíciókkal rendelkezik.[11]

A résekből kiinduló nemzetközi terjeszkedés legismertebb példája a Shandong tartományi Haier, a világ legnagyobb „fehér áru"-gyártója (a hűtőszekrények, mosógépek, mosogatógépek több mint 6 százalékát ez a cég készíti). A Haier sok kínai társával ellentétben egyből a legnagyobb falattal, az Egyesült Államokkal kezdte a nemzetközi terjeszkedést. Ide a hagyományos termékekkel szinte lehetetlen lett volna betörnie, ezért először két réspiacra szakosodott: a borhűtőkre és a minihűtőszekrényekre. A borhűtő korábban luxusterméknek számított, egy-két kisebb amerikai cég gyártott ilyet a felső középosztálynak. A Haier jó minőségű, de jelentősen olcsóbb borhűtőkkel lépett színre, ezáltal a terméket sokkal szélesebb rétegek számára tette elérhetővé; majd az így kialakult új piac meghatározó szereplője lett. Ehhez hasonlóan olcsó minihűtőket kezdett gyártani a kollégiumban lakó amerikai egyetemisták és kollégisták számára, s e szegmensben is éllovassá vált. Nevét így megismertetve már jóval könnyebben tovább tudott lépni a nagyobb hasznot hozó tömegtermékek felé.[12]

*

A márkaépítést Kínában stratégiai feladatnak, nemzeti érdeknek tartják, így az állam kifejezetten ösztönzi a cégek külföldi terjeszkedését. Ennek csak egyik oka az otthon maradó profit maximalizálása. Természetesen fontos szempont a befolyás növelése, az ország mozgásterének bővítése, nemzetközi presztízsének emelése is. Nem elhanyagolható tényező az sem, hogy a nagy kínai cégek egy része részben vagy egészben állami tulajdonban van, így sikerük az ország rendelkezésére álló eszközöket és forrásokat közvetlenül is gyarapítja.

A kínai vállalatokban meglévő állami tulajdonrészből nem érdemes téves következtetéseket levonni. A nemzetközi színtérre kilépő cégek korántsem azok az alacsony hatékonyságú, pártapparatcsikok által vezetett, pazarló mamutok, amelyeknek a szocialista nagyvállalatokat általában elképzeljük. Valójában profi menedzserek által irányított,

[11] Fetscherin–Sardy: *I. m.*, 422; Schuiling: *I. m.*, 5–6.
[12] Sull: *I. m.*, 106–107.

hatékony óriáscégekről van szó, amelyek a piaci részesedés, illetve az állami források megszerzéséért egymással is versenyben állnak. A párt és a kormány azt természetesen megakadályozza, hogy egy vállalat az ország vélt vagy valós érdekével szemben lépjen fel, de ezen kívül a cégek viselkedését általában a piaci tényezők határozzák meg. Ráadásul az állami tulajdon sem egységes: létezik központi, tartományi, városi, járási tulajdon, ezeknek van számtalan alváltozata, s a szereplők között rengeteg az érdekellentét. Természetesen a tisztán magántulajdonú vállalkozások sem mentesek az állami befolyástól. Kínai sajátosság, hogy a magáncégek vezetőit, tulajdonosait a párt igyekszik integrálni: a Jiang Zemin elnök-pártfőtitkár által meghirdetett „három képviselet" elv alapján már egy évtizede tőkéseket is felvesznek a kommunista pártba. (Az első nagytőkés, aki – póttagként – a Központi Bizottságba is bejutott, a már említett Haier vezérigazgatója, a legendás Zhang Ruimin volt.)

A pekingi vezetés 1999-ben hirdette meg a kínai cégek külső terjeszkedésének politikáját (*Go Out* vagy *Go Global*), azóta a legkülönfélébb eszközökkel támogatják a hazai vállalatok nemzetközi térnyerését. A legfontosabb eszköz az állami bankok által nyújtott kedvezményes hitel: lényegében politikai döntés születik arról, hogy egy adott cég kap-e támogatást a terjeszkedéséhez. A külföldi márkaépítésre vagy felvásárlásra alkalmasnak minősített vállalatok jelentős előnnyel rendelkeznek, mivel óriási lekötetlen összegek állnak rendelkezésükre. (A Huawei számára például 10 milliárd dollárnyi hitelkeretet nyitott a Kínai Fejlesztési Bank.)[13] Másrészt viszont a kínai állami részvétel a befogadó ország részéről meg is nehezíthet vagy akadályozhat egyes tranzakciókat. Ennek emlékezetes példája a washingtoni kongresszuson úrrá lett hisztéria, amikor 2005-ben a kínai olajipari óriás, a CNOOC megpróbálta felvásárolni az amerikai Unocalt. (Az üzletet végül a politika meghiúsította.)

Egy másik, általánosan használt támogatási eszköz a yuan árfolyamának stabilan és alacsonyan tartása; ez nemcsak az exportot segíti, hanem a külföldi befektetéseknél is előnyös. A fejlődő országok piacának meghódításában nagy szerepet játszanak a segélyprogramok, amelyek keretében a támogatott országoknak kínai termékeket kell megvásárolniuk. A diplomácia is az üzleti térnyerést segíti: a mosolyoffenzíva – vagy más esetekben a politikai nyomásgyakorlás – gyakran egyes kínai cégek megtelepedésének könnyítését szolgálja. Mindezek mellett a külföldön terjeszkedő vállalatok támogatására számtalan közvetett és közvetlen módszer áll Peking rendelkezésére, az adókedvezményektől a technológiaátadásig. Itt nem valamiféle titkos segítségnyújtásról van szó. A 11. ötéves terv (2006–2010) keretében például nyílt célként tűzték ki, hogy a tervidőszakban tíz „világmárkát" és száz „erős márkát" építenek ki. A kiemelt cégek elnyerhetik a „híres márka" megjelölést, ami pénzügyi és technológiai támogatást, valamint kiemelt szellemi tulajdonjogi védelmet biztosít nekik.[14] Hasonló célkitűzések szerepelnek a 12. ötéves tervben (2011–2016) is. (Megjegyzendő, hogy az utóbbi egy-két évtizedben az

[13] Beebe és mások: *I. m.*, 6.
[14] Schuiling: *I. m.*, 3.

ötéves tervek sokkal inkább afféle stratégiai keretprogramok, mint kommunista típusú állami direktívák.) A brandépítés támogatásának külön szervezetrendszere alakult ki. A kereskedelmi minisztérium felügyelete alatt létrejött a Márkafejlesztési Alap, a kormány 2004-ben felállította a Márka-népszerűsítési Bizottságot, s márkaépítési programok sorát dolgozta ki az Állami Fejlesztési és Reformbizottság (a legfontosabb gazdaságirányítási szervezet), a pénzügyminisztérium, a Valutaügyi Hatóság. Ugyanakkor a támogatási rendszerek meglehetősen széttagoltak, és jóval kevésbé jellemző az a Japánt és Dél-Koreát annak idején meghatározó tudatosság.[15]

*

Sokak szerint messze van még az az idő, amikor a boltban kifejezetten azért választunk egy terméket, mert egy jó nevű kínai gyártó logója van rajta. Tény, hogy a kínai cégek többségének még hosszú utat kell bejárniuk ahhoz, hogy valódi multinacionális vállalattá váljanak. Ám ezen a hosszú úton sok cég nagyon gyorsan halad. Ha most még csak mosolygunk egy kevésbé sikerült Chery autó fényképét látva, ne felejtsük el: a kínai márkák nemzetközi terjeszkedése csak néhány éve kezdődött, s néhány évtizede a nyugati világban ugyanígy kinevették a Toyotákat. Ráadásul a világ számos térségében már most is sokan Cheryvel járnak.

Kínában a tőke adott ahhoz, hogy jó néhány céget nemzetközi színtéren is sikeressé tegyenek. Egyre inkább rendelkezésre áll a technológiai tudás is: a kínaiak, amit tudtak, megtanultak külföldi versenytársaiktól, s egyre nagyobb szerepet játszik náluk az önálló fejlesztés is. A marketing- és branding-ismeretek terén egyelőre nem állnak jól, de ez gyorsan változik: diákok százezrei tanulnak amerikai üzleti főiskolákon, Kínában is a legnépszerűbbek között van az MBA-képzés, a cégek pedig szükség esetén képesek nyugati sztármenedzsereket is megfizetni. A fejlődő országok piacain a kínai márkák már látványosan jelen vannak, s csak idő kérdése, hogy mi is naponta találkozzunk velük. A kínaiak gyorsan tanulnak: s ha a cikk elején említett Galanznak sikerült elsajátítania egy világszínvonalú mikrohullámú sütő legyártásának módszereit, akkor idővel azt is megtanulja, miként tudja azt eladni nekünk.

[15] Beebe és mások: *I. m.*, 2.



Kolozsvár, Bánffy-palota, 1910 körül



Kolozsvár, New York kávéház, 1980-as évek