



EASTINFO SZOLGÁLTATÓ ÉS KERESKEDELMI KFT.

AZ ÖN PARTNERE KÍNÁBAN

KÍNAI VEGYESVÁLLALATI TULAJDONRÉSZ ÉRTÉKESÍTÉSE

ESETTANULMÁNY 2008/01.

Eastinfo Magyarország:
Budapest H-1152
Szentmihályi út 171.
China Mart, 3. em., 3.13.
Telefon: (+36 1) 414-7290
Fax: (+36 1) 414-7291
Web: www.eastinfo.hu
E-mail: eastinfo@eastinfo.hu

Eastinfo Kína:
Kína, Peking,
Dongzhimen Waidajie út 48.
Oriental Kenzo, D épület, 12 em. B
Telefon: (+86 10) 8447 6289
Fax: (+86 10) 8447 6421
Web: www.eastinfo.org.cn
E-mail: eastinfo@eastinfo.org.cn

ESETTANULMÁNY 2008/01

Kínai vegyesvállalati tulajdonrész értékesítése

© 2008, Eastinfo

A jelen esettanulmányban ismertetett ügylet során az Eastinfo több, mint

100.000.000,- Ft (százmillió forint)

veszteséget segített elkerülni magyar megbízója számára.

Ha már korábban megbíz minket, akkor ugyanennyi nyereséghez is hozzásegíthettük volna...

Tartalom

- 1. Bevezetés**
- 2. Előzmény**
- 3. Probléma bekövetkezte és saját megoldási kísérletek**
- 4. Eastinfo beavatkozása és eljárása**
- 5. Eredmény**
- 6. Tanulságok és a jövőben is alkalmazható eszközök**

1. Bevezetés

Egy magyar vállalat fejlődése során külföldi gyártókapacitás létesítése hatalmas eredmény. De ami a tervekben vagy a papíron jól hangzó álm, az a valóságban olykor rémálommá és problémává válik. A tervezgetés idején mindenki a legjobb scenáriót képzei el, pedig érdemes megtanulni azt az alapvető üzleti elvet, hogy "figyünk a legjobb eredményben, de készüljünk fel a legrosszabb esetre". Jelen esettanulmányunk magyar alanya sikeres európai közép vállalkozás, de példája rámutat két tényre: ha Kínában nem kínai módon gondolkodunk, az bizony veszélyes lehet, valamint arra, hogy miért kell a legelső lépéstől szakértőket igénybe venni.

2. Előzmény

A gépipar gyártásban kiemelkedő eredményt elérő magyar vállalat már régóta szállított Távol-Keletre. Kínai partnere meggyőzte arról, hogy Kína lenne a fejlődés ideális terepe, ezért közösen vegyesvállalatot alapítottak Kínában, amelynek két fő célja volt: a helyi gyártás kialakítása és ezáltal olcsóbb termékekkel ellátni és bővíteni a korábbi piacokat. A magyar vállalat nemcsak a gyártásban, de a vállalat szervezésében is európai színvonalat képviselt: magyar vezérigazgatót delegált a kínai vegyesvállalatba, megtartotta a többségi irányítást és a vegyesvállalat igazgatósági elnöki posztját. A megegyezés szerint a magyar cég biztosította az európai piacot, a kínai tulajdonos pedig felügyelte a kínai gyártást és helyi értékesítést. Az elképzeléssel nem is lett volna hiba, ha a kínai tulajdonos is komolyan gondolja.

3. Probléma bekövetkezte és saját megoldási kísérletek

Csak hogy a kínai partner viselkedése lassan a magyar vállalatvezetés koncepciójával ellentétes irányt vett, mind a gyártás, mind az értékesítés tekintetében, ami a magyar vállalat reputációját is negatívan kezdte befolyásolni. A Kínába küldött magyar vezérigazgató nem akarta felvállalni a konfliktusokat a kínai tulajdonosokkal, és családi egzisztenciáját is veszélyben látta volna, ha a vegyesvállalatnál kiéleződnek a problémák. A kínai tulajdonosok kihasználták a magyar tulajdonos távollétét, hogy nem ismeri a kínai gondolkodásmódot, a helyzeti előnyüket, és egyre erősebben érvényesítették a saját álláspontjukat, természetesen a magyar tulajdonos rovására. Amikor az álláspontok megmerevedtek, az éveken át romló kapcsolat állóháborúba torkollott. A kínai fél meg volt arról győződve, hogy a magyar fél rossz elképzelésekkel közelíti meg a kínai piacot és nem érti az ő koncepcióját, míg a magyar fél olyan visszajelzéseket kapott európai partnereitől, amiből világossá vált, hogy a problémát valamilyen módon kezelni kell, ellenkező esetben elvesztik a nehezen megszerzett európai hitelességüket is. A már rendkívül elmérgesedett tárgyalások során a kínai tulajdonos saját maga akarta átvenni a vegyesvállalat teljes irányítását, amit a magyar fél nem engedhetett meg.

A felek végül abban az egyetlen kényszer-megoldásban tudtak egyetérteni, hogy a magyar fél kiszáll és teljes egészében eladja a tulajdonrészét a kínai félnek. Ehhez a magyar cég természetesen helyi ügyvédet vont be. Az ügyvéd szerepe volt a tulajdonrész-átruházás dokumentációjának előkészítése és az erre vonatkozó egyeztetések a kínai tulajdonossal. A több hónapos procedúra alatt érdemi előrelépés nem történt, a kínai fél többször változtatott álláspontján, így a magyar tulajdonos egyre nehezebben tudta kezelni az ügyet, egyre inkább úgy tűnt, hogy a kínai fél nem veszi át a céget. Ekkor a magyar cég már kiszolgáltatott pozícióban kénytelen volt a kínai tulajdonosokkal egyezkedni, akik láthatóan vérszemet kaptak és egyre agresszívabb leveleket küldözgettek.

Az Eastinfo segítségét először a dokumentumok kínai nyelvű fordításához kérte a magyar vállalat, azonban cégünk számára nyilvánvalóvá vált a kínai fél által készített szerződés-tervezet fordításakor, hogy az a magyar fél számára komoly biztonsági kockázatot hordoz. Bár fordítóként erre nem voltunk felhatalmazva, de a magyar-kínai kapcsolatok fejlesztésében elkötelezett tanácsadó vállalként úgy ítéltük meg, hogy a magyar fél védelme érdekében erre a kockázatra fel kell hívni a figyelmét. A magyar cégtulajdonos már éppen alá akarta írni a szerződést, ezt megelőzően percekkel kapta meg a tájékoztatásunkat, de javaslatunkat meghallgatva letett a szerződés aláírásáról és helyette cégünknek adott megbízást, hogy közvetítőként és szakértőként járjunk el az ügyben.

4. Eastinfo beavatkozása és eljárása

A partnerünkkel folytatott egyeztetést, a helyzet és a teljes korábbi levelezés áttekintését követően az alábbi feladatokat vállaltuk:

- 1. Kiindulási pont tisztázása*
- 2. A jogszabályok, lehetőségek tisztázása*
- 3. Kínai hivatalos szervek tájékoztatása és bevonása*
- 4. Egyeztetés a kínai tulajdonosokkal*
- 5. Kivitelezés*

4.1 Kiindulási pont tisztázása

Mint minden más esetben, itt is az ügylet precíz áttekintése, alapos megismerése volt az első és talán legfontosabb lépés. Időigényes feladat volt feldolgozni a több éves levelezést és kigyűjteni az érzelmi töltetől sem mentes időszak leveleiből az álláspontokat, de végezetül sikerült pontosan felismerni a konfliktus okát és mozgatórugóit. Sajnálatos módon cégünk már meglehetősen későn kapott megbízást, így csak nagyon szűk mozgástérünk volt a megegyezéshez. Megbízónk is egyetértett vele: ha a kialakult helyzetben azt sikerül elérni, hogy a konfliktusok ellenére le tudjuk zárni az ügyletet, és a magyar tulajdonos megkapja a tulajdonrésze ellenértékét, akkor azt sikernek lehet tekinteni. Mivel a kínai partner volt birtokon belül, ezért szükséges volt a jogi lehetőségeket is pontosan megvizsgálni.

4.2 Jogszabályok, lehetőségek megvizsgálása

Általánosságban a kínai-magyar ügyekben óvakodunk attól, hogy egy ügylet jogi síkra terelődjön, hiszen ennek felmérhetetlenül nagyok a költségei, és meglehetősen kétes a kimenetele. Viszont mivel a szerződéskötésnél – ahogy a bevezetésben is említettük – mindig a legrosszabbra kell készülni, ezért a tulajdonjog átruházási dokumentáció véglegesítése előtt a kínai Arbitrázsbizottságnál is tájékoztunk az álláspontunk jogi megalapozottságáról.

Az olvasókban most felmerülhet az a kérdés, hogy miért volt szükség az Eastinfo részéről tájékozódni a jogi megalapozottságról, hiszen egy kínai ügyvéd is eljár ugyanebben az ügyben? Nos, több okból is. Egyrészt egy ügyvéd részvétele csak akkor jelent garanciát a jogi megalapozottságra, ha teljes biztonsággal tudjuk, hogy az ügyfelünk érdekében jár el, márpedig az ügyben érintett ügyvédet nem ismertük korábban, ebben biztosak nem lehettünk. Az viszont a legelső pillanattól látszott, hogy az ügyvéd nem képviselte kellő vehemenciával a magyar ügyfelek érdekét: teljes mértékben hagyta magát a magyar ügyfél által irányítani, nem voltak kreatív javaslatai az ügylet megoldására – tulajdonképpen mindössze kapcsolattartói szerepet töltött be és nem a magyar fél érdekképviselőként járt el. Az Eastinfo számára is az volt a feltűnő, hogy az elkészült iratok nem képviselték megfelelően a magyar fél érdekét, illetve lehetőséget adtak arra, hogy a kínai fél azzal visszaéljen. Az ügyvéddel folytatott egyeztetés során többször rákérdeztünk a legrosszabb eshetőségekre, például arra, hogy mi lesz a teendő, ha a kínai fél a tulajdonrész átvezetését követően nem fizeti ki a tulajdonrész ellenértékét. Az ügyvéd maga is elismerte, hogy erre semmiféle garancia nincs és az általunk felvetett kérdés valóban jogos, bár ő úgy érzi, hogy „nem lesz ezzel semmi probléma”. Így feltétlen szükségét éreztük, hogy az ügylet jogi hátterét is átlássuk és kézben tartsuk.

4.3 Kínai hivatalos szervek tájékoztatása és bevonása

Mivel a korábbi tapasztalataink alapján megtanultuk, hogy a negatív események rendre bekövetkeznek, ha nem készülünk fel előre az elhárításukra, ezért a legrosszabb esetre felépített forgatókönyvet kidolgozva tájékoztunk a bejegyzésben és átvezetésben eljáró hatóságnál, ahol a felvetéseinket teljes mértékben megerősítették. Mivel a végső eredményt, vagyis a tulajdonrész átruházását ez a hatóság végezte el, ezért ésszerűnek tartottuk, hogy a további lépéseket előzetesen velük tisztázzuk, és mielőtt megkezdjük az ügylet kivitelezését, az utolsó fázist is biztonságban lássuk.

4.4 Egyeztetés a kínai tulajdonosokkal

Jogilag és logikailag támadhatatlanul kialakított állásponttal felvértezve kezdtük meg a kínai féllel történő egyeztetést. A kínai fél álláspontja nehezen volt érthető, de amellett kitarzott, hogy előre semmiképpen sem hajlandó fizetni. Amikor sikerült visszafejteni ennek a logikáját, akkor kiderült, hogy a kínai fél álláspontja is az, hogy túl akar lenni ezen a kellemetlen helyzeten, azonban bizalmatlan a magyar fél iránt és tart tőle, hogy kár éri, ha elfogadja az előre fizetést megcélzó javaslatot. Független, külső szakértőként egyszerűbb és presztízsveszteség nélküli volt mindkét (de főleg a kínai) fél számára elfogadni az Eastinfo által javasolt és teljes biztonságot garantáló menetrendet, annak logikája mentén mindkét fél számára hamarosan nyilvánvalóvá vált, hogy a felek biztonsága teljes mértékben szavatolható.

4.5 Kivitelezés

Természetesen a fenti folyamat közben a magyar céggel napi kapcsolatban álltunk, részben minden döntést igénylő folyamatba bevontuk őket, részben pedig folyamatos helyzetjelentést adtunk a kínai fél általunk érzékelhető álláspontjáról. Az ügylet gyakorlati kivitelezése tulajdonképpen az előkészítésnél rövidebb időt vett igénybe, hiszen a megalapozott döntés alapjául szolgáló információk feltárása, illetve feldolgozása az időigényes és nehéz munka. Az ügylet megfelelő előkészítését követően már csak a közösen egyeztetett pontokat kell végrehajtani.

5. Eredmény

Az Eastinfo bevonását megelőzően közel fél évvel döntöttek a tulajdonosok a tulajdonrész átruházásáról. Mintegy hat hónapig folytak a tárgyalások és egyeztetések, de nem sikerült érdemben előrelépni, azonban cégünk megbízásától számított másfél hónapon belül megbízónk számláján volt a tulajdonrész ellenértéke és megkezdődött a tulajdonjog átírása a kínai hivatalban. Megbízónkkal közösen meg kellett állapítanunk, hogy amennyiben a kínai vegyesvállalat alapítása idején (esetleg előtte) már találkozunk és megbízást kapunk, akkor ma egészen más lenne a helyzet. Cégünk megbízásának idején a magyar fél már komoly veszteségeket szenvedett a vegyesvállalat kínai fél által történő ellehetetlenítése miatt, a tulajdonrész vételárának kifizetésére korábban a magyar tulajdonos is alig látott esélyt, ráadásul az ellenérték sem a valós értéket tükrözte, hiszen a magyar cég által biztosított tőkén felül befektetett nagy mennyiségű tudás, technológia, piaci ismeretek nem hoztak pénzügyi értelemben kifejezhető eredményt. Ezek a problémák mind a korábbi túlzott bizalom és az együttműködés alapjainak a kezdetekben nem megfelelő tisztázására vezethetők vissza.

Ez az esettanulmányunk ismét arra mutat rá, hogy miért érdemes már a kezdetektől szakértők bevonásával dolgozni Kínában. Az európai vállalatok számára teljesen természetes, hogy a kínai piaci terjeszkedésükkel, kínai vállalat alapításukkal kapcsolatos szakértői munkára külső tanácsadó vállalatot vonnak be, hiszen a projekt kialakításakor tervezett eredményt csak akkor lehet biztosítani, ha annak minden eleme biztonságban van. Az európai vállalatok egy kínai projekt költségtervezése során különleges figyelmet fordítanak a megbízható és leinformálható tanácsadó cég felkutatására és felkérésére, és a szakértői költségeket feltétlenül beépítik a pénzügyi tervezésbe, hiszen a projekt teljes költségvetéséhez és a haszonhoz képest egy viszonylag kisebb arányú ráfordítással biztosíthatják a projekt sikerét. Ez a gondolkodás a gyakorlott európai kereskedelemben ugyanolyan általános, mint ahogy a külkereskedelemben az árut sem indítja el senki biztosítás nélkül. Az Eastinfo több mint tíz éves működése, szakértői tapasztalati, kínai munkatársai és helyismerete az Ön biztosítása!

6. Tanulságok és a jövőben is alkalmazható eszközök

Kína messze van, és a kínai üzleti kultúra eltér az európaiétól. Ha az üzleti életben figyelmen kívül hagyjuk ezt a két sztereotíp megállapítást, az rendkívüli mértékben megbosszulhatja magát. Az egyik legalapvetőbb veszélyforrás (vagyis veszteség) általában abból keletkezik, hogy a magyar vagy európai szokásokról azt hisszük, hogy a világon ezek mindenhol általánosak. Mivel erről meggyőződve a kínai világ és a gondolkodásmód eltéréseit nem vesszük figyelembe, ezért a nyugati logikára alapozott döntéseink tévesek lehetnek.

Kiváló példa erre amikor Kínában piacon vásárolunk: nyugati ésszel nehéz elképzelni, hogy egy árura a kínai kereskedő 5-10-szeres árat mond, hiszen mi ahhoz vagyunk szokva, hogy csak kicsit lehet alkudni. Ezért aki nem járatos a kínai alkutechnikában, az boldogan viszi el 10-20% kedvezménnyel a megvásárolt holmit, pedig lehetséges, hogy a kikiáltási ár tizedéért is megkapta volna. Ugyanígy hiszünk abban, ami a termékre van írva vagy nyomtatva: pedig a piacon árult ruhák között ritka, hogy két azonos számú méret valóban egyforma legyen. A kínaiak az ellenőrzésben, az újra-ellenőrzésben, az információk kézben tartásában hisznek, és Kínában érdemes is elsajátítani ezt a gondolkodást.

Természetesen képtelenség minden egyes információt ellenőrizni, hiszen az elképesztő energiabefektetést igényelne. Ezért van szükség Önhoz lojális szakértőkre: a Kínában járatosan mozgó, kínai alkalmazottakkal rendelkező tanácsadók sokéves tapasztalatuknál fogva első hallásra ki tudják szűrni az alapvető buktatókat. Azt persze nem szabad elfelejteni, hogy mindenki ezt állítja majd magáról: tájékozódjon több helyről, kérdezzen utána más forrásokból, kérjen referenciát a szakértőkről. Óvakodjon a referencia nélküli mindenttudó zseniktől, óvakodjon a szomszédban lakó kínai árustól, akinek véletlenül van két kínai miniszter a rokonságában, és mindenképpen óvakodjon azoktól, akik teljesen ingyen állnak az Ön rendelkezésére – ezek a „tanácsadók” általában más csatornán keresik meg Önből a pénzük sokszorosát... Az üzleti élet nem csodákból áll – utólag sokan saját keserves tapasztalataikból tanulják meg, hogy az elején kifizetni a drágábbat sokkal olcsóbb lett volna. Tehát javasoljuk, hogy amikor sokallják a szakértői díjakat, akkor mindig a potenciális veszteség elkerülésének díjaként gondoljanak arra.

Még egy fontos dolog: a szakértői státusz bizalmi szerep. Ezt nem győzzük elégszer hangsúlyozni, mégis számtalanszor találkozunk bizalmatlansággal, ami persze érthető, csak sajnós a baj bekövetkeztekor mindenki kényszerből megnyílik, és bevallja, hogy mennyivel jobb lett volna, ha már az elejétől megbízik bennünk. Nincs recept rá, hogy melyik kínai üzlet van veszélyben és melyik van biztonságban: de biztosan kijelenthetjük, hogy az Eastinfo bármelyik magyar-kínai üzleti kapcsolaton még csak javított, tehát ha velünk dolgozik, abból kára nem származhat!

Hadd hívjuk fel az olvasók figyelmét néhány fontos körülményre, melyek cégünk fontos tapasztalatai közé tartoznak:

- **Szerződéses akarat**

Nem elég szerződést kötni, azt be is kell tartani (bár számtalan kártérítési esetben annak is örültünk volna, ha már szerződést kötnek a partnerek). Amikor írásos megállapodást kötünk kínai partnerünkkel, akkor ne csak abban legyünk biztosak, hogy aláírja, de abban is, hogy szándékában áll betartani. Ha valaki ért Kínához, akkor számos jel utal arra, hogy a szerződés betartására milyen esély van, de mindig érdemes figyelembe venni, hogy a szerződés Kínában sokkal kevésbé „szentírás”, mint az európai üzleti kultúrában. Ezért meg kell ismerni a partnert, bele kell látni a szándékaiba, mert csak így érezhetjük biztonságban a szerződést is. A kínai partnernek és szándékainak megismerése pedig olyan feladat, amelyre csak Kínát ismerő szakértők az igazán alkalmasak.

- **Megfelelő kommunikáció és szerződések**

Általános hiba, hogy az angol nyelvű email-ek vagy MSN beszélgetések (ritkább esetben személyes egyeztetések) képezik a felek közötti megegyezés alapját, de szerződést már nem kötnek róla. Komoly problémát okozhat az is, amikor közvetítőkön keresztül folyik a beszélgetés és a felek döntéshozói nem kapnak érdemleges és megbízható információt. Az írásos kommunikáció azzal a nagy előnnyel is jár, hogy ha bármi probléma történik, akkor az események visszafejthetőek. Ennek ellenére számos cég megalégszik a rövid és félreérthető emailekkel, még akkor is, amikor már a konkrét üzleti ügylet megrendelése történik. A közvetítő nyelv, vagyis az angol használata és az ebből fakadó félreértések már csak hab a tortán, ezekből a hibákból szokott összeállni a veszteség alapját képező szituáció.

- **Felügyelet**

Egy Kínába telepített vegyesvállalatot nem lehet távirányítással üzemeltetni. Ahogy majd sokasodnak a problémák, a kezdetekben még testi-lelki jóbarát kínai üzletfelünk is sokat fog változni és egyre kevésbé lehet majd szót érteni vele (sőt, az ő megítélése szerint mi is sokat fogunk változni). Érdemes ezért előre nagyon alaposan végiggondolni, hogy milyen módon akarjuk a tulajdonosi, irányítói és végrehajtói jelenlétünket megteremteni Kínában, hiszen az elrontott döntéseink veszteségeket okoznak. Az Eastinfo ebben a tekintetben is számos tapasztalattal rendelkezik, cégünk több Kínában alapított vállalat alapításában, üzemeltetésében vett aktívan részt, biztosítottunk tulajdonosi képviselőket, igazgatósági felügyeletet és tulajdonosi kapcsolattartást.

Eastinfo Kft.

Budapest-Peking