

PHILIP C. ZERRILLO – HAVOVI JOSHI – PANNAPACHR ITTHIOPASSAGUL: STARTUPOK THAIFÖLDÖN

SZAKÁLI MÁTÉ¹

Kiadó: Pallas Athéné Könyvkiadó Kft.

Kiadás éve: 2021

ISBN: 9789635730711

Oldalszám: 140

Fordítók: Kunsági Zsóka, Proksza Zsuzsanna

A Startupok Thaiföldön című könyv a thai vállalkozói szellem inspiráló történeteinek gyűjteménye, amelyek a sikeres thaiföldi alapítású vállalkozások mögött állnak, és részben a délkelet-ázsiai régió számos feltörekvő piacán működő cégek üzleti szellemiségét mutatják be az érdeklődőknek. A kötet a szerzők – Dr. Philip C. Zerrillo, a Singapore Management University gyakorlati marketing professzora; Dr. Havovi Joshi, a Singapore Management University Centre for Management Practice igazgatója; és Pannapachr Itthiopassagul, a Thammasat Business School marketing adjunktusa – az ASEAN-országok marketing- és üzleti gyakorlatában szerzett szakértelméről tanúskodik. A könyv tizenkét fejezete tizenegy üzleti esettanulmányt tartalmaz, amelyek első generációs vállalkozókat és kereskedelmi útjukat vizsgálják. A könyv célja, hogy egyszerre szolgáljon inspirációként és betekintési forrásként a leendő vállalkozók és a potenciális thaiföldi befektetők számára. Minden egyes történet a kezdeti indulási tervről, a vállalkozók által megtett lépésekről és az útjuk során tapasztalt fordulatokról szól. Több fejezet az alapítók és a vállalkozók személyes és üzleti szempontból érdekes evolúciójára is kitér hangsúlyozva, hogy a könyvben bemutatott üzletemberek mindegyike a csak a thai emberekre jellemző „szívvel-lélekkel” elv szerint éli a vállalkozói létet.

A bevezetőben (1. fejezet) a szerzők tanulságos részleteket közölnek Thaiföldről mint Délkelet-Ázsia egyik legnagyobb gazdaságáról, a régió földrajzi jelentőségéről, az internetpenetrációról, valamint az ország gazdasági alapjainak eredetéről a mezőgazdasági és a hagyományos kiskereskedelmi ágazatokban. A vállalkozói szellem tekintetében Thaiföldet számos tényező alapján a világ leginkább vállalkozókedvű nemzetei közé sorolják: például a thai vállalkozókat általában nem tántorítja el a kudarcotól való félelem, miközben a thaiföldiek többnyire magas társadalmi státuszúnak tartják a vállalkozókat, akiket az üzleti hullámvölgyek és mélypontok jellemzően rugalmasságra és kreati-

¹ Szakáli Máté, kutató, Neumann János Egyetem, Eurázsia Központ.

vitásra ösztönöznek. A bevezető után a szerzők négy fő fejezetben mutatják be a kiválasztott üzleti eseteket, amelyek mindegyike a thaiföldi vállalkozói út különböző aspektusait képviseli.

Családi vállalkozások

A könyv első Családi vállalkozások című része (2–4. fejezet) három történetet mutat be arról, hogy a családi vállalkozások fiatal örökösei hogyan tudtak új perspektívákat vinni az eredeti üzleti modellekbe, nevezetesen a Jubilee, a Vichaivej International Hospital Group és a Sappe cégekébe. A 2. fejezetben a Jubilee esettanulmány egy thaiföldi kínai családi ékszerüzlet hagyományos jellegét állítja szembe a fiatalabb generáció merész üzletpolitikájával. A közelmúltban a vállalat családon belüli új vezetőinek sikerült az üzletet egyetlen bangkoki ékszerboltból 125 kiskereskedelmi üzlettel rendelkező, tőzsdén jegyzett ékszeripari vállalkozássá fejleszteniük. Ennek elérése érdekében a kulcsfontosságú stratégiák közé tartozott egy saját gyémántmárka megalapítása, pultok nyitása áruházakban, marketingkezdemenyezések elindítása (például az egykarátos gyémánt irányadó árának bevezetése, a színek taktikus használata a pultokon és az egyenruhákon, valamint keresztpromóciók a pénzügyi partnerekkel a részletfizetés bevezetése érdekében), az üzlet kiterjesztése *franchise*-műveletekkel (De Beers csoport), valamint tanúsítványok biztosítása az óvatos érdeklődők bizalmának elnyerése érdekében. A Jubilee működési filozófiája azonban változatlan maradt: a vállalat teljesítménye és az alkalmazottak boldogsága közötti egyensúlyban gyökerezik.

A Vichaivej International Hospital Group cégtörténetét bemutató fejezet (3. fejezet) rávilágít azokra az utódlási kihívásokra, amelyekkel a vállalat második generációja szembesült az alapítóktól való tulajdonjog átvétele során. Az alapító ortopédorvos lányának meg kellett küzdenie azzal a kihívással, hogy professzionálisabb kultúrát alakítson ki és bizalmat építsen ki az egészségügyi személyzet körében, hogy a tőzsdén jegyzett vállalatcsoportot új irányba vigye. A kórházcsoport közepes és magas jövedelmű betegeket megcélzó, minden munkavállalót mindenfajta munka elvégzésére kötelező családi vállalkozásként indult harminc évvel ezelőtt, de a generáció- és üzletpolitika-váltásnak köszönhetően ma már nemzetközi terjeszkedésre készül, miközben a hazai piac egyre növekvő igényeinek is igyekszik megfelelni a kormányzati politikákhoz igazodva. A csoport például szerepel a kormányzat mindenkire kiterjedő megbiztosítási terveiben.

A Sappe Public Company Limitedre összpontosítva (4. fejezet), a fejezet harmadik vállalkozói útja egyértelműen bizonyítja az innovációvezérelt családi kultúra fontosságát az eredeti üzleti modell átalakításában és diverzifikálásában. A vállalatot kis méretű hagyományos snackgyártóként alapították kiskereskedelmi célokra. Részben a délkelet-ázsiai pénzügyi válság hatására azonban a vállalat megszüntette snackcsaládját, és italgyártásba kezdett. Számos gyártási tanúsítvány megszerzése után a család az innovációra helyezte a hangsúlyt három fő pillérré építve: az emberek gondolkodásmódja, a kreatív és szórakoztató munkafolyamat, valamint az innovatív projektek gyorsított finanszírozása. Az italüzletág indításának kezdeti sikere után a vállalatot bevezették a tőzsdére, ami állandó innovációs kényszert jelent a ma már négy termékkategóriában: funkcionális italok, gyümölcslevek, funkcionális italporok és kész italok. Ezzel párhuzamosan a vállalat elindította a kókuszos kávézó üzletág *franchise* modelljét is, és árbevétele mára kiterjed az Európai Unióra, az Egyesült Államokra és a Közel-Keletre is.

Női alapítók: Az anyák ereje

Az 5–6. fejezetet felölelő második rész az anya kulcsfontosságú szerepét demonstrálja egy keleti családban. A Lamoon (5. fejezet), Thaiföld vezető organikus babaápolási márkájának története a gyermekén és a szülőtársain segíteni akaró friss anyuka üzleti innovációjáról szól. Miután megalapították, a cég organikus babatermékeket, majd kiegészítőket kínált. A márka akkor vált híressé, amikor elkezdte online árusítani termékeit, és thaiföldi hírességek kezdtek el használni azokat. A vállalat számára a következő kihívás az volt, hogy a bio-babaápoló termékeket még inkább a *mainstream* részévé tegye a következő akadályokat leküzdve: (1) biotermék-tanúsítvány megszerzése a thaiföldi élelmiszer- és gyógyszerügyi hivataltól; (2) a teljesen természetes termékek újatervezése a hosszabb eltarthatóság érdekében; (3) olyan gyártók megtalálása, akik kis mennyiségben is elfogadják a megrendeléseket; és (4) a márka pozicionálása, hogy különbözzön a tömeges és importált biotermékektől. A Lamoon jelenleg a nemzetközi terjeszkedést tervezi, és potenciális felvásárlási opciókat keres, amelyek megfelelnek az elképzeléseinek és a kompromisszumok nélküli minőség szintjének.

Waraporn Salapao (6. fejezet) egy másik egyértelmű példája a hagyományos thaiföldi kínai családból származó anya látásmódjából és lendületéből eredő vállalkozói sikernek. Waraporn Suthanya megalkotta saját kínai stílusú párolt zsemlijét, amelyet a gyermekei iskola után fogyaszthattak. Mivel a sós zsemle híressé váltak a környéken, a család elkezdte árulni őket a házuk előtti kis kioszkban. A családi vállalkozás mára kibővült termékválasztékot kínál, 78 üzletből álló láncná nőtt ki magát főként Bangkokban, ahol a rágsálnivalókat és a rizsből készült ételeket a márka eredeti receptje szerint, versenyképes áron értékesítik. A család terjeszkedési tervet készít, hogy más kulcsfontosságú tartományokat és potenciálisan más ázsiai piacokat is lefedjen; ám a fogyasztók megítélése, miszerint a zsemle olcsó utcai étel, illetve a mára felnőtt gyermekek bekerülése a cégvezetésbe komoly kihívásokat jelentenek.

Az igazi startupvállalkozók

A könyv harmadik része (7–11. fejezet) öt thai *startup* sikertörténetét dolgozza fel, amelyekben a legtöbb alapító családi támogatás nélkül ragadta meg a kínáló üzleti lehetőségeket. Az ebben a részben tárgyalt vállalatok a Priceza, a Wongnai, az At Vantage, az Alto Coffee és a Thai Habel Industrial. A 7. fejezet a Priceza történetét írja le, egy thaiföldi technológiai startupvállalkozását, amely ár-összehasonlító és vásárlási keresőmotor-szolgáltatásokat nyújt az online akcióvadászok számára. A Priceza esete az induló vállalkozások alapvető fejlődési, tanulási és lépéstartási képességét emeli ki a gyorsan változó piacon. A Priceza egy három informatikus által alapított online vállalkozás, amelyet 2010-ben, a viszonylag alacsony internetpenetráció korában indítottak el. Mára több millió aktív felhasználóval rendelkezik, akik több platformon (főként okostelefonokon) keresztül férnek hozzá a további vásárlási összehasonlító funkciókat, például fizetési és szállítási lehetőségeket kínáló oldalhoz hat országban. A vállalat több befektetési ciklus révén e-kereskedelmi terjesztési platformmá vált, és legújabbban az új *techstartups* szektor „vezető gondolkodójává” nőtt ki magát.

A 8. fejezet a Wongnai története, amely thai nyelven „bennfentest” jelent. A Wongnai egy életmód-platform, amely éttermek, szalonok, gyógyfürdők stb. részletes adatait és értékeléseit tartalmazza;

ezáltal egy olyan thaiföldi online startupvállalkozás eseteként szolgál, amely túlmerészkedik az eredeti hatókörén. A Wongnai egy helyalapú étteremkritikai útmutató szolgáltatásként jött létre a 3G technológia éveiben. A vállalkozás a több beruházási ciklussal párhuzamosan fokozatosan kiterjesztette a platform fókuszát, és kiegészítéseket vezetett be, például az e-utalványokat vagy egy eredeti videótartalmakat bemutató főzőportált. A csapatalapú megközelítésbe vetett hitével a vállalkozás a jövőben potenciálisan kiterjesztheti szolgáltatásait a kisállateledel-szolgáltatókra vagy az iskolákra is. A Wongnai úgy pozicionálja magát, mint a „tömegek bölcsességének” platformja, amely szeretné a thai embereket összekötni „az összes jó dologgal”.

Az At Vantage Co. Ltd. (9. fejezet) egy olyan egyedi thaiföldi piackutató ügynökségként jellemezhető, amely képes volt sikereket elérni a nagy nemzetközi szereplők által uralt marketingkutató iparágban. A vállalkozás sikerének kulcsfontosságúja a szolgáltatási differenciáláson alapult, amely a személyre szabottabb, jól kidolgozott meglátásokban rejlett, amelyeket elkötelezett szakértői csapata a legmodernebb technológiával párhuzamosan nyújtott. Mélyreható statisztikai elemzéssel párosítva az At Vantage elkezdte személyre szabott kutatási jelentéseit adatvizualizációval és grafikákkal párosítva kínálni. A hosszú távú bevételkiesés kockázatának mérséklését pedig három lépésben kezdték meg az alapítók: egy ügyfélszolgálati részleg létrehozásával, az automatizálás használatával és a kutatási panelek segítségével történő skálázási képesség javításával, valamint a vállalat saját szoftverfejlesztő egységének elindításával. Mióta ezen a jelentős átalakuláson keresztülment, az At Vantage egy költséghatékony marketingintelligenciával foglalkozó céggé vált, amelyet egy szakértői csapat és a saját fejlesztésű technológiák hajtanak.

Az Alto Coffee története (10. fejezet) egy thaiföldi vállalkozó bátor és kitartó útját mutatja be az olvasóknak, aki a kávékülönlegességek üzleti szegmensében történő érvényesüléshez vezető kudarcokkal teli, így tanulságos utat járt be. A 2010-es években a thaiföldi nagyvárosok kávézópiaci kereslete jelentősen megnőtt, ami egyben a legfontosabb versenytársak, például a Starbucks, a Café Amazon vagy a Black Canyon üzletszámának növekedését is jelentette. A cégalapító kísérleti időszaka után bezárta az összes saját, addig létrehozott kávézóját, és helyükre az új kávézóláncot, az Alto Coffeet hozta létre. Ez egy prémiumkategóriás butikkávézó, amely prémiumminőségű kávébabot, kávéfőző berendezéseket és kávé ismereteket is kínált jól képzett személyzettel és bemutatóteremmel. A vásárlók ennél fogva fokozatosan egyre tájékozottabbak lettek, és hajlandóbbá váltak többet költeni a magasabb minőségű különleges kávéválasztékért. A vállalkozás továbbá együttműködik olyan *upstream* beszállítókkal is, akik Thaiföld északi tartományaiban termelnek kávékat. Az Alto közvetlenül a helyi termelőktől vásárol jó minőségű kávékat 25-30%-os felárért, hogy javítsa a gazdák életszínvonalát. Az alapító a nagykereskedelmi tevékenységre is összpontosított, és költségalapú kilogrammonkénti árképzést alkalmaz a vásárlók érzékenyebb csoportja számára. Ez a nagykereskedés más kávézótulajdonosok számára is szerez be babot, akik ezért nem tekintik az Altót versenytársuknak.

A 11. fejezetben leírtak szerint a Thai Habel Industrial Co. Ltd. példája egy olyan család erős akaratát és kitartását mutatja be, amelyik képes volt egy pusztító gyári tűzvész után még nagyobb sikerre vinni készülékgyártó vállalkozását. A vállalat a régi technológiájú televíziós kijelzők egyik első gyártója volt. Miután a vállalkozás a nagy modern kereskedelmi és online kiskereskedők eredeti

berendezégyártó-szállítójaként növekedett, a cég gyárát 2015-ben tűzvész pusztította el, amelynek következtében 60 millió USD kár keletkezett. A család második generációjának egyik tagja a segítségnyújtása feltételeként ragaszkodott ahhoz, hogy a család exporttevékenységet indítson, hogy gyorsan javítsa a válság utáni pénzforgalmi helyzetét, és saját márkás termékeket fejlesszen ki az árrés javítása érdekében. A vállalat a válságot követően sikeresen átesett egy nagyszabású fordulaton, amely magában foglalta az átszervezést, a piaci diverzifikációt és a költségcsökkentési erőfeszítéseket. A szervezeti változások részeként a vállalkozás saját márkát vezetett be, az Altront, amely a modern kereskedelmi csatornákon keresztül forgalmazott elsősorban a közepes jövedelmű háztartásoknak szánt kiváló minőségű LED-televíziókat. A márka arculatát büszkén kommunikálták mint „Made in Thailand”, modern dizájnnal, felhasználóbarát funkciókkal, garanciával és országos lefedettségű szervizközpontokkal. A márka hitelességének biztosítása érdekében pedig, amely mind a belföldi, mind az exportpiacokon való sikerhez elengedhetetlen, kiemelték a neves intézmények harmadik féltől származó elismeréseit, köztük a kormányzati elismeréseiket. A vállalat most a regionális piacon való erőteljes terjeszkedést tervezi.

Gondolkodj nagyban: A váratlan sikerek

A negyedik rész (12. fejezet) a Minor Group és ikonikus alapítója hatalmas üzleti sikerét mutatja be. A Minor International több milliárd dolláros sikere William Heinecke szenvedélyes vállalkozói útját bizonyítja, aki amerikai születésű vállalkozó, tizenévesen érkezett Thaiföldre, és nem sokkal később saját irodatisztító és reklámcégeket alapított. Cégéből Minor Holdings lett, amely aztán belépett a szállodaiparba. Heinecke megragadta az alkalmat, hogy a Minor Food márkánév alatt az éttermi *franchise* területére is terjeszkedjen, kezdve a Mister Donuttal, amelyet más amerikai desszert *franchise*-ok, a Swensen's és a Dairy Queen követett. 1998-ban a fő *franchise*-adó Triconnal kialakult híres pizzaüzleti konfliktust követően Heinecke felépítette saját konkurens márkáját, a The Pizza Companyt, és gyorsan visszaszerezte részesedését a pizzabizniszben. A Minor Group Heinecke vezetésével vendéglátó- és vendéglátóipari birodalmat fejlesztett ki, hogy ellenálljon az ázsiai pénzügyi válságnak, a 2004-es thaiföldi szökőárnak, a madárinfluenza kitörésének és a politikai zavargásoknak. A Minor ezután különböző külpiacokra terjesztette ki beruházásait, például Vietnámban, Kuvaitban, az Egyesült Arab Emírségekben, Kambodzsában és a Fülöp-szigeteken, hogy kiegyensúlyozottabb, földrajzi diverzifikációval rendelkező üzletágot hozzon létre. Az évtizedes eredmények után a vállalat továbbra is új lehetőségeket és felvásárlási alkalmakat keres. Az alapító szerint a gyors ütemű növekedés előmozdításában a vállalat erős vezetői csapata és kultúrája játsza a döntő szerepet.

A könyv értékelése

A *Startupok Thaiföldön* című könyv különösen azoknak a vállalkozóknak és marketingszakembereknek ajánlott, akik üzleti tevékenységet folytatnak, vagy új üzleti vállalkozások indítását tervezik Thaiföldön vagy más délkelet-ázsiai országban. Az esettanulmányok többsége az üzleti és marketinggel kapcsolatos kurzusok oktatásának és tanulmányozásának kiegészítésére is használható, mivel gyakorlati és inspiráló példákat, valamint valós eseteket kínálnak, amelyek elősegítik a különböző menedzsmentkihívások további megvitatását. A szekciótémák érzelmileg inspirálóbbá teszik a könyvet és könnyebben emészthetővé az üzleti háttérrel nem rendelkező olvasók számára. Mindenesetre megjegyzendő, hogy egyes olvasók vagy diákok számára még hasznosabb lenne, ha a könyv minden egyes esethez releváns illusztrációkat adna, például a múltbeli és a jelenlegi vállalkozásokat összehasonlító, valamint a jelenlegi termékkínálatukról készült ábrákat. Hasonlóképpen, néhány további adatsor vagy grafikon, például a piaci részesedések vagy az eladások növekedését bemutató diagramok, illetve a helyi üzleti környezet szabályozási tendenciáinak a részletesebb leírása is hasznosak lennének az olvasók számára, hogy mélyebben elemezhesék az egyes vállalkozások működésének és a piaci folyamatoknak az összefüggéseit. Mindenekelőtt azonban, ahogy a szerzők a hátsó borítón jelzik, a könyv inspirációs forrásként és gyakorlati betekintésként szolgál, és ezen funkciójában a magyar olvasók számára is érdekesnek és értékesnek bizonyulhat.