



FKF

FŐVÁROSI KÖZTERÜLET-
FENNTARTÓ NONPROFIT ZRT.



BUDAPEST

**AZ FKF NONPROFIT ZRT.
HULLADÉKGAZDÁLKODÁSI
TEVÉKENYSÉGÉHEZ
KAPCSOLÓDÓ
EXPORTSTRATÉGIA**

INDONÉZIA

Tartalomjegyzék

1	Vezetői összefoglaló.....	5
2	A projekt háttere, célja és terjedelme	11
2.1	A projekt háttere	11
2.2	A projekt célja	12
2.3	A stratégiai dokumentum felépítése és módszertana.....	13
3	Az indonéz piac helyzetelemzése.....	14
3.1	Indonézia gazdasági helyzete	14
3.1.1	Indonézia gazdasági fejlődési lehetőségei.....	15
3.1.2	Kormányzati beruházási prioritások.....	16
3.2	Indonézia hulladékgazdálkodási iparág bemutatása	17
3.2.1	Hulladékkezelési piac mérete, volumene.....	17
3.2.2	Hulladékkezelési gyakorlatok, technológiák, hiányosságok	19
3.2.2.1	Hivatalos hulladékgyűjtés és hulladéklerakás	21
3.2.2.2	Szemétszedők és a hulladék nem szabályozott újrahasznosítása, feldolgozása.....	22
3.2.2.3	Hulladékbank program	22
3.2.3	Hulladék keletkezése egyes régiókban.....	23
3.2.4	Jelentős hulladékgazdálkodási beruházások	26
3.3	Piaci szereplők és versenytársak.....	27
3.3.1	Együttműködések a piacon	27
3.3.2	A piacra lépést támogató egyéb szervezetek	28
3.3.2.1	Waste4Change.....	28
3.3.2.2	Indonesian Waste Platform	29
3.3.2.3	Eurocham	29
3.3.2.4	EIBN	29

3.3.2.5	Role Foundation.....	30
3.3.2.6	Bali Fokus Foundation.....	30
3.3.2.7	Merah Putih Hijau (MPH).....	30
3.3.2.8	Eco Bali.....	31
3.3.3	Az állam és önkormányzatok szerepe a piacra lépésben.....	31
3.4	Hulladékgazdálkodással kapcsolatos jogi és szabályozási környezet	33
3.4.1	Az Indonéz hulladékgazdálkodással kapcsolatos törvények, jogszabályok időrendben	34
4	Az FKF Nzrt. kulcskompetenciái, szolgáltatás portfóliója	35
5	Stratégiai célrendszer meghatározása	39
5.1	Stratégiai keretrendszer.....	39
5.1.1	Exportálás	40
5.1.2	Licence értékesítés	41
5.1.3	Stratégiai együttműködés lehetőségei	42
5.1.4	Vegyesvállalat alapítás.....	44
5.1.5	Külföldi leányvállalat alapítása, célpiacon létező vállalat megvásárlása.....	45
5.2	Az FKF Nonprofit Zrt. portfóliójának külpiacon értékesíthető szolgáltatásai	46
5.2.1	Lakossági szemléletformálás, edukáció.....	48
5.2.2	Háztartási és szelektív hulladék összegyűjtés és szállítás optimalizálás.....	49
5.2.3	Komplex hulladékkezelési rendszerek üzemeltetése és fejlesztése	50
5.3	SZCENÁRIÓ ALKOTÁS, ÉRTÉKELÉS ÉS PRIORIZÁLÁS.....	50
5.3.1	Szemléletformálás	52

5.3.2 Hulladékgyűjtés– és szállítás optimalizáció.....	54
5.3.3 Komplex hulladékkezelési rendszerek üzemeltetése és fejlesztése	55
5.4 Az FKF Nonprofit Zrt. számára javasolt indonéz piacra lépési stratégiai forgatókönyvek.....	56
5.5 Kockázatok és kezelésük	58
5.5.1 Általános kockázatok	58
5.5.2 Indonéz piacra lépés specifikus kockázatai	61
5.6 A piacra lépés sikerkritériumai	64
6 Stratégia megvalósítási keretei.....	67
6.1 Piacra lépési folyamat – áttekintés	67
6.1.1 A piacra lépés szakaszai.....	67
6.2 Stratégiai célokat támogató akciók listája.....	69
6.3 Megvalósítási ütemterv	73
7 Partnerkapcsolatok kialakítása: eddigi lépések és következtetések	74
7.1 Bali hulladékgazdálkodásának bemutatása és együttműködési lehetőség Bali Badung, illetve Gianyar régió igazgatóságával	74
7.2 Jakarta hulladékgazdálkodásának bemutatása és együttműködési lehetőség Jakarta dki régió igazgatóságával	78
8 Ábrajegyzék	80
9 Felhasznált források.....	81

1 Vezetői összefoglaló

Az FKF Nonprofit Zrt. vezetése stratégiai célként tűzte ki a vállalat külpiacra lépését. Az előzetes helyzetfelmérés során a vállalat Indonéziát értékelte első számú célpiacának. Jelen stratégia a 2018 októberében elkészített helyzetfelmérési dokumentum megállapításait veszi alapul, illetve azokat egészíti ki a stratégia megalapozásához szükséges szempontokkal.

A projekt rövid távú célja, hogy az FKF Nonprofit Zrt. az indonéz piacon új együttműködésről szóló megállapodást kössön egy helyi kormányzati vagy vállalati partnerrel vagy egyéb, az alábbi tématerületek vonatkozásában releváns stakeholderrel:

- Energia-hozzáférés és energiatermelés hulladéktüzelésen keresztül, illetve;
- Komposztálás, csurgalék víz-kezelés, depónia gáz hasznosítás.

A megállapodás keretében az FKF Nonprofit Zrt. meglévő kompetencia portfóliójának értékesítésével, exportálásával kíván az indonéz piacra lépni.

Indonézia a Föld negyedik legnépesebb országa, Délkelet-Ázsia legnagyobb gazdasága, a G20 tagja. A GDP évek óta megközelítőleg 5%-os növekedést mutat. Bár gazdaságpolitikája a külföldi tőke bevonására fókuszál, a belső szabályozások, az engedélyeztetés, a tőkebeáramlás és a vámkezelés területén nehezítik a külföldi cégek piacra lépését. A kormányzati beruházási prioritások közül

kiemelkednek az infrastrukturális fejlesztések.

Az indonéz hulladékkezelési piac jelentős, azonban az infrastruktúra elavult vagy kezdetleges, továbbá a törvényi keretek megléte ellenére annak betartására és ellenőrzésére sem anyagi, sem más erőforrások nem állnak rendelkezésre kellő mértékben. A szabályozás összetettsége és a hulladékkezelés országos, tartományi vagy regionális hatáskörbe történő besorolása esetenként tovább nehezíti a hulladékkezelés megfelelő és fenntartható gyakorlatát. Annak ellenére, hogy a kormányzat előremutató, és mind a környezetvédelem, mind pedig a fenntartható fejlődés szempontjából fontos határozatokat hoz, a hulladékgazdálkodás helyzete évek óta stagnál, ha az ország egészét vizsgáljuk.

Pozitív fejlemény azonban, hogy az indonéz kormány által a közelmúltban meghirdetett hulladékgazdálkodási program keretében 1 milliárd dollárt különítenek el az ország egész területén létesítendő új hulladéklerakók építésére, illetve több regionális program beindítására is sor került az elmúlt időszakban, többségében külföldi szereplők bevonásával. Összességében nagy az igény, és jelentős a kormányzati akarat a hulladékgazdálkodási terület infrastruktúrájának fejlesztésére, ugyanakkor a programok beindítása lassan halad.

Az FKF Nonprofit Zrt. kompetenciái a teljes hulladékgazdálkodási értéklánra kiterjednek, a hulladék keletkezési pontjától annak gyűjtésén és szállításán át egészen a hulladékkezeléséig. Ezen belül a vállalat legerősebb kompetenciái a hulladékkezelés, hasznosítás és végleges tárolás területén jelenik meg. Ezeknek az adottságoknak a

figyelembevételével az FKF Nonprofit Zrt.-nek a meglévő tapasztalatait és tudását know-how “csomagokban”, szolgáltatásként érdemes a külpiacon értékesíteni a következő területeken:

- Lakossági szemléletformálás, edukáció;
- Háztartási és szelektív hulladék összegyűjtés és szállítás optimalizálás;
- Komplex hulladékkezelési rendszerek üzemeltetése és fejlesztése.

Az indonéz piacra lépéshez megfelelő opció rövid távon az export (kezdetben know-how) típusú piacra lépés, a legfontosabb, hogy az FKF Nonprofit Zrt. elsőként a szakértelmét exportálja, vagyis ismertesse meg az indonéz partnerekkel, hogy milyen jelentős mértékű tudás halmozódott fel az FKF Nonprofit Zrt.-ben az 1895-ös megalakulása óta. A módszer által szerzett tapasztalatra és tudásra építve lehet komplexebb, mélyebb elköteleződést igénylő piacra lépési módszerekkel is megjelenni, mint például: stratégia együttműködés helyi szereplőkkel.

Az elsődleges és legfontosabb sikerkritérium a piacra lépéshez, hogy meg kell találni a megfelelő helyi partnert, illetve partnereket. A piac megismerése során fel kell kutatni olyan vállalatokat, melyek belépési pontként szolgálhatnak regionális, helyi, vagy akár országos viszonylatban. Olyan kivitelező cégekkel érdemes együttműködni, akik tevékenységük miatt és korábbi projektjeik kapcsán jó kapcsolatokat ápolnak az országos vagy helyi politikai vezetéssel ill. a releváns hatóságokkal. Ezeknek a cégeknek a felkutatása, illetve potenciáljuk

megítélése idő és energiaigényes feladat és anyagi ráfordítással is jár, ugyanakkor nélkülük gyakorlatilag elképzelhetetlen a sikeres piacra lépés. Ezzel együtt, egy jó partneri kapcsolat megalapozása után hosszú távú, mindkét fél számára gyümölcsöző együttműködés lehetséges. Emellett a potenciális regionális, önkormányzati és a releváns három minisztérium vezetésével is érdemes jó kapcsolatokat kiépíteni.

A piacra lépés lehetséges mértékét és mélységét az 1. ábra szemlélteti, mely alapján jól látszik, hogy a külpiacon történő megjelenés első fázisa a tudásexport, amely keretében exportra javasolt a: 1) szemléletformálás; 2) hulladékgyűjtés és szállítás optimalizálása; 3) hulladékkezelési rendszerek működtetése.

Abban az esetben, ha a tudásexport megfelelő, lehetőség van az előre lépésre, mely keretében license¹ értékesítés is lehetséges mind a szemléletformálás, mind pedig a hulladék gyűjtése és szállításának a vonatkozásában, míg a hulladékkezelési rendszerek működtetése/kiépítése esetén magasabb fokú együttműködés is elérhető.

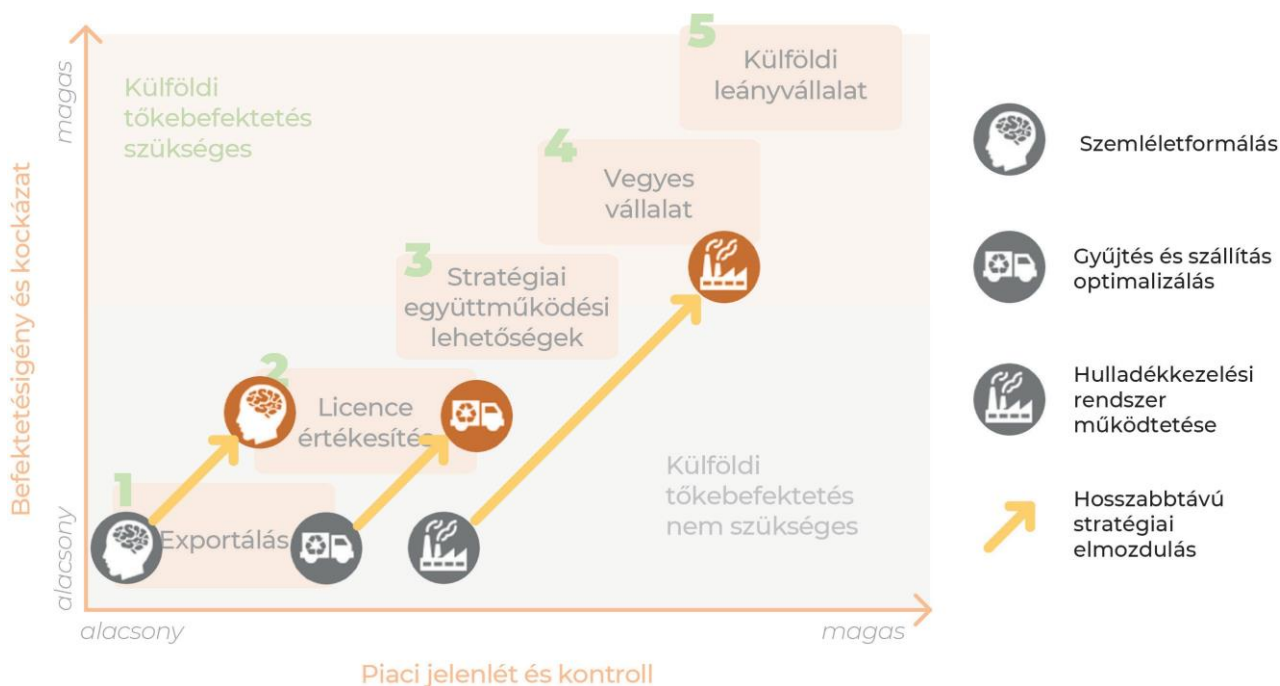
Általánosságban véve a külföldi piacon való megjelenés az alábbi fokozatokkal definiálható:

- Exportálás;
- Licence értékesítés;

¹ Jelenleg az FKF Nonprofit Zrt. nem rendelkezik szabadalommal, azonban a magyarországi jogi szabályozás ezt lehetővé teszi.

- Stratégiai együttműködések;
- Vegyesvállalat alapítása;
- Külföldi leányvállalat alapítása;

1. Ábra: Piacra lépési stratégia forgatókönyvei/fázisa



Forrás: Saját szerkesztés

Az indonéz piacon történő megjelenés egy hosszú folyamat, amely több szakaszból áll:

- Piacfelmérés: Ez tartalmazza Indonézia hulladékgazdálkodás szempontjai alapján való átvilágítását, Indonézia hulladékgazdálkodását érintő adottságainak feltérképezését, valamint az adottságot értékelése alapján az FKF Nonprofit Zrt. belépési lehetőségeinek, belépési pontjainak a meghatározását;
- Hazai előkészítés: Tartalmazza a piacfelmérés és az FKF Nonprofit Zrt szakértelem portfóliója alapján kidolgozható üzleti stratégiát, stratégiai forgatókönyveket, a főbb feladatok

meghatározását és időbeli ütemezését, valamint a finanszírozás hozzárendelését;

- Első döntési szakasz, a piacra lépési stratégia kijelölése:
Szükséges az FKF Nonprofit Zrt. üzleti érdekei szerinti pozíció értékeléseket végezni, kitérve a hulladékgazdálkodás Indonézián belüli fejlesztési területeire, lehetőségeire, ezek alapján pedig kiválasztani, hogy milyen jellegű piacra lépési stratégiát választ az FKF Nonprofit Zrt.;
- Külpiaci partner keresése: Ezen szakaszban szükséges beazonosítani a megfelelő indonéz illetékes kormányzati, helyi, illetve nonprofit szervezeteket és megkezdeni a kapcsolatfelvételt a jövőbeni helyszíni gazdasági együttműködés reményében;
- A következő szakaszban a már alapjaiban kidolgozott üzleti tervet szükséges pontosítani a beazonosított partnerekkel kapcsolatban szerzett információk alapján, szükség esetén pedig az exportstratégiát is. Utolsó döntési szakasz pedig a partnerségi megállapodás feltételeinek a kidolgozása, figyelembe véve az FKF Nonprofit Zrt. üzleti igényeit, valamint a partnerek elvárásait, a sikeres partnerségi megállapodás pedig az FKF Nonprofit Zrt. eredményes belépését jelentheti az indonéz hulladékgazdálkodás területére.

Konkrét projektek azonosítására, melyekre az FKF a fenti stratégia mentén a közeljövőben pályázhatna nem került sor. Ennek előfeltétele

a helyi partnerek megtalálása és együttműködési keretszerződések megkötése. Ugyanakkor két régióban, Bali és Jakarta esetében azonosításra kerültek konkrét igények és jövőbeli projektlehetőségek, melyek lefedik az FKF Nonprofit Zrt. kompetenciáit és megerősítik, hogy a piacra lépés jó lehetőség az FKF Nonprofit Zrt. számára.

2 A projekt háttere, célja és terjedelme

2.1 A projekt háttere

Az FKF Nonprofit Zrt. vezetése stratégiai célként tűzte ki a vállalat külpiacra lépését. A szervezet több mint 120 éves fennállása alatt megszerzett szaktudás exportálása nagymértékben hozzájárulhat a választott export célország klímavédelmi és fenntarthatósági céljainak elérésében.

Az FKF Nonprofit Zrt. jelenleg nem végez export tevékenységet, azonban több európai köztisztasági vállalattal szakmai kapcsolatban áll, illetve a Nemzetközi Szilárd Hulladékgazdálkodási Szövetségnek (International Solid Waste Association – ISWA) a tagja. A vállalat jelen stratégia megvalósításaként pedig, a jelentős fejlődési potenciállal bíró, ázsiai piacok felé szeretne nyitni.

Az FKF Nonprofit Zrt. az ázsiai piacra lépéshez elnyerte az Innovációs és Technológiai Minisztérium által kiírt, Egyedi Klímafinanszírozási Támogatási pályázatot, melynek segítségével elindíthatja a kiválasztott célpiacra történő belépés megvalósítását, melynek első lépése a célországgal való szakmai kapcsolatfelvétel megkezdése.

A pályázat előtanulmányaként 2018. októberében elkészült „Az FKF

Nonprofit Zrt. szakértelmi portfóliójának megszerezése és potenciális ázsiai export célpiacok feltérképezése” című dokumentum, mely a jelenlegi piacra lépési stratégia helyzetfelmérési dokumentumának tekinthető.

A helyzetfelmérés során az FKF Nonprofit Zrt. Indonéziát értékelte az első számú ázsiai célpiacának. A fent említett dokumentum magába foglalja a stratégiaalkotás szempontjából releváns indonéz piac elemzését, illetve az FKF Nonprofit Zrt. export tevékenységéhez kapcsolódó szolgáltatás portfólióját.

Jelen stratégia a fent említett helyzetfelmérési dokumentum megállapításait veszi alapul, illetve azokat egészíti ki a stratégia megalapozásához szükséges szempontokkal.

2.2 A projekt célja

Az FKF Nonprofit Zrt. célja, hogy a meglévő kompetenciáinak és szolgáltatás portfóliójának kiaknázásával belépjen az indonéz piacra, exporttevékenységet nyújtson

A projekt rövid távú célja, hogy az FKF Nonprofit Zrt. az indonéz piacon új együttműködésről szóló megállapodást kössön (általánosságban a következő téma mentén: „cél előmozdítani a klímaváltozás kedvezőtlen hatásait mérséklő, a magyar gazdaság számára előnyös és külpolitikai kapcsolatainkat erősítő projektek kivitelezését”) egy helyi kormányzati vagy vállalati partnerrel vagy egyéb az alábbi tématerületek vonatkozásában releváns stakeholderrel:

- Energia-hozzáférés és energiatermelés hulladéktüzelésen

keresztül, illetve;

- Komposztálás, csurgalék víz-kezelés, depónia gáz hasznosítás.

A megállapodás keretében az FKF Nonprofit Zrt. meglévő kompetencia portfóliójának értékesítésével, exportálásával az indonéz piacra kíván lépni. A projekt hosszú távú célja, hogy az FKF által átadott szaktudás előkészítse magyarországi vállalatok számára az indonéz piacra lépést. Jelen stratégia célja, hogy az FKF Nonprofit Zrt. víziójával és vállalati stratégiájával összhangban támogassa a vállalat külpiacra lépését, segítse kiválasztani a legmegfelelőbb stratégiai forgatókönyvet.

2.3 A stratégiai dokumentum felépítése és módszertana

A stratégiai dokumentum az alábbiakat veszi figyelembe, illetve definiálja:

- A 2018-ban készített indonéz piacfelmérés és FKF Nonprofit Zrt. szolgáltatásportfólió kiegészítése a stratégia alkotáshoz szükséges szempontokkal;
- A stratégiai keretrendszer és stratégiai forgatókönyvek meghatározása;
- A stratégiai célok megvalósításához szükséges akciók kijelölése;
- A stratégiai célok eléréshez szükséges akciók megvalósítási roadmap-re illesztése.

A stratégia dokumentum készítése során számos online forrás is felhasználásra került, melyek a dokumentum végén található tartalomjegyzékben szerepelnek, ezen felül bevonásra kerültek Indonéziában tartózkodó magyar szakemberek is.

3 Az indonéz piac helyzetelemzése

Indonézia általános gazdasági bemutatása megtalálható a „Az FKF Nonprofit Zrt. szakértelmi portfóliójának rendszerezése és potenciális ázsiai export célpiacok feltérképezése” című dokumentumban. Jelen helyzetelemzés csak a legfontosabb mutatókat veszi át az említett piacfelmérési anyagból, illetve azt egészíti ki a stratégia szempontjából releváns adatokkal.

3.1 Indonézia gazdasági helyzete

Indonézia a Föld negyedik legnépesebb országa, India és az USA után a világ harmadik legnagyobb demokráciája. Gazdasági-politikai szövetségi és viszonyrendszere kiterjedt, számos nemzetközi szervezet tagja, pl: ADB, APEC, ARF, ASEAN, EAS, ENSZ, IAEA, IBRD, ICAO, ILO, IMF, Interpol, OECD, WHO, WTO. Jakartában található az ASEAN (Délkelet-ázsiai Nemzetek Szövetsége) székhelye. Indonézia Délkelet-Ázsia legnagyobb gazdasága, a G20 tagja. Gazdaságpolitikájában Indonézia az exportorientált külgazdaságra és a külföldi működőtőke bevonására helyezi a súlypontot.

2. Ábra: Indonézia legfontosabb gazdasági mutatói

Mutató megnevezése	Mérték – egység	2012	2013	2014	2015	2016	2017
GDP értéke (folyó áron, PPP)	Mrd EUR	2 031,43	2 178,95	2 329,10	2 469,17	2 626,54	2 809,29
GDP változása (reál)	%	6,03	5,56	5,01	4,88	5,03	5,07
Egy főre jutó GDP folyó áron	EUR/fő	3 194,97	3 136,68	3 024,86	2 888,81	3 093,03	3 332,64
Infláció (HICP)	%	3,98	6,41	6,39	6,36	3,53	3,80
Munkanélküliségi ráta	%	4,47	4,34	4,05	4,51	4,12	3,49
Export értéke	Mrd EUR	195,57	189,13	182,64	157,81	154,43	179,22
Import értéke	Mrd EUR	198,70	195,37	188,41	154,95	147,94	168,62
Kihelyezett FDI állomány	Mrd EUR	6,48	9,63	9,00	7,86	-10,04	1,67
Befektetett FDI állomány	Mrd EUR	18,37	20,17	21,76	17,14	3,93	19,13

Forrás: Word Data Bank

3.1.1 Indonézia gazdasági fejlődési lehetőségei

Indonézia Délkelet-Ázsia legnagyobb gazdasága, a G20 tagja. Gazdaságpolitikájában Indonézia az exportorientált külgazdaságra és a külföldi működőtőke bevonására helyezi a súlypontot. A gazdasági növekedés dinamizmusa, valamint az árak versenyképessége és a piac méretének köszönhetően az ország nemzetközi versenyképességi pozíciója egyre erősödik. Húzóágazatokként a jövőben várhatóan a turizmus, a pálmaolaj szektor, a halászat, valamint a technológiai fejlesztések (IT, fintech), és az e-kereskedelem működik majd. Indonézia elsősorban az exportorientált külgazdaságra helyezi a hangsúlyt, WTO tagsága ellenére időről időre nemzetközi kereskedelmi korlátokat és egyéb protekcionista intézkedéseket is bevet a nemzetközi gazdasági környezet változásából adódó negatív következmények kivédése érdekében. A közelmúltban bevezetett és tervezett deregulációs intézkedések ellenére továbbra is jellemző, hogy a bonyolult és időigényes engedélyeztetési procedúrák, a

komplikált adó- és vámkezelési szabályok, valamint a külföldi működőtőke beáramlással kapcsolatos szabályozások nehezítik a vállalatok helyzetét a szigetországban. A külföldi munkavállalókra vonatkozó szabályozások, valamint az új üzlet beindításához szükséges procedúrák száma és időigényessége miatt leggyakrabban indonéz disztribúciós partneren vagy partnercégen keresztül válik könnyebben elérhetővé a piacra lépés. A Világbank által közzétett „Ease of Doing Business 2019” listán Indonézia a 190 vizsgált országból a 73. helyen végzett.

3.1.2 Kormányzati beruházási prioritások

Bár a munkanélküliség Indonéziában folyamatosan csökken, 2000 óta gyakorlatilag a felére esett vissza, a kormánynak továbbra is elsődleges prioritásai közé tartozik a munkahelyek teremtése és a szakképzett, minőségi munkaerő biztosítása. A rendkívül gyors ütemű népességnövekedés következtében ugyanis a szigetország jelenleg körülbelül 126 millió fős munkaerőpiacára évről évre mintegy 3 millió új álláskereső lép, s ezzel a bővüléssel a munkahelyteremtés csak nehezen képes lépést tartani.

Infrastrukturális beruházások, ezen belül a régiók közti közlekedési és szállítási feltételek javítása, illetve az ésszerű, hatékony megoldások az urbanizációs kihívásokra. A 2019–2024 közti kormányzati ciklus várhatóan prioritásként kezeli majd az egészségügyi és szociális ellátórendszer, valamint a képzési–oktatási szektor fejlesztését.

3.2 Indonézia hulladékgazdálkodási iparág bemutatása

Becslések alapján 190 000 tonna hulladék keletkezik naponta Indonéziában, melynek nagy része organikus. Ebből a mennyiségnek körülbelül 13%-a műanyag, melyből 5 000 tonna napi szinten kerül folyókba vagy part menti vizekbe.

3.2.1 Hulladékkezelési piac mérete, volumene

2018-as adatok alapján Indonéziában évi közel 66 millió tonna szilárd hulladék keletkezik, azaz 413 kg/fő szilárd hulladék szállítását és kezelését szükséges megoldani kormányzati, tartományi és regionális szinten.

A szilárd hulladék 62%-a háztartásokban keletkezik, 13%-át a hagyományos piacok termelik, míg a fennmaradó 25% megoszlik irodák, közintézmények, kereskedelmi központok között.

A keletkezett szilárd hulladék 44%-a étel és kommunális szemét, 15%-a műanyag, 13%-a fa, 11%-a papír. Az egy főre jutó éves műanyag hulladéktermelés több mint 45 kg, így az ország teljes műanyag hulladékának éves tömege meghaladja a 7 millió tonnát.

A szilárdhulladék 69%-a hulladéklerakókba kerül, 12%-át újrahasznosítják, 8%-át komposztálják, 4%-a pedig úgynevezett „hulladékbank”-ba kerül.

Az indonéz hulladékkezelési piac jelentős, azonban az infrastruktúra elavult vagy kezdetleges, továbbá a törvényi keretek megléte ellenére annak betartására és ellenőrzésére sem anyagi, sem más erőforrások nem állnak rendelkezésre kellő mértékben. A szabályozás

összetettsége és a hulladékkezelés országos, tartományi vagy regionális hatáskörbe történő besorolása esetenként tovább nehezíti a hulladékkezelés megfelelő és fenntartható gyakorlatát.

A szilárd települési hulladék kezelése a helyi, azaz a városok és a régiók önkormányzatának hatáskörébe tartozik. Központi kormányzati szinten három minisztérium tartozik felelősséggel a hulladékkezelésért:

- Környezetgazdálkodási és Erdészeti Minisztérium: normák felállítása a környezetvédelmi ajánlások megfogalmazása;
- Közmű- és Lakásügyi Minisztérium: szabályozások, standardok felállítása és útmutatás a technikai megvalósításhoz;
- Belügyminisztérium: önkormányzatok hulladékgazdálkodásának intézményes szabályozása.

A kormányzat és a helyi önkormányzatok a hulladékkezelés alábbi aspektusaiért felelősek:

- Meghatározni az elérni kívánt hulladékkezelési célokat;
- Elősegíteni a környezetbarát hulladékkezelési technológiai megoldások elterjedését;
- Elősegíteni a környezetbarát termékek jelölését;
- Elősegíteni az újrahasznosítást;
- Segíteni az újrahasznosított hulladékból előállított termékek piaci megjelenését;

A hulladékgazdálkodás kérdése nagy feszültséget okoz az országban

a városok és a régiók önkormányzatai között, különösen a gyorsan növekedő és fejlődő városi környezetben. Az olyan nagyvárosokban, mint Jakarta, Bandung, Surabaya, Semarang, Makassar, Medan és Palembang a kormányzati előírások és célok, úgy, mint a „3R”² program nagyon kis százalékban valósultak meg.

Annak ellenére, hogy a kormányzat előremutató, és mind a környezetvédelem, mind a fenntartható fejlődés szempontjából fontos határozatokat hoz, a hulladékgazdálkodás helyzete évek óta stagnál, ha az ország egészét vizsgáljuk. Akadnak olyan regionális kezdeményezések, amelyeknek köszönhetően egy-egy terület hulladékgazdálkodása és hulladékmenedzsmentje fejlődik és kezd igazodni a nyugati sztenderdekhez, azonban ezek a kezdeményezések egyediek és nem ültethetők át országos gyakorlatba.

Indonézia teljes területét tekintve a szigetvilág hulladékgazdálkodása a legrosszabb állapotú. Itt az infrastrukturális hiányosságok és a nehéz megközelíthetőség okozza a legnagyobb kihívásokat. Az ország egyéb területein szintén az infrastruktúra elmaradottsága vagy hiánya okozza a legnagyobb problémát, továbbá a lakosság kifejezetten hiányos tájékozottsága a témában szintén nehezíti a kormány által szorgalmazott változások megvalósulását.

3.2.2 Hulladékkezelési gyakorlatok, technológiák, hiányosságok

Az ország egész területére jellemző, hogy városi környezetben a szilárdhulladék 98%–a hulladéklerakókba kerül. Mindeközben a

² 3R, Reduce, Reuse, Recycle, azaz Csökkentés, Újrafelhasználás, Újrafeldolgozás

hulladéklerakó területek több mint 20%-a 2020-ra megtelik, azonban az esetek több mint 50%-ban még nem találtak új területet a további hulladéklerakó telepek kialakítására. Ezért az ország vezetésének elsődleges célja, hogy csökkentse a kommunális hulladék mennyiségét, ezzel párhuzamosan pedig a hulladék egyre nagyobb része kerüljön hasznosításra.

Ennek a célnak az érdekében 2012-ben az indonéz kormányzat elfogadta a 81/2012-es kormányzati jogszabályt, amely a kommunális hulladék mennyiségének visszaszorítására a 3R irányelv követését javasolja. A jogszabály alapján a keletkezett hulladékot a lehető leghamarabb szakszerű módon kell feldolgozni, ezáltal gazdasági előnyökre is szert lehet tenni. Ugyanezen jogszabály mondja ki, hogy a helyi önkormányzatoknak fel kell számolniuk a nyitott hulladéklerakókat és környezetbarátabb hulladéklerakókat kell létesíteniük.

A 18/2008-as számú, a hulladékgazdálkodásra vonatkozó törvényben az indonéz kormány a hulladék szétválogatását, mint a hulladék újrahasznosítás első és legfontosabb lépését jelöli meg. A törvény megfogalmazza, hogy a 3R program csak akkor működhet eredményesen, ha a lakosság is elfogadja és támogatja a program szükségességét és tevékenyen részt vesz benne. Emellett a törvény a szilárd kommunális hulladékot, mint erőforrást kezeli, amely megfelelő feldolgozás esetén gazdasági hasznot is termel.

Annak ellenére, hogy ezek a törvények és ajánlások évek óta léteznek, sem a lakosság edukációja, sem a hulladékkezelés és feldolgozás

infrastruktúrájának javítása terén nem történt előrelépés, így a jövőben sem várható érdemi változás az országos hulladékgazdálkodás területén.

3.2.2.1 Hivatalos hulladékgyűjtés és hulladéklerakás

Indonéziában a szilárd kommunális hulladék kezelésének két általános módja van: az önkormányzatok által fenntartott hivatalos hulladékgyűjtés, -szállítás és -lerakás, illetve a nem hivatalos, ám mégis tízezrek napi megélhetését garantáló szemétszedés. A városi és regionális önkormányzatok által fenntartott hulladékszállítás költségeinek egy részét Indonéziában is a lakosság állja. A hulladékszállítók begyűjtik a kommunális szilárdhulladékot, amelyet a hulladéklerakó telepekre szállítanak. Ebben az esetben a hulladék szétválogatása nem történik meg, a nyitott hulladéklerakókba öntik a kommunális szilárdhulladék egészét.

Egyes nagyvárosokban azonban már működik szétválogató rendszer. A kommunális hulladékot összegyűjtik, és ezután kerül sor az újrahasznosítható és újrafeldolgozható hulladék szétválogatására, amelyet aztán vagy a hulladékfeldolgozásra szakosodott önkormányzati fenntartású cég végez, vagy tovább értékesíti a szétválogatott hulladékot.

A nyitott hulladéklerakó telepek, valamint a tény, hogy az alacsonyabb jövedelmű háztartások nem tudják kifizetni a szemétszállítás díját nemcsak a környezetnek okoznak visszavonhatatlan károkat, hanem létrehoztak egy sajátos piaci szegmenst is, azaz a nem hivatalos „szemétszedők” piacát.

3.2.2.2 Szemétszedők és a hulladék nem szabályozott újrahasznosítása, feldolgozása

Kifejezetten az indonéz nagyvárosok környékén évtizedek óta virágzik a szemétszedők által illegálisan vagy fél-illegálisan folytatott hulladékszelektálás és újrahasznosítás. A nyitott hulladéklerakó telepeken tízezrek válogatják és szortírozzák a szemetet, hogy utána az összegyűjtött és kiválogatott újrahasznosítható és újrafeldolgozható hulladékot eladják. Ez a fajta, a hulladék nem megfelelő módon történő kezelése miatt létrejövő piaci szegmens annak ellenére, hogy sokak napi megélhetését jelenti, súlyosan egészségkárosító hatással jár, valamint a feketepiac térnyerését erősíti és tartja életben.

A helyzet abszurditása, hogy jelenleg ez a fajta illegális hulladékválogatás és kereskedelem segít leginkább az újrafeldolgozható hulladék hasznosításában Indonéziában, és abban, hogy a nyitott szemételepekre szállított hulladék legalább egy része feldolgozásra kerüljön.

3.2.2.3 Hulladékbank program

A hulladékbank, azaz „bank sampah” program már Indonézia nagy részében ismert és alkalmazott gyakorlat, amely segíti a kormányzat 3R programjának megvalósulását, valamint bizonyos feltételek megvalósulása mellett részleges megoldást nyújthat az ország hulladékkezelési problémáira.

Az indonéz Környezetgazdálkodási és Erdészeti Minisztérium szorgalmazza és új kormányzati stratégiai programként hirdette meg

a hulladékbankok létrehozását, amely segít a lakosságnak felismerni, hogy a szétválogatott kommunális hulladék szállítása, feldolgozása, valamint újrafeldolgozása mennyire fontos a környezet szempontjából.

A hulladékbankok felállítása kisebb, nagyjából 1000 lakost számláló területeként történik. A hulladékbank egységeket leggyakrabban alacsony jövedelmű emberek üzemeltetik bevételkiegészítésként. A környék lakossága ide adhatja le a szétválogatott hulladékot, amelynek újrafeldolgozható részéért átvételkor fizet a hulladékbank. A hulladékbanktól a lakosok egy kártyát kapnak, amelyre átvételkor az újrafeldolgozható hulladéknak megfelelő összeget töltenek fel a hulladékbankban. Ezt a hitelkártyát a felhasználó kijelölt üzletekben használhatja, többek között élelmiszervásárlásra. A rendszer így mindkét félnek előnyös, azonban a lakossági tájékoztatás hiánya és kezdetlegessége nem kedvez a rendszer kihasználásának és széles körben való elterjedésének. Hulladékbankok felállítása és működtetése egyre népszerűbb nemzetközi nagyvállalatok CSR projektjeként is.

Habár a program elterjedt egész Indonéziában, a létrehozott 1900 hulladékbanknak mindössze 30%-a működik folyamatosan, és az országos statisztikákat tekintve a hulladékgazdálkodás mindössze 4%-át végzik hulladékbankok.

3.2.3 Hulladék keletkezése egyes régiókban

Nagyvárosi környezetben a szemétszállítás és a hulladéklerakás, valamint a nem megfelelő hulladékgazdálkodás egyre nagyobb környezeti problémát okoz és egyre gyakrabban társadalmi feszültséget is szül. Azonban a komoly problémák ellenére a

nagyvárosok és a fejlettebb régiók önkormányzatai számára rendelkezésre áll egyfajta infrastruktúra, valamint anyagi források a hulladékgazdálkodás menedzselésére. Ez nem azt jelenti, hogy ezek a nagyvárosok ne szembesülnének a következő években a fenntarthatatlan hulladékgazdálkodás eredményével, elsősorban a városok vízellátásában észlelhető komoly jövőbeni problémákkal. Ezeken a területeken ugyanis a hatalmas kiterjedésű nyitott hulladéklerakók nem megfelelő kezelése és működtetése eredményeképp a városok körüli víztározók és a városok vízellátását biztosító csatornarendszerek megfertőződésének egyre nagyobb a kockázata.

Közép-, Nyugat- és Kelet Jáva tartományokban, nagyvárosi környezetben keletkezik a legtöbb kommunális szilárd hulladék Indonéziában, azonban azt is láthatjuk, hogy ezeken a gazdaságilag fejlettebb területeken egyúttal jóval nagyobb a hulladék újrafeldolgozásának aránya is. A gazdaságilag fejletlenebb tartományokban és a szigetvilágban a hulladékgazdálkodás infrastrukturális és anyagi feltételei sem megfelelőek, valamint a lakosság hulladékkezelés terén való tájékozottsága is csekély, így ezeken a területeken a helyi önkormányzatok erőfeszítései ellenére a hulladékgazdálkodás szervezetlen és nem hatékony.

A vidéki, elmaradottabb területeken és a gazdaságilag kevésbé fejlett tartományokban a kommunális hulladék egy jelentős részét a háztáji mezőgazdaság hasznosítja, azaz komposztálják a zöldhulladékot, illetve haszonállatok etetésére használják fel. Ez a gyakorlat

kimondottan támogatandó és ösztönzésre méltó, azonban ezzel egyidőben ezeken a területeken kiugróan magas a környezetkárosító műanyag hulladék nem megfelelő kezelése, elégetése, vagy nyílt területeken, természeti környezetben való lerakása.

2013-ban, 75 ezer háztartás bevonásával Indonézia 33 régiójában készült felmérés alapján a megkérdezettek 53%-a otthon égette el a keletkezett kommunális hulladékot, és mindössze 23%-a szállította el hulladéklerakóba. A hulladék 19%-át pedig folyókba, nyílt területeken vagy csatornáknakban rakták le.

Ez az eredmény jól mutatja, hogy amennyiben az ország teljes területét vesszük figyelembe, a hulladékkezelési rendszer nagyon nagy kihívásokkal küzd, amelynek csak egyik szegmense az infrastruktúra fejletlensége és egyes területeken a hiánya, ugyanakkor a lakosság korlátozott hulladékgazdálkodási ismeretei is nagyban gátolják az indonéz kormányzat hulladékcsökkentési és a megfelelő hulladékgazdálkodás kialakítására vonatkozó terveit.

Az ország egyik legdinamikusabban fejlődő régiója Bali, ahol a turizmusból származó bevételek aránya a legnagyobb a tartományok között. A természet- és egészségkárosító hulladékkezelés a turisztikai szektor fejlődését jelentősen visszavetheti, amennyiben a természeti kincsekben gazdag sziget elveszíti vonzerejét a műanyag hulladék felhalmozódása, az óceán szennyezettsége miatt. A természeti kincsek és a turisztikai szegmens fejlődésének megőrzése érdekében a tartományi kormányzat komoly lépéseket tesz, hogy a sziget hulladékkezelését fenntarthatóvá és környezetbaráttá tegye.

Bali kormányzata támogatja a hulladékkezelés és feldolgozás témájában készülő tanulmányokat és vizsgálatokat, valamint az eredményeket nyilvánossá is teszik, hogy segítsék a sziget hulladékkezelési problémáinak feltárását és gyors, megvalósítható megoldásokat találjanak megoldásukra. Ennek érdekében a tartományi nonprofit szervezetekkel is szorosan együttműködnek a hulladékkezelés, az újrafelhasználás és az újrahasznosítás kérdésében.

3.2.4 Jelentős hulladékgazdálkodási beruházások

Az indonéz kormány által meghirdetett hulladékgazdálkodási program keretében 1 milliárd dollárt különítenek el az ország egész területén létesítendő új hulladéklerakók építésére, azonban a program részleteiről még nem lehet többet tudni. Emellett regionális szinten és tartományi szinten történnek beruházások, azonban ezeknek volumene nem mérhető a kormány által támogatott és tervezett kezdeményezésekhez:

- Központi hulladéklerakók építése Jáván, Malang, Jambi, Jombang, Sidoarjo, és Pekalongan régiókban a német kormány 100 millió dolláros kölcsönéből. A program időkerete nem ismert, ugyanakkor a kormány középtávú stratégiájába illeszkedik, melynek 2024-re kitűzött céljai vannak a hulladékfeldolgozás arányának növelésére;
- “Advanced Solid Waste Management Systems” létrehozása több régióban, együttműködésben a CDM Smith vállalattal, a program 2018-ban indult;

- Nyugat-jávai együttműködés a svéd Scania Waste Company-val (jelenleg megvalósíthatósági vizsgálat fázisban).

3.3 Piaci szereplők és versenytársak

Az indonéz hulladékgazdálkodás legjelentősebb szereplője az állam, illetve a városi önkormányzatok és regionális önkormányzatok. Ezt követik a magánkézben, vállalati tulajdonban vagy non-profit szervezetek fenntartásában működő hulladékbankok, valamint a hivatalos hulladékgazdálkodáson kívüli, gyakran illegálisan működő újrafeldolgozó mikrocégek.

Az indonéz hulladékgazdálkodás területén közel 200 nemzetközi vállalat vállal aktív szerepet a szoftverfejlesztési szolgáltatásoktól a víztisztító-berendezések gyártásán és forgalmazásán át a hulladékfeldolgozás technológiai hátterét biztosító cégekig. Közülük piacvezető céget kiemelni nem lenne egyszerű, ugyanis a hulladékgazdálkodás számtalan olyan specifikus részterületeivel foglalkoznak, amely nem konkurál az FKF Nonprofit Zrt. terveivel, valamint ezek főleg regionális szinten működnek, nem rendelkeznek országos lefedettséggel.

3.3.1 Együttműködések a piacon

A hulladékkezelés hiányossága nem csak az indonéz állampolgárok, hanem minden, a környezetvédelem iránt elkötelezett nemzet problémájává vált, főként az élővizek szennyezésének megnövekedése miatt (a műanyagok végül az óceánokat szennyezik, veszélyeztetve a helyi vagy globális ökoszisztémákat).

Ennek hatásaira több fejlett ország is felfigyelt, melynek

eredményeképp támogató és fejlesztő programok finanszírozásában vettek részt (például Norvégia 1,4 millió, Dánia 800 000 dollárt adományozott az indonéz alapnak mely a vizekbe kerülő hulladékkal foglalkozik, Németországtól pedig 100 millió dollár hitelt kapott központi hulladéklerakó létesítésére).

Jelenleg is több helyen folynak nyugat-európai befektetéssel és támogatással projektek, azonban Indonéziában a földrajzi és közigazgatási adottságok miatt a helyi, decentralizált megközelítés ajánlott. A sokszereplős, alulszabályozott piac miatt egyetlen szereplő számára nehéz egy teljes országot lefedő rendszert kialakítani és jelentős piaci dominanciát elérni. A piac ilyenfajta diverzitása csökkenti a belépési korlátokat, amely támogatja az FKF Nonprofit Zrt. piacra lépését.

A potenciális piaci lehetőséget nyugat-európai vállalatok is észlelték már (például a svéd South Scania Waste Company (SYSAV) holisztikus megoldási javaslata is felmerült már a problémák kezelésére.)

3.3.2 A piacra lépést támogató egyéb szervezetek

Mind for-, mind nonprofit szervezetek segítségét igénybe lehet venni a helyszíni információ gyűjtés, illetve az akciók megszervezéséhez. A piacra lépést támogató vállalatok, szervezetek például az alábbiak:

3.3.2.1 Waste4Change

A közösségi vállalkozásként működő szervezet hulladékgazdálkodási megoldások szolgáltatásával foglalkozik annak érdekében, hogy csökkentsék az indonéz hulladéklerakókba kerülő kommunális szilárdhulladék mennyiségét. Helyi tapasztalatainak és

nagyvállalatokkal való együttműködésének, valamint társadalmi kampányainak köszönhetően széles ismeretekkel rendelkezik az indonéz hulladékgazdálkodásról.

3.3.2.2 Indonesian Waste Platform

Egy gyűjtőszervezet, amely segít, hogy a nemzeti programok, az innovatív megoldások, nemzetközi együttműködések egymásra találjanak és sikeresen kapcsolódjanak be az indonéz hulladékgazdálkodás körforgásába, segítve a fenntartható környezetvédelmet. A 2015-ben alakult szervezet elősegíti és támogatja az együttműködések és összekapcsolja a kormányt, a piaci szereplőket és a civil szervezeteket, hogy hatékonyabban tudjanak dolgozni a közös ügyért.

3.3.2.3 Eurocham

Az European Business Chambers of Commerce (EuroCham) Indonesia az egyik elsődleges szervezete az európai vállalatok indonéziai piacra lépésének támogatásában. A szervezet szoros kapcsolatot ápol az Európai Unió szervezeteivel és az indonéz kormány vezető tisztségviselőivel és kereskedelmi szervezetivel. Az Eurocham képviseli az európai üzleti érdekeket Indonéziában, valamint piacra lépési tanácsadással is foglalkozik, mint a helyi üzleti és gazdasági élet és szabályozás alapos ismerője.

3.3.2.4 EIBN

Az EU-INDONESIA Business Network mint együttműködési projekt jött létre az EU tagországok és indonéz kereskedelmi kapcsolatok építése és segítése érdekében. A szervezet teljes körűen segít az Indonéziában

piacra lépni szándékozó cégeknek a piac felmérésében, az adott területi üzleti környezeti kockázatok és előnyök felmérésében és elemzésében. Az EU által létrehozott és részfinanszírozott projekt segítségével az FKF Nonprofit Zrt. hatékonyan és gyorsan szert tehet a szükséges piaci ismeretekre és az indonéz piacra lépés optimális területeit vagy részterületeit is felmérheti.

3.3.2.5 Role Foundation

A nonprofit szervezet 2007-óta dolgozik azért, hogy a Bali szigetén megtermelt hulladék ne kerülhessen az óceánba. A szervezet egyúttal létrehozta a 'Zero Waste to Oceans' programot, hogy segítsen megőrizni Bali természeti értékeit a következő generációk számára.

3.3.2.6 Bali Fokus Foundation

A nonprofit szervezet befektetőkkel együttműködésben dolgozik azért, hogy a közösség tagjainak életszínvonalát növeljék és egy tiszta, élhető, fenntartható környezetet biztosítsanak a balinéz emberek számára. A szervezet egyik legjelentősebb programja a DESWAM19, azaz a Decentralizált Szilárdhulladék Kezelési Program, amelynek célja egy környezetbarát hulladékkezelési rendszer kialakítása és fenntartása, amely során kisebb közösségek és piaci szereplők együttműködésben dolgoznak a 3R szemlélet gyakorlati megvalósításában.

3.3.2.7 Merah Putih Hijau (MPH)

A 2016-ban alapított szervezet elsődleges céljának tekinti, hogy a vidéki területeken a hulladékgazdálkodást fenntarthatóvá tegye a helyi közösségek és piaci szereplők bevonásával. Programjukban a falvak és

vidéki települések megtermelt hulladékának 90%-át válogatják, komposztálják és újrahasznosítják. Emellett hangsúlyt fektetnek a lakosság oktatására és képzésére a fenntartható hulladékgazdálkodás témájában.

3.3.2.8 Eco Bali

Az EcoBali 2006-ban azért jött létre, hogy megoldást találjon Bali hulladékkezelési problémáira. A szervezet a Környezetgazdálkodási és Erdészeti Minisztérium felügyelete alá tartozik. A szervezet saját hulladékválogatóval és hulladékfeldolgozóval rendelkezik, biztosítva azt, hogy a szigeten megtermelt hulladékot a szabályozásoknak megfelelően kezelik és sem szállítás, lerakás vagy feldolgozás közben nem károsítják a környezetet.

3.3.3 Az állam és önkormányzatok szerepe a piacra lépésben

Az állami szereplők jelentős hatással bírnak a hulladékkezelési folyamatokra kormányzati, régiós, önkormányzati és városi szinten egyaránt. A kormányzati célok elérésének érdekében a törvényi szabályozásért és a megvalósítási ajánlásokért, valamint az országos jelentőségű, nagyberuházások megvalósításáért a kormány felelős, azonban a hulladékgazdálkodás operatív feladatai a tartományi, regionális kormányzóságokhoz és városi önkormányzatokhoz tartoznak. Igény a fejlesztésre meglehetősen nagy, ugyanakkor kevés megvalósult példát találhatunk az elmúlt időszakban.

A legfelsőbb kormányzati szinthez nagyobb programok meghatározása, és az ehhez szükséges források előteremtése, ill. a szabályozási környezet létrehozása vagy módosítása tartozik. Ezeket a

programokat jellemzően a Közmű- és Lakásügyi Minisztérium indítványozza és a Fejlesztési Minisztériummal közösen valósulnak meg. Ezek kivétel nélkül nagy volumenű projektek, melyek országos jelentőségű infrastruktúrafejlesztést, például hulladékfeldolgozó vagy hulladékégető központok létrehozását célozzák. A fejlesztési irányokat és konkrét programokat egy öt éves tervben összegzik és évente frissítik. Ezeknél a programoknál gyakori, hogy nemzetközi finanszírozással, külföldi szereplők bevonásával valósulnak meg. A programok eredményeképp létrejött modern kapacitás üzemeltetését az állam átadja az önkormányzatoknak.

Regionális szinten jellemzően több kormányzóság összefogásából születnek közepes méretű infrastrukturális beruházások. A kormányzóságok egy közös tervvel lobbizik forrásokra a Közmű- és Lakásügyi Minisztériumnál, és sikeres pályázás esetén megvalósításra kerülnek a fejlesztések.

Legalsóbb szinten pedig, egy-egy kormányzóság vagy nagyobb város saját költségvetésből is esetenként finanszíroz ilyen projekteket. Ez főképp olyan helyeken jellemző, ahol az önkormányzatnak jelentős saját bevételei vannak melyek felett maga rendelkezhet, ilyen például a turisztikai bevétel.

Tartományi és regionális szinten a tervszerűség kevésbé jellemző, fejlesztések inkább ad-hoc módon valósulnak meg, melyekre a legnagyobb befolyással az adott önkormányzat vezetősége van.

Mindezek miatt a regionális piacon való megjelenés érdekében a

kormányzati illetékesek mellett a regionális és tartományi döntéshozókkal való kapcsolatfelvétel elengedhetetlen.

A városi önkormányzatokkal való kapcsolatfelvétel mellett a piacra lépésben a nonprofit szervezetekkel való kapcsolatfelvétel is jelentős szerepet játszhat.

3.4 Hulladékgazdálkodással kapcsolatos jogi és szabályozási környezet

Indonéziában a hulladékgazdálkodásért több minisztérium is felelős: a Környezetgazdálkodási és Erdészeti Minisztérium (Ministry of Environment and Forestry, MoEF) az irányelvek, szabályozás megalkotásáért és a szennyezés-szabályozás koordinálásáért felel, míg Közmű- és Lakásügyi Minisztérium (Ministry of Public Works and Housing, MPWH) főként a technikai segítségnyújtásért, pilot projektek támogatásáért és a nagyszabású off-site szilárd hulladékkezelő létesítmények létrehozásáért, felügyeletéért felelős. A minisztériumok hulladékgazdálkodáshoz kapcsolódó feladatai számos esetben átfedik egymást, így mind a szabályozás, ellenőrzés és végrehajtás hatékonysága és hatásossága romlik.

Alapvetően elmondható, hogy a hulladékgazdálkodás főként a városi és kerületi állami szervek feladata.

A 2008-as Hulladékgazdálkodási Törvény kimondja, hogy a higiéniai hulladéklerakóban kell a megtermelt hulladékot tárolni, azonban a Környezetgazdálkodási és Erdészeti Minisztérium adatai alapján 2018-ban még mindig csak kevesebb mint fele kerül hasonló környezetben elhelyezésre és főként a nyitott lerakóhelyeket használja a lakosság és

a vállalatok.

Az indonéz kormány lépéseket tesz a környezetvédelem érdekében, így a szemléletformálás, szemétkezelés kérdésének korszerűsítése és megoldására is keresi a lehetőségeket.

3.4.1 Az Indonéz hulladékgazdálkodással kapcsolatok törvények, jogszabályok időrendben

- 1993 / 61. számú elnöki határozat / A veszélyes hulladékok országhatárokat átlépő szállításának és ártalmatlanításának ellenőrzéséről szóló bázeli egyezményhez való csatlakozásról;
- 2008 / 18/2008-as Hulladék Törvény / A hulladék megfelelő és hatékony kezelése, a hulladékerőforrásként való kezelése;
- /2008-as Miniszteri Rendelet / Újrafeldolgozás;
- 2009 / 32/2009-as Törvény a Környezet védelméről és a természeti erőforrások kezeléséről / Környezetileg fenntartható fejlődés, környezetvédelmi tervek politikája. Ipari és veszélyes hulladékok szabályozása;
- 2012 / 81/2012-as Kormányrendelet / Kommunális szilárdhulladék és kommunális szilárd hulladékhoz hasonló hulladék kezelése;
- 2012 / 13/2012-as Miniszteri Rendelet / A 3 R koncepció (Reduce, Recycle, Reuse) végrehajtása a hulladékbankok által;
- 2014 / 101/2014-as Kormányrendelet / Veszélyes hulladék kezelése;

- 2014 / 185/2014–as Elnöki Rendelet / Vízellátás és csatornázás felgyorsítása;
- 2017 / 97/2017–as Elnöki Rendelet / Nemzeti rendelet és stratégia a kommunális hulladékgyűjtésről;
 - Az ország által előállított hulladék mennyiségének 30%-kal való csökkentése.
 - Az ország által előállított hulladék 70%-ának feldolgozása és kezelése annak érdekében, hogy ez a mennyiség ne kerüljön a hulladéktelepekre.
- 2018 / 35/2018–as Elnöki Rendelet / Hulladék–energia projekt fejlődésének felgyorsítása;

4 Az FKF Nzrt. kulcskompetenciái, szolgáltatás portfóliója

Az FKF Nonprofit Zrt. meglévő kompetenciáit a korábbi helyzet felmérési dokumentum részletesen bemutatta, így jelen stratégia helyzetelemzési részében csak magas szintű áttekintésre kerül sor. A stratégiai keretrendszer kialakítása során a meglévő vállalati kompetenciákkal és az optimális piacra lépési modellel összhangban kerülnek kialakításra a stratégiai forgatókönyvek.

Az FKF kulcskompetencia portfóliója:

- **Szemléletformáló tevékenység:**
 - Az FKF Nonprofit Zrt. az elmúlt években kiemelt figyelmet fordított a lakosság környezettudatos szemléletének kialakítására és fejlesztésére, illetve a

hulladékgazdálkodás működésének lakosság felé történő bemutatásában.

A kompetencia potenciális szerepe a piacra lépésben:

Az FKF Nonprofit Zrt. szemléletformálási gyakorlata fontos eleme lehet az indonéz piacra lépésben, mivel az indonéz társadalom körében alacsony a környezettudatos szemlélet elterjedtsége, továbbá a helyi kormányzat és közigazgatási szervek számára is fontos.

• **Rendszeres kommunális és szelektív hulladék begyűjtése:**

- Az FKF Nonprofit Zrt. egyik alaptevékenysége a kommunális szilárdhulladék gyűjtési és kezelési hálózat üzemeltetése. A szolgáltatás nyújtása komplex tervezési, logisztikai és munkaszervezési folyamatok működtetésével valósul meg, melyben az FKF Nonprofit Zrt. jelentős szakmai tapasztalatot és felhalmozott tudást gyűjtött össze;
- A hulladékgyűjtés egyik fókuszterülete a szelektív hulladékgyűjtés, melynek keretében az FKF Nonprofit Zrt. több formában (házhoz menő szelektív hulladékgyűjtés, szelektív hulladékgyűjtő udvarok és szigetek) végez újrahasznosítható lakossági hulladékgyűjtést;
- A hulladékgyűjtésen felül az FKF Nonprofit Zrt. “válogatóművet” üzemeltet, melyben szétválogatják és további ipari hasznosításra készítik elő a lakossági szelektív hulladékot.

A kompetencia potenciális szerepe a piacra lépésben:

Az FKF Nonprofit Zrt. egyik leghosszabb ideje működtetett szolgáltatása a hulladékgyűjtés és –szállítási rendszer üzemeltetése. A vállalat hosszú idő alatt felépített, kiterjedt know-how-ja az indonéz piacon hasonló szolgáltatást nyújtó vállalatok számára hatékonyan értékesíthető megoldást jelenthet.

• Komplex hulladék kezelési rendszerek üzemeltetése:

- Az FKF Nonprofit Zrt. legjelentősebb, versenyelőnyt jelentő kompetenciája a több évtizede működő, összetett hulladékkezelést és hasznosítást végző központok üzemeltetése;
- A Fővárosi Hulladékhasznosító Műben és a Pusztazámori Regionális Hulladékkezelő Központban a hulladékkezelés és –hasznosítás szinte teljes értéklánca megtalálható, köztük:
 - teljeskörű hulladékkezelési központ üzemeltetési tevékenységek (hulladék azonosítás, válogatás, tárolás, környezet rekultiváció)
 - a hulladékkezelési alaptevékenység kiegészítéseként az FKF Nonprofit Zrt. teljeskörű műszaki- és környezetvédelmi rendszert alkalmaz a hulladékkezelési központ ellenőrzésére;
 - hulladéktüzelésű erőmű-üzemeltetés;

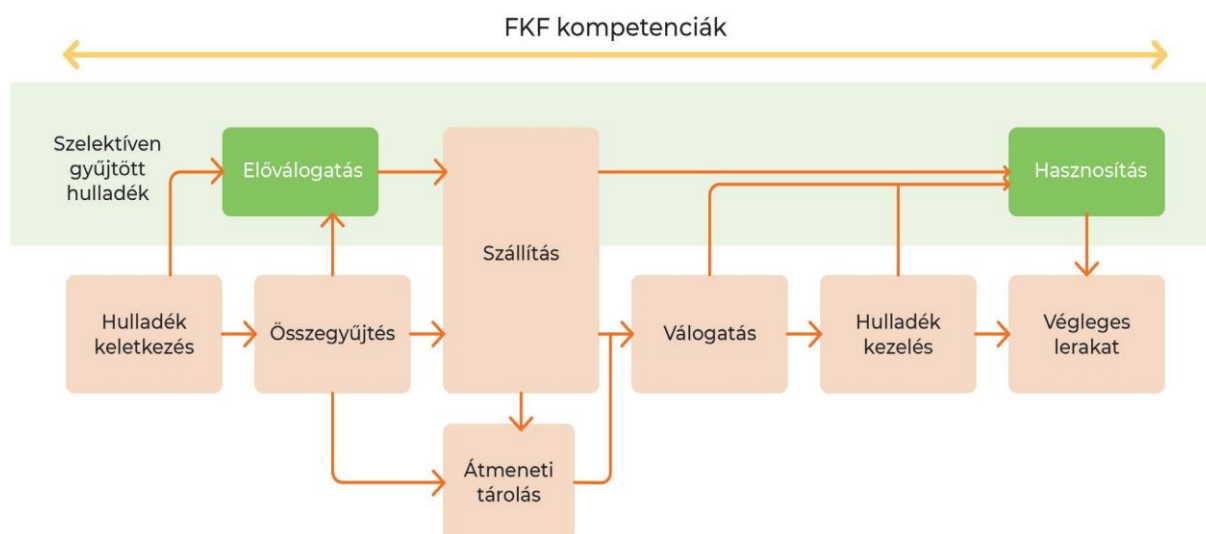
- komposztálás;
 - csurgalék víz-gyűjtés és tisztítás;
 - depóniagáz hasznosítás.
- Fontos megemlíteni, hogy a leírt hulladékkezelési és hulladékhasznosító üzemek felépítése, megvalósítása nem tartozik az FKF Nonprofit Zrt. kompetenciái közé, csak azok üzemeltetése. A létesítmények felépítéséhez a kellő erőforrással és kompetenciával rendelkező, együttműködő partnerek bevonása szükséges.

A kompetencia potenciális szerepe a piacra lépésben:

Az FKF Nonprofit Zrt. legkiterjedtebb és mélyebb szakmai ismerete a komplex hulladékgazdálkodási megoldások üzemeltetésére terjed ki. Az indonéz piac jelenlegi, korlátozottan fejlett hulladékgazdálkodási megoldásai fejlesztésében jelentős versenyelőnyt jelent az FKF Nonprofit Zrt. számára a témakörben felépített tudása és tapasztalata.

Kijelenthető, hogy az FKF Nonprofit Zrt. kompetenciái a teljes hulladékgazdálkodási értéklánra kiterjednek, a hulladék keletkezési pontjától (szemléletformálással) annak gyűjtésén és szállításán át egészen a hulladékkezeléséig. Ezen belül a vállalat legerősebb kompetenciái a hulladékkezelés, hasznosítás és végleges tárolás területén jelenik meg.

3. Ábra: Az FKF Nzrt. széleskörű kompetencia-portfóliója erős alapját adja az indonéz piacra lépésnek.



Forrás: Saját szerkesztés

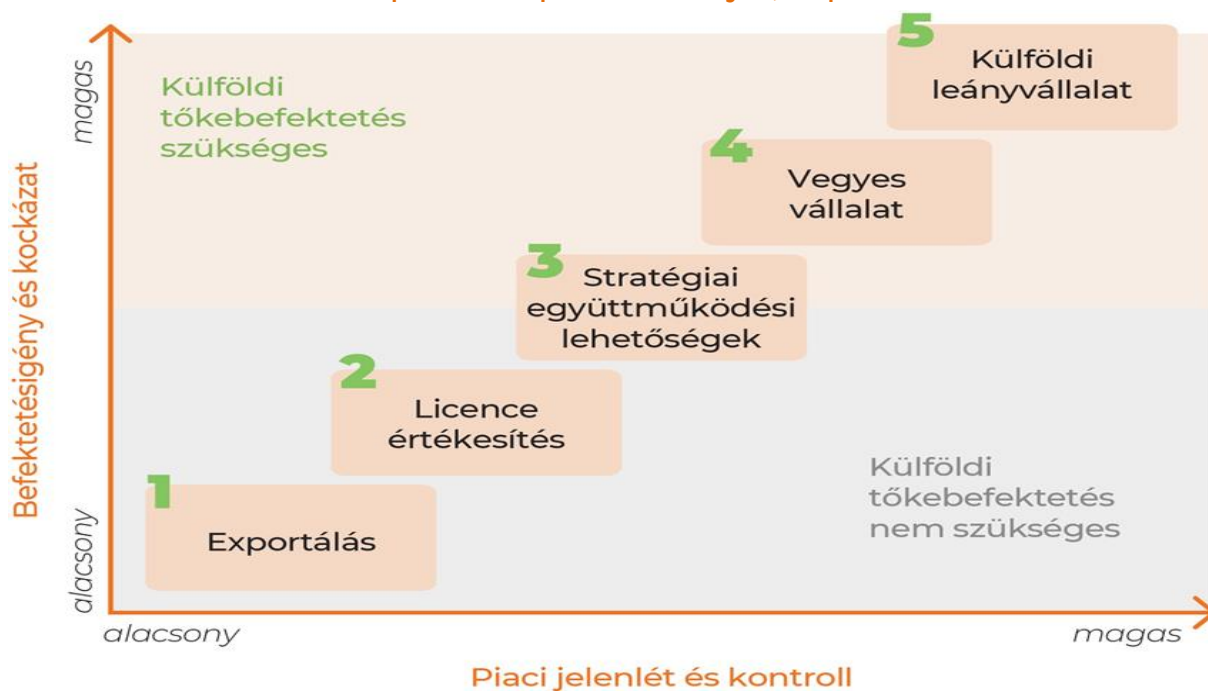
Az FKF Nonprofit Zrt. széleskörű kompetencia-portfóliója erős alapját adja az indonéz piacra lépésnek. Az indonéz hulladékkezelési értéklánc valamelyest eltérő lehet (pl.: nagyvárosokon belül a hulladék összegyűjtését magánszemélyek végzik, akik a város körüli gyűjtőpontokon adják át hulladékszállító járműveknek az összegyűjtött szilárdhulladékot), illetve lokális adottságtól függően nem minden esetben található meg az értéklánc összes eleme megfelelő minőségben az adott környezetben, azonban elmondható, hogy általánosságban a fenti ábrán bemutatott, magasszintű értéklánc alkalmazható az indonéz piacra is.

5 Stratégiai célrendszer meghatározása

5.1 Stratégiai keretrendszer

A stratégia keretrendszere részletesen kerül bemutatásra egy több dimenziós rangsorolás mentén, melynek az összefoglalását a 4. ábra képezi

4. Ábra: A külpiacra lépés modelljei, lépcsőfokai



Forrás: Saját szerkesztés

5.1.1 Exportálás

Exportálás esetén a vállalat egy adott célpiacra csak az általa készített terméket vagy szolgáltatást juttatja el, azonban az exportpiacon helyi vállalati formával nincs jelen, típus szerint kétféle exporttevékenység különböztethető meg:

- Indirekt export: Indirekt export esetén a vállalat nincsen közvetlenül jelen a célpiacon, hanem egy partneren keresztül történik az értékesítés.
- Direkt export: Direkt export esetén a vállalat közvetlenül van jelen a célpiacon, így a vevővel is tud kommunikálni harmadik fél bevonása nélkül is.

Az előnyei a következők:

- Az export előnye, hogy nem jár hosszú távú elköteleződéssel a

célpiac országában, mely a vállalat erőforrásait használja;

- Az export, a többi lehetőséghez képest, rövid idő alatt valósítható meg.

Míg a hátrányok az alábbiak:

- Az export miatt a vállalat magas pénzügyi kockázatnak van kitéve például az árfolyamváltozás vagy a vevőállomány forgási sebessége miatt;
- Ezenkívül a célpiac országa belépési korlátokat határozhat meg az oda exportálni kívánó vállalatok számára, mint a védővámok vagy a működést nehezítő szabályozás.

Módszertan hasznosíthatósága az FKF Nzrt. számára:

Az export típusú piacra lépés nem kíván jelentős erőforrás befektetést és nem jár hosszú távú elköteleződéssel.

Az új piacra lépéshez megfelelő opció rövid távon. A módszer által szerzett tapasztalatra és tudásra építve lehet komplexebb, mélyebb elköteleződést igénylő piacra lépési módszerekkel is megjelenni.

5.1.2 Licence értékesítés

A vállalat valamely, szabadalmi védelem alatt álló tudását értékesíti felhasználási joggal céltársaságoknak, részletesen meghatározott feltételrendszer mellett. A franchise jogokra külön nem tér ki az elemzés, azt jelenleg a licenc egy bővített, a tulajdonosnak magasabb kontrollt biztosító formájaként értelmezzük.

A licence értékesítés előnyei:

- A szabadalmi jogok megléte és licenc rendszer (vagy franchise

book) kialakítása után viszonylag kis költség mellett skálázható a termék;

- Nem szükséges a licenctulajdonos jelenléte az adott piacon;
- A módszer kiszámítható, rendszeres bevételt jelent a tulajdonosnak.

A licence értékesítés hátrányai:

- Szabadalom megléte szükséges hozzá;
- A szabadalom és licenc rendszer (vagy franchise book) kialakítása erőforrásigényes feladat, melynek megvalósulási ideje megnőhet a modell bonyolultságától függően;
- Amennyiben nem megfelelő partner számára kerül értékesítésre a licenc, a szabadalom lemásolásra kerülhet;

Módszertan hasznosíthatósága az FKF Nzrt. számára:

Az FKF Nonprofit Zrt. jelenleg nem rendelkezik licenc jogokkal, vagy licenc alapját képező szabadlommal. A licencek kidolgozásának erőforrás és időszükséglete miatt nem ajánlott az FKF Nonprofit Zrt.-nek jelenleg az ilyen módon történő piacra lépés rövid távon. Amennyiben egy korai piacra lépés során a vállalat valamely értékesített kompetencia csomagja nagy sikert ér el, érdemes elmozdulni a megoldás licencelése felé.

5.1.3 Stratégiai együttműködés lehetőségei

Stratégiai együttműködés akkor jön létre vállalatok között, amikor az kölcsönösen előnyöket jelent minden félnek, azonban nem egyesülnek

vagy hoznak létre új jogi entitást, hanem megmarad a felek jogi, stratégiai és szervezeti önállósága.

A stratégiai együttműködés típusai az alábbiak:

- Equity: Legalább az egyik fél részesedést szerez a partnervállalatokban;
- Non-equity: Nem történik részesedésszerzés;
- Horizontális:
 - Additív szövetség: A résztvevő vállalatok közös fejlesztés miatt kötnek stratégiai szövetséget;
 - Versenyt megőrző szövetség: A résztvevő vállalatok erőforrásaikat optimalizálják a versenyhelyzet változtatása nélkül;
 - Komplementer szövetség: A résztvevő vállalatok egymással nem konkuráló termékeik közötti összhangot használják ki.
- Vertikális: Egy értékláncban elhelyezkedő vállalatok együttműködése;
- Diagonális: Egymástól eltérő iparágakban működő vállalatok együttműködése.

A stratégiai együttműködés előnyei a következők:

- Az egymást kiegészítő képességek és tudás tanulható a résztvevő felek számára;
- A piacszerzés költsége csökkenthető, amennyiben a

partnereknek van tudása vagy piaci jelenléte.

Míg a hátrányok a következők:

- Általában hosszabb távú együttműködések;
- Ismeretlen partnerekkel nem lehet megvalósítani, magas bizalomnak kell a felek között lennie;
- Nehézkes lehet a napi szintű együttműködés megvalósítása az eltérő működési folyamatok miatt.

Módszertan hasznosíthatósága az FKF Nzrt. számára:

Az FKF Nonprofit Zrt. számára javasolt piacra lépési forma, azonban csak hosszabb távon, kellő piaci ismeret megszerzése és a piaci ismeretség alapjainak lefektetése után érdemes az indonéz szervezetekkel keresni a stratégiai partnerség lehetőségeit.

5.1.4 Vegyesvállalat alapítás

A vegyesvállalat alapítása során a felek egy új jogi entitást hoznak létre annak érdekében, hogy a közösen kitűzött célt elérjék, a típusai pedig a következők:

- Projektalapú: A felek egy meghatározott cél elérése érdekében hoznak létre vegyesvállalatot, melynek teljesülésekor a vegyesvállalat megszűnik vagy átalakul;
- Funkcionális alapú: A funkcionális szakértelemben meglévő szinergiák kihasználására jön létre a vállalat;
- Horizontális: A résztvevő felek egy üzletágban helyezkednek el általában. A vegyesvállalat által saját terméküket új piacon tudják

értékesíteni, kihasználva a partnerek ügyfélkörét;

- Vertikális: A legtöbb esetben a vásárló és a szállító között jön létre a méretgazdaságosság kihasználása miatt.

A vegyesvállalatnak az előnyei az alábbiak:

- A kockázatkezelésben segít az új forma;
- Új tudás és képességeket szerezhettek a felek;
- Az erőforrások jobb kihasználását eredményezheti;
- Új kapcsolatokat eredményezhet a vállalatok számára.

A hátrányai pedig:

- Kialakítása idő- és erőforrásigényes.
- Nem megfelelő kialakítás esetén a felek között konfliktus léphet fel.
- Folyamatos részvételt felügyeletet kíván.
- A felek közötti bizalom a vegyesvállalat működéséhez elengedhetetlen.

Módszertan hasznosíthatósága az FKF Nzrt. számára:

Az indonéz piaci adottságok, a piaci szereplők, illetve potenciális partnerek mélyebb ismerete nélkül, rövid távon nem ajánlott a modell alkalmazása.

5.1.5 Külföldi leányvállalat alapítása, célpiacon létező vállalat megvásárlása

Külföldi piacra lépés esetén üzleti folyamatok létrehozására új vállalat alapítása vagy meglévő vállalat felvásárlásával kerülhet sor, leányvállalat alapítása esetén az alábbi típusok kerülnek

megkülönböztetésre:

- Horizontális: Az anyavállalattal megegyező profilú vállalat létrehozása vagy megvásárlása a célpiacon.
- Vertikális: Azonos értékláncban elhelyezkedő vállalat létrehozása vagy megvásárlása a célpiacon.
- Konglomerátum: Az anyavállalattól eltérő iparágban működő vállalat létrehozása vagy megvásárlása.

Az előnyök a következők:

- Magas szintű kontroll a vállalatok és folyamatok felett.
- Helyi viszonyokhoz rugalmasan alkalmazkodni tudó szervezet.

A hátrányok pedig:

- Magas adminisztrációs költség.
- Helyi piaci ismeretek szükségesek;
- Erőforrás-igényes;
- Hosszabb távú elköteleződést jelent.

Módszertan hasznosíthatósága az FKF Nzrt. számára:

Az FKF Nonprofit Zrt. számára nem ajánlott rövid távon helyi leányvállalat létesítése a célpiac mélyebb ismerete, illetve a kialakult ügyfélkör hiánya miatt.

5.2 Az FKF Nonprofit Zrt. portfóliójának külpiacon értékesíthető szolgáltatásai

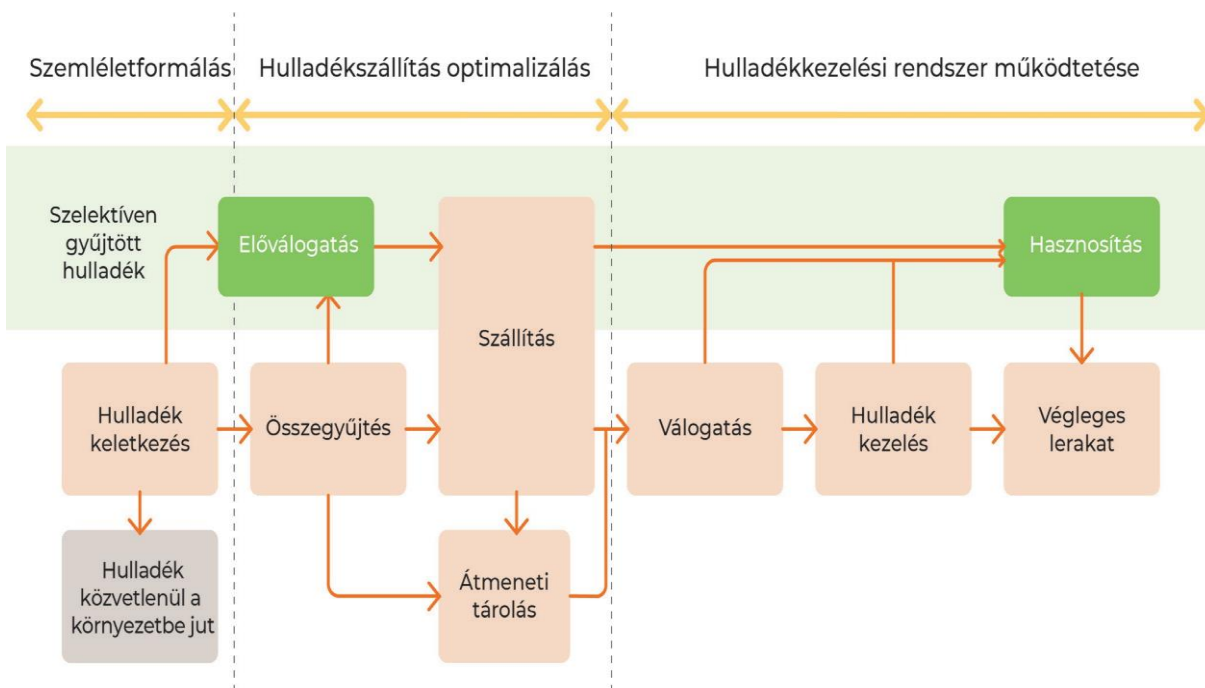
A helyzetelemzés során azonosításra kerültek az FKF Nonprofit Zrt. legjelentősebb meglévő kompetenciái és szolgáltatásai. Az FKF Nonprofit Zrt. a jelenlegi tudásával képes a hulladékkezelési értékláncot teljes mértékben lefedni, azonban a lánc egyes elemeit

eltérő megközelítéssel és üzleti modellek alkalmazásával lehet a külpiacon, esetünkben Indonéziában értékesíteni.

Az FKF Nonprofit Zrt. elsődleges kulcskompetenciái az end-to-end hulladékgazdálkodási folyamatok üzemeltetése, és a kapcsolódó technológiák és jó gyakorlatok mély ismerete. Fontos kiemelni, hogy hulladékkezelési és -hasznosítási beruházásokat, projekteket az FKF Nonprofit Zrt. önálló kivitelezőként nem tudja megvalósítani, mert kompetenciája első sorban ezen rendszerek üzemeltetésére terjed ki. A projektek fizikai megvalósítását hazai befektető és kivitelező partnerekkel együttműködve képes teljesíteni. Ezeknek az adottságoknak a figyelembevételével az FKF Nonprofit Zrt.-nek a meglévő tapasztalatait és tudását know-how "csomagokban", szolgáltatásként érdemes a külpiacon értékesíteni.

Az FKF Nonprofit Zrt. jelenlegi szolgáltatásai és kompetenciái közül három terület került beazonosításra, amelyekkel a vállalat magas szakmai minőségben képes megoldást nyújtani, a hulladék-kezelési értéklánc teljes egészére kiterjedően. Ezzel a portfólióval több, flexibilis piacra lépési lehetőség válik elérhetővé a cég számára.

5. Ábra: Az FKF Nzrt. szolgáltatás portfóliója a három beazonosított csomag mentén



Forrás: Saját szerkesztés

A jelenlegi FKF Nonprofit Zrt. szaktudást know-how “csomagokban” a következő formákban javasolt piacra vinni:

- Lakossági szemléletformálás, edukáció;
- Háztartási és szelektív hulladék összegyűjtés és szállítás optimalizálás;
- Komplex hulladékkezelési rendszerek üzemeltetése és fejlesztése.

5.2.1 Lakossági szemléletformálás, edukáció

Az FKF Nonprofit Zrt. a hazai piacon kialakított, lakossági szemléletformáló programját és kapcsolódó eszköztárát (SZÚK, tantermi és oktatói képzések) felhasználva hoz létre hasonló projektet az indonéz piacra is. A szemléletformálási szolgáltatás megvalósítása

során figyelembe kell venni az adott projekt lokális adottságait, azaz a helyi, szolgáltatás célpontját jelentő szervezet vagy közösség helyzetét és problémáit.

A megoldás kereteiben nem érdemes kizárólag a lakosság frontális típusú (tantermi) oktatására koncentrálni, az oktatásnak nagyobb elérést biztosító platformok felé tolódás javasolt, így például oktatók, véleményvezérekkel történő együttműködése. A megoldás részét képezheti az edukáció elektronikus csatornákon történő terjesztése, például egy ismeretterjesztő weboldal, mobil alkalmazás formájában is, mely a hazai IT fejlesztő, kivitelező vállalatok projektbe történő bevonására is lehetőséget ad.

5.2.2 Háztartási és szelektív hulladék összegyűjtés és szállítás optimalizálás

A szolgáltatás keretében az FKF Nonprofit Zrt. adott partnerének támogatást, tanácsadást nyújt a meglévő vagy kialakítandó hulladékgyűjtési és szállítási rendszer optimalizálásában. A szolgáltatás kiterjedhet a hulladékgyűjtési pontok kialakításának és fizikai lokációinak felmérésében és a lokáció optimalizálásban, illetve a hulladék szállítási útvonalak, gyakorlatok felmérésében és optimalizálásban.

Hosszabb távon, az edukációhoz hasonlóan, szintén érdemes az optimalizációs szolgáltatást IT technológiai megoldás formájában nyújtani (járat és lokáció optimalizáló motor), mely az egyszerű export szolgáltatás nyújtást eltolhatja komplexebb üzleti modellek (pl.: licenc) felé is.

5.2.3 Komplex hulladékkezelési rendszerek üzemeltetése és fejlesztése

Az FKF elsődleges kompetenciáit a hulladékkezelési rendszerek üzemeltetéséhez és fejlesztéséhez kapcsolódó know-how-jának átadásával tudja piacra vinni. Ez a know-how csomag több modullal rendelkezik, amely leképezi az FKF Nonprofit Zrt. jelenlegi hulladékgazdálkodás terén alkalmazott know-how-ját.

A moduláris szolgáltatáscsomag lehetővé teszi, hogy az FKF Nonprofit Zrt. különböző típusú hulladékgazdálkodási projektben részt tudjon venni, a teljes, komplex hulladékgazdálkodási rendszer üzemeltetéstől az egyedi szolgáltatások (pl. hulladék erőmű üzemeltetés, komposztálás, csurgalék víz-kezelés stb.) működtetéséig és fejlesztéséig, illetve akár azok tervezésében való részvételig.

A modulok közül rövid távon a kevésbé komplex, az indonéz hulladékkezelési rendszerek fejlettségi szintjéhez alkalmazkodó megoldásokkal ajánlott a piacra lépés. Mind a három megoldás kialakításához elengedhetetlen feltétel, hogy az FKF Nonprofit Zrt. a jelenlegi működése során alkalmazott tudását, tapasztalatait, folyamatait, gyakorlatait és eszközismeretét formalizált és a tudás átadására képes szolgáltatási, know-how csomagokba összegyűjtse és rendszerezze.

5.3 SZCENÁRIÓ ALKOTÁS, ÉRTÉKELÉS ÉS PRIORIZÁLÁS

Az 5.1 és 5.2 fejezetekben bemutatásra kerültek a megvalósítható külpiacra lépési formák, illetve az FKF Nonprofit Zrt. külpiacon értékesíthető szolgáltatásai, know-how-i.

Ezt követően jelen egységben, a scenárió alkotás során 10 szempont

mentén kerülnek értékelésre az egyes külpiacra lépési lehetőségek, amelyekhez az erősségek és gyengeségek, valamint megvalósíthatósági szempontok figyelembevételével kijelölésre kerülnek az egyes megoldásokhoz kapcsolódó piacra lépési formák.




A piacra lépési opciók értékelése 10 elemű szempontrendszer figyelembevételével történt:

1. Szükséges piacismeret: Az FKF Nonprofit Zrt. által az indonéz hulladékkezelési iparágról rendelkezésre álló információk milyen mértékben befolyásolják a piacra lépés sikerességét;
2. Vevővel történő együttműködés szorossága: A piacra lépés során az indonéz vevővel alkotott kapcsolat mélysége és minősége segíti a piacra lépést, emellett meghatározza a hálózati hatás által a későbbi projektek sokaságát;
3. Potenciális piacméret: A teljes indonéz gazdaságot figyelembe véve;
4. Szolgáltatás standardizálhatósága: Az adott szolgáltatás “dobozos terméké” alakíthatósága, melynek következtében a vállalat általi erőforrások csökkennek, az ebből származó nyereség pedig nő;
5. Szolgáltatás potenciális jövedelemtermelő képessége: A szolgáltatás által nyújtott értékajánlat meghatározza a profitabilitási lehetőségeit;
6. Az FKF Nonprofit Zrt. tapasztalatának és kompetenciájának mélysége: Az adott szolgáltatás esetében az FKF Nonprofit Zrt.

tudását eltérő módon kell megszerezni, kiegészíteni azért, hogy megfeleljen a helyi piaci viszonyoknak;

7. Projektmegvalósítás erőforrásigénye: A projekt forrásszükséglete;
8. Projektmegvalósítás időszükséglete;
9. További befektetés generáló képesség: Adott projekt milyen lehetőségeket teremt a magyar vállalkozások indonéz piacra lépésének segítésében;
10. Környezetvédelmi célok elérésének támogatása: Adott projekt milyen hatást gyakorol a helyi és a globális környezetre.

6. Ábra: Stratégia értékelési opcióstábla

#	Szemponatok	A) Szemléletformálás 	B) Gyűjtés és szállítás optimalizálás 	C) Hulladékkezelési rendszer működtetés 
1	Szükséges piacismeret	●	● ●	●
2	Vevővel történő együttműködés szorossága	● ●	● ●	● ● ●
3	Potenciális piacméret	● ● ●	● ● ●	● ● ●
4	Szolgáltatás standardizálhatósága	● ●	● ● ●	●
5	Szolgáltatás potenciális jövedelemtermelő képessége	●	● ●	● ●
6	Az FKF tapasztalatának, kompetenciájának mélysége	● ●	●	● ● ●
7	Projektmegvalósítás erőforrásigénye	● ● ●	● ●	● ●
8	Projektmegvalósítás időtávja	● ● ●	● ●	●
9	További befektetés generáló képesség	● ●	●	● ● ●
10	Környezetvédelmi célok elérésének támogatása	● ● ●	● ● ●	● ● ●

● Piaca lépést **alacsony** mértékben támogatja | ● ● Piaca lépést **közepes** mértékben támogatja | ● ● ● Piaca lépést **jelentős** mértékben támogatja

Forrás: Saját szerkesztés

5.3.1 Szemléletformálás

A szemléletformálás indonéz piacra vitelének az erősségei az alábbiak:

- „Quick-win” típusú, gyorsan és egyszerűen, de kisebb volumenben megvalósítható projekt;

- Egy szemlélet formálással kapcsolatos kezdeményezés egyszerű, alacsony erőforrás befektetéssel járó és gyorsan megvalósítható piacra lépési lehetőség;
- A projekt kisebb volumene miatt több, könnyebben elérhető potenciális ügyfél célozható meg (pl.: helyi önkormányzatok, közösségek);
- A tudásátadási, szemléletformálási projektek első sorban a lakosságot célozzák, mely jelentősen nagyobb célpiac méretet jelent. A szemlélet formálással gyorsan, nagy tömegek elérése is lehetséges;
- A szemléletformálás jelentős további befektetés generálási potenciállal bír, mely megnyithatja az utat az FKF Nonprofit Zrt. számára nagyobb és komplexebb projektek felé, illetve további hazai befektetők számára az indonéz piacra történő belépést.

A gyengeségek pedig:

- A szemléletformálás nem tartozik az FKF legerősebb kompetenciái közé;
- Mély helyi piacismeret szükséges az indonéz piac pontos igényeire szabott edukációs csomag kialakításához. Ez a piacra lépési forma helyi kivitelező partnerrel történő együttműködés keretében vitelezhető ki;
- Az egyszerűbb szemléletformálási projektek volumene, várható bevétele jelentősen alacsonyabb a komplex hulladékgazdálkodási know-how átadását magába foglaló projekteknél.

Javasolt piacra lépési forma:

Elsődlegesen **direkt export**, melynek keretében az FKF az oktatási know-how-ját, oktatási anyagok és jó-gyakorlatok formájában értékesíti közvetlenül az indonéz piacra. Az oktatási anyagok implementálását helyi ismerettel rendelkező partnerrel közösen végzi.

Hosszabb távú együttműködés és piaci jelenlét után a szemléletformálási tevékenység licenc alapon is működtethető, miután kialakult egy standardizált, indonéz piacra szabott szemléletformálási megoldáscsomag.

5.3.2 Hulladékgyűjtés- és szállítás optimalizáció

Jelen esetben az alábbi két fő erősséget lehet felsorolni:

- A szolgáltatás megvalósítása standard folyamat keretében kivitelezhető, mely egy helyi helyzetfelmérésből, majd a begyűjtött információk elemzésével egy optimális hulladék gyűjtési-szállítási koncepció elkészítéséből áll;
- Egy ilyen típusú projekt alacsony változtatások mellett akár több, eltérő lokáción működő vevőnek is értékesíthető.

Gyengeségekként pedig a következőket:

- A projekt során nem alakul ki mélyebb piacismeret, hosszú távú partneri együttműködés a felek között;

Javasolt piacra lépési forma:

A piacra lépés kezdeti fázisában egy projekt keretében, **direkt export** formájában érdemes értékesíteni az FKF know-how-ját.

Amennyiben jelentős igény merül fel több indonéz partner részéről a hulladékgyűjtés és szállítás optimalizálására, az FKF optimalizáló rendszere licencsíthető és licencként értékesíthető.

5.3.3 Komplex hulladékkezelési rendszerek üzemeltetése és fejlesztése

Jelen piacra lépési tevékenység vonatkozásában az erősségek:

- Az FKF Nonprofit Zrt. elsődleges kompetenciái ehhez a szolgáltatáshoz kapcsolódnak;
- Az ezen a területen induló projektek volumene és értéke nagyobb, mint a két másik vizsgált opció esetében;
- Piacra lépés után ezzel a szolgáltatással a legnagyobb a szoros, hosszú távú stratégiai partnerség kiépítésére a lehetőség;

A gyengeségek pedig:

- Hulladékgazdálkodási rendszerekkel kapcsolatos projektek elérése a piacon nehezebb, különösen megfelelő piacismeret nélkül;
- Egy nagyobb volumenű projekttel járó hosszútávú elköteleződés negatív jelentős kockázatokkal is jár.

Javasolt piacra lépési forma:

A piacra lépés első szakaszában a hulladékgazdálkodási know-how direkt exportja ajánlott.

Amennyiben a megrendelő vagy egy adott projekt nagysága igényli, úgy a stratégiai együttműködés vagy a külföldi tőkebefektetés valamely formája (vegyes vagy leányvállalat alapítása) javasolt, az adott projekt követelményei szerint.

5.4 Az FKF Nonprofit Zrt. számára javasolt indonéz piacra lépési stratégiai forgatókönyvek

A stratégia során két lépcsőfok kerül megkülönböztetésre, egy első, korai fázis, illetve az ezt követő második fázis.

Első fázis

Az FKF Nonprofit Zrt.-nek elsődleges fókusza a legmélyebb kompetenciáinak exportálása kell, hogy legyen. Ennek megfelelően a hulladékkezelési és hulladékgazdálkodási rendszer működtetés területén javasolt az indonéz piacra történő belépésük.

Lehetőség szerint a piacra történő belépést egy kisebb, akár pilot projekt keretében érdemes megvalósítani. Az első külpiacra lépés a legkisebb kockázattal járó, direkt export stratégiával javasolt, mellyel megfelelően tesztelhető a piac, nem szükséges túl nagy mértékű elköteleződés.

Amennyiben egy éves időtávon belül nem adódik lehetőség egy hulladékgazdálkodási rendszer működtetéssel kapcsolatos projektben

való részvételre, érdemes elmozdulni a rövid távon elérhető és megvalósítható projektek irányába, elsősorban a szemléletformálási tevékenység felé.

A szemléletformálási kezdeményezések sikeres elindításával és megvalósításával, az FKF Nonprofit Zrt. erősebb piaci jelenlétet tud kialakítani. A piacismeret növekedése komplexebb, a vállalat kulcskompetenciáihoz jobban illeszkedő projektekbe történő belépését teszi lehetővé.

A szemléletformálási projekteknél törekedni kell arra, hogy azokat rövid távon fejlesztési, beruházási munkákat eredményezzen, mintegy „követő” projektként. Így optimálisan egy (szelektív) hulladékgyűjtési és szállítási rendszer kialakítására vagy fejlesztésére vonatkozó projekt azonnal elindulhat egy szemléletformálási kezdeményezés eredményeként.

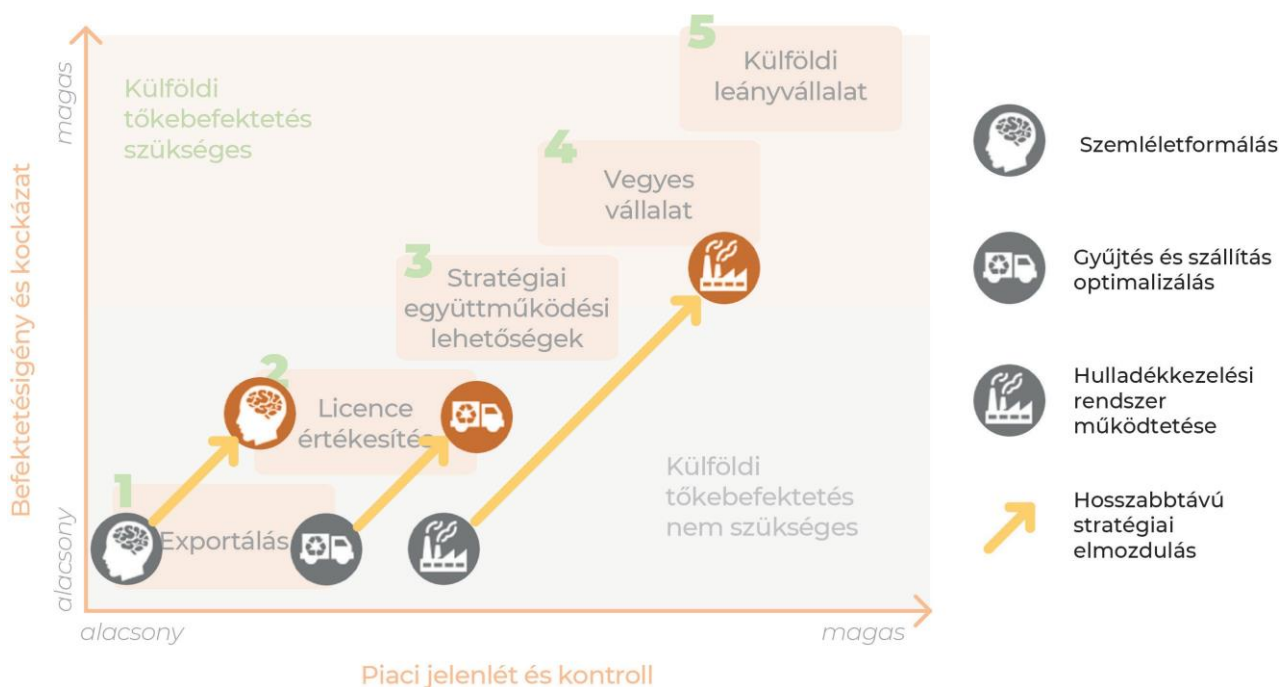
Második fázis

Az FKF Nonprofit Zrt. által megszerzett mélyebb piacismeret és piaci jelenlét eredményeként a vállalat képes lehet a hulladékgazdálkodási értékláncon könnyebben elmozdulni, a nagyobb és komplexebb projektek irányába.

Megalapozott piaci szereplőként az FKF Nonprofit Zrt.-nek nagyobb esélye lesz az elsődleges kompetenciájához erősebben kötődő, hulladékkezelési rendszerekhez kapcsolódó projektek elnyerésére is. Az FKF Nonprofit Zrt. piacra lépése által elnyert projektek és fejlesztések műszaki kivitelezésébe be tud vonni hazai alvállalkozókat,

mellyel további nemzetgazdasági bővülést generál.

7. Ábra: Piacra lépési stratégia forgatókönyvei/fázisa



Forrás: Saját szerkesztés

5.5 Kockázatok és kezelésük

Jelen fejezetben általános, illetve az indonéz piacra jellemző kockázatok kerülnek bemutatásra külső, illetve belső kockázat gyanánt. Külső kockázat alatt azon kockázatokat értünk, amelyek az FKF Nonprofit Zrt. hatókörén kívül eső eseményekből származnak, míg a belső kockázatokra van ráhatása.

5.5.1 Általános kockázatok

Külső kockázatok:

- 1) Árfolyamváltozások:
- 2) Egészségügyi kockázat: Az emberi egészséget veszélyeztető kockázatok (például egy járvány kitörése) negatívan befolyásolja a vállalat emberi erőforrás állományának rendelkezésre állását;
- 3) Kulturális különbségekből adódó kockázatok:

- 4) Piachoz köthető kockázatok: A tevékenységhez szükséges erőforrások vagy azokat befolyásoló tényezők változása;
- 5) Politika stabilitás kockázata: A kormányzati legitimitás alacsony szintje ráhatással van az üzleti élet szereplőire is;
- 6) Szabályozói kockázat: A nemzeti, illetve nemzetközi szabályozás nem várt változása negatív hatással lehet a vállalat üzleti folyamataira;
- 7) Természeti kockázat: Indonézia természeti katasztrófák felé való kitétsége különösen magas (árvíz, tsunami, földrengés, vulkánkitörés).

Belső kockázatok:

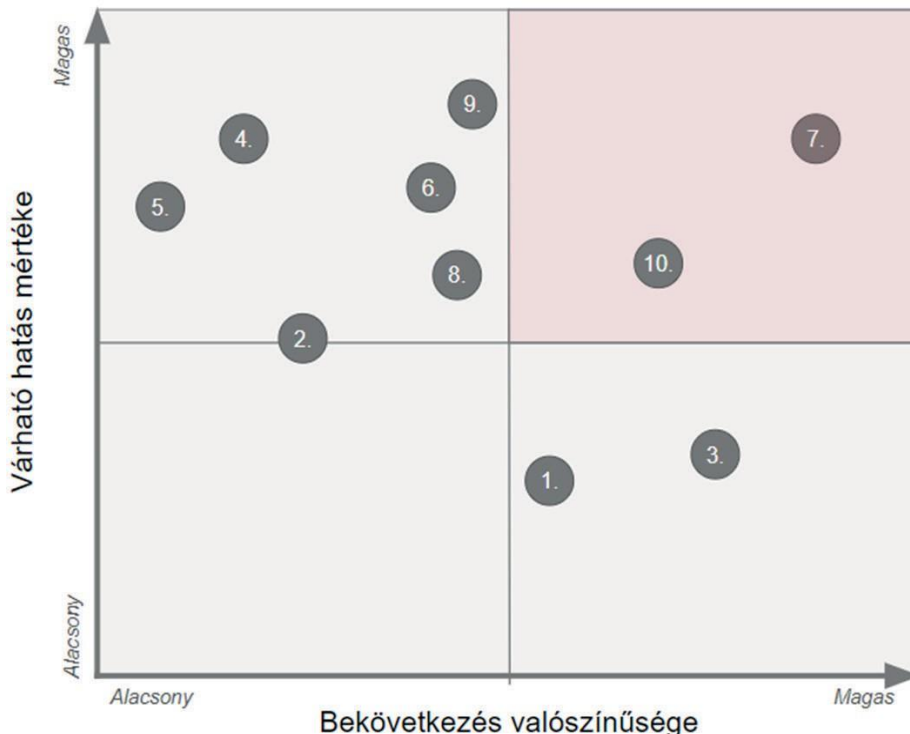
- 8) Projektmenedzsmenttel kapcsolatos problémák:
 - A projekt komplexitása meghaladja a szervezeti tudást és képességeket: Az FKF Nonprofit Zrt. szervezeti tudása nem elég a projekt végrehajtásához;
 - Cash flow problémák: A pénzügyi tervezés során nem jól került kiszámításra a mindenkori készpénzállomány;
 - Projekt időbeli csúszása: Nem megfelelő projektmenedzsment miatt a projekt időterve nem tartható;
 - Projektköltségek megnövekedése: Nem megfelelő projektmenedzsment miatt a projekt költségterve nem tartható;
- 9) Technológiával kapcsolatos kockázatok: A technológiai tudás, amellyel az FKF Nonprofit Zrt. rendelkezik elavulttá válik vagy nem teljes egészében illeszthető rá az indonéz piaci környezetre;
- 10) Partneri együttműködésből adódó kockázatok: Az indonéz piacon nem sikerül megfelelő mennyiségben, időben és minőségben partnereket találni;

11) Vis major;

A kockázati mátrix által megjelenített bekövetkezés–valószínűség rendszerben a legsúlyosabb problémát kiváltani képes elemek a 7. (Természeti kockázat) és a 10. (Partneri együttműködésből adódó kockázatok).

A természeti katasztrófák által okozott problémák költségeit biztosítások és a környezet megfelelő szintű felmérése képes mitigálni, míg a partneri együttműködések terén kiemelt figyelmet kell fordítani a mennyiségben és minőségben is megfelelő partnerek megtalálására, illetve projekt beosztását is ennek figyelembevételével kell megtervezni. A kevésbé súlyos kockázatok kezelése a megfelelő szervezeti kockázatkezelési modell és nemzetközi jogi, gazdasági és adminisztratív elfogadásával és kialakításával lehetséges.

8. Ábra: Kockázati mátrix



Forrás: Saját szerkesztés

5.5.2 Indonéz piacra lépés specifikus kockázatai

Az Eurocham által közzétett, a The Nielsen Company piackutató cég által készített 2019-es BCI29 éves jelentés az Indonéziában évek óta jelenlévő üzleti vállalkozások körében végzett kutatás eredményeit foglalja össze. A kutatás során a térségben működő üzleti vállalkozások saját tapasztalataik alapján értékelték az általános üzleti hangulatot, továbbá azokat a kockázati tényezőket, amelyek hatással lehetnek a már meglévő és a jövőbeli befektetésekre.

A jelentésben szereplő adatok alapján az infrastrukturális beruházások és a szolgáltatások területén egyértelmű növekedés várható, valamint a piaci környezet is kedvez az ilyen jellegű beruházások számára. Ezt az eredményt az is alátámasztja, hogy a megkérdezett vállalatok 26%-a az elmúlt 1 év során kiterjesztette vállalkozását, 19%-uk pedig tervezi, hogy a következő 1 évben terjeszkedjen és újabb befektetéseket valósítson meg.

A megvalósított és tervezett befektetések regionális eloszlásban is megjelennek a jelentésben, amelyből azt láthatjuk, hogy Kelet- és Nyugat Jáva, valamint Bali a vállalkozások stabil célpontja. Azonban az elmúlt 1 év során a vállalkozások 38%-a Szumátrán, 29%-a pedig Szulawesin terjeszkedett. Ez azt mutatja, hogy a külföldi befektetők és vállalkozások is kezdik komoly potenciális célpontnak tekinteni a Jáván kívüli területeket.

Az elemzés az átfogó gazdasági környezetet egyértelműen pozitívnak ítéli, azonban a munkaerőpiac helyzete és a korrupció mértéke aggodalomra ad okot. Emellett az elmúlt évek adataival

összehasonlítva a terrorizmus, mint kockázati tényező egyre láthatóbban jelenik meg a külföldi vállalkozások helyzetértékelésében. Mindemellett a vizsgálat eredményei azt mutatják, hogy a jövőbeli befektetések számára továbbra is ideális célpont az ország.

A kormányzati gazdaságélénkítő szabályozások és törekvések is pozitívan hatnak a vállalkozások általános helyzetére, ugyanakkor a vizsgált vállalkozások kézzelfoghatóan nem profitáltak a kormányzati gazdaságélénkítő csomagokból.

A jelentés külön kitér arra, hogy mely infrastrukturális területeken várható fejlődés és visszaesés országos szinten. Ezen adatok alapján a vasúti és közúti fejlesztéseket leszámítva nem várható jelentős fejlődés. Az előrejelzés szerint a közművek és a lakossági közműszolgáltatások területén 5%-os visszaesés várható a következő évben.

A fentiek és a rendelkezésre álló információk alapján az indonéz piac specifikus kockázatinak így az alábbiakat lehet tekinteni:

- Külföldi beruházásokkal szembeni esetleges ellenérzés;
- Szakképzett munkaerő hiánya;
- Instabil politikai környezet;
- Bürokratikus akadályok;
- Korrupció;
- Terrorizmus.

Általános befektetési hangulat, külföldi beruházásokkal szembeni esetleges ellenérzés

A délkelet-ázsiai eltérő kulturális és üzleti élet, az általános üzleti gyakorlatok során felmerülő szignifikáns különbségek külföldi cégek indonéz befektetési kedvét gyakran elveszik, ugyanis a helyi szokások és a bürokratikus ügymenet nem kellő ismerete komoly fennakadásokat okozhat mind a piacra lépésben, mind a napi ügymenetben.

Szakképzett helyi munkaerő hiánya

A munkaerőpiaci és vállalati kultúrában felfedezhető jelentős különbségek nagyban befolyásolhatják egy befektetés, beruházás sikerességét. A helyi viszonyokhoz való alkalmazkodás és a sikeres piacra lépés fontos előfeltétele a helyi munkaerőpiaci viszonyok alapos feltérképezése, és a megfelelő helyi munkaerő felkutatása, az adott projektre/feladatra történő felkészítése, valamint képzése.

Politikai környezet

A bizonytalan politikai környezet, valamint az országos politika jelentős befolyása a külföldi befektetésekre, kifejezetten kormányzati, regionális és helyi önkormányzatokkal együttműködésben végzett üzleti tevékenységek esetében komoly kockázattal járhat.

Bürokratikus akadályok, nehézségek

A nehezen átlátható, komplikált szabályozásnak és az ezzel együtt járó bürokratikus akadályoknak jelentős szerepe lehet a beruházások sikertelenségében. A törvényi és jogszabályi előírások alapos, beható

ismerete nélkül komoly nehézségekkel szembesülhet a beruházó.

Korrupció

Az országban igen magas a korrupció szintje, így ezt a faktort egy esetleges piacra lépés során mindenképpen szem előtt kell tartani, és felkészülni az ebből adódó váratlan eseményekre.

Terrorizmus

Az országban és a térségben a politikai és vallási helyzet miatt az elemzések szerint egyre gyakoribbá válhatnak a terrorszervezetekhez kötődő támadások és merényletek.

5.6 A piacra lépés sikerkritériumai

Az FKF Nonprofit Zrt.-nek az indonéz piacra való sikeres belépésének számos kritériuma van, az elsődleges és legfontosabb sikerkritérium, hogy meg kell találni a megfelelő helyi partnert ill. partnereket a piacra lépéshez. Ez gyakorlatban azt jelenti, hogy a piac megismerése során fel kell kutatni olyan vállalatokat, melyek belépési pontként szolgálhatnak regionális, helyi, vagy akár országos viszonylatban. Olyan kivitelező cégekkel lehet ajánlott együttműködni, akik tevékenységük miatt és korábbi projektjeik kapcsán jó kapcsolatokat ápolnak az országos vagy helyi politikai vezetéssel ill. a releváns hatóságokkal.

Ezeknek a cégeknek a felkutatása, illetve potenciáljuk megítélése idő – és energiaigényes feladat és anyagi ráfordítással is jár, ugyanakkor nélkülük gyakorlatilag elképzelhetetlen a sikeres piacra lépés. Ezzel együtt, egy jó partneri kapcsolat megalapozása után hosszú távú,

mindkét fél számára gyümölcsöző együttműködés lehetséges. Ez az üzletfejlesztési megközelítés jelentősen eltér a Magyarországon, vagy Európában elfogadott gyakorlattól, és ezért alapos felkészülést és türelmet igényel.

A fentiekén túl számos további sikerkritériumot lehet definiálni:

- A jogszabályi környezet és a bürokratikus elvárások alapos ismerete: jelen anyagban már említésre került, hogy a jogi szabályozás egyrészt nem teljeskörű, másrészt a felelőségek és feladatok elosztása tekintetében vannak átfedések. A legfontosabb, a projektet érintő kérdésekben szükséges a hatóságokkal, minisztériumokkal egyeztetni;
- A térségben évek óta működő, külföldi vállalkozásokat segítő szervezetekkel való kapcsolatfelvétel és együttműködés: ezek a szervezetek a piacra lépés minden fázisában segíthetnek: a szabályozás esetleges útvesztőiben kiigazodni, a megfelelő felelősöket azonosítani, vagy konkrét potenciális partnereket azonosítani;
- Kormányzati, regionális és helyi döntéshozókkal való kapcsolatfelvétel, igények és problémák megismerése, együttműködés, közös stratégiai célok megfogalmazása;
- Az indonéz hulladékgazdálkodási piac nemzetközi szereplőivel való kapcsolatfelvétel és tapasztalatcsere: a piacon működő külföldi cégek tapasztalata értékes útmutató lehet, ha azok ezt hajlandók megosztani;

- Helyi munkaerő specifikus továbbképzése a vállalati standardokhoz igazodva;
- A hulladékgazdálkodási piac helyi szintű megismerése, és a gyakorlati tapasztalatok alapján történő stratégia kialakítása;
- Korrupció kezelésére stratégia kialakítása: a projektben részt vevő vezetők felkészítése a kellemetlen helyzetek elkerülésére és kezelésére;
- Az FKF Nonprofit Zrt. szervezetében külön operatív export részleg kialakítása, melyhez várhatóan új kompetenciákra és új emberek bevonására lesz szükség. Fontos, hogy ez a részleg viszonylagos autonómiával működhessen a belső működés és az indonéz partnerekkel való együttműködés kialakításában, hogy gyors döntéseket tudjon hozni.
- A kulturális különbségek áthidalása: az indonéz viszonyokat, tárgyalási szokásokat, menedzsment stílust ismerő helyi üzletfejlesztési szolgáltató bevonása a projektekbe közvetítő, koordinációs szerepben. A szolgáltató továbbá felkészítheti a projektben részt vevő vezetőket a sikeres együttműködésre;
- Az FKF Nonprofit Zrt. know-how-jának írásba foglalása, belső kompetenciák azonosítása és validálása;
- Külügyi és külgazdasági képviselők intenzív bevonása, kapcsolatrendszerük hasznosítása;
- A piacra lépés sikerét jelölő mérhető indikátorok meghatározása és követése.

Továbbá fontos, hogy az indikátorokat pontos időkerettel határozzák meg illetve, hogy a célok reálisan elérhetőek legyenek. A méréshez szükséges kontrolling rendszer alapelveit előre le kell fektetni.

6 Stratégia megvalósítási keretei

6.1 Piacra lépési folyamat - áttekintés

Egy, a vállalat számára teljesen új piacra történő belépés jelentős tervezési és előkészítési igénnyel bír. A fejezet célja, hogy először magas szinten bemutassa a piacra lépés során felmerülő lépéseket, majd azokat részletes akciókban írja le, végül ezeket a megvalósítandó akciókat egy megvalósítási ütemtervben összegezze.

6.1.1 A piacra lépés szakaszai

Összesen 6 darab piacra lépési szakasz, fő mérföldkő került beazonosításra, melyek az alábbiak:

- Vállalati kompetenciák azonosítása (~1 hónap):
 - A piacra lépési folyamat első, előkészítő szakaszában a vállalatnak fel kell mérnie a meglévő képességeit és erőforrásait, amelyek lehetővé teszik számára egy új piacra történő belépést.
 - Az FKF Nonprofit Zrt. az előkészítő szakaszt már részben teljesítette, hiszen a 2018-as helyzetfelmérés során kijelölte a piacra lépést lehetővé tevő kompetenciáit, illetve megteremtette a szükséges forrásokat az ITM-től elnyert pályázattal.

- Piacelemzés és célpiac kiválasztása (~2–3 hónap):
 - A folyamat második lépésében a vállalat kijelöli a potenciális célpiacokat, majd azok közül kiválasztja a legoptimálisabbat.
 - Az FKF Nonprofit Zrt. ezt a folyamatlépést teljesítette, az indonéz piacra történő belépést választotta ki a piacelemzést követően.
- Piacra lépési stratégia kijelölése (~2–3 hónap):
 - A vállalatnak ki kell jelölnie a piacra lépést meghatározó stratégiai keretrendszert és lefektetnie a céljai elérését lehetővé tevő akciókat, feladatokat.
 - Az FKF Nonprofit Zrt. jelenleg a folyamat ezen szakaszába ért, jelen stratégiai dokumentum alapján a vállalat vezetés képes kiválasztani a kívánt piacra lépési stratégiát, illetve a piacra lépés módját, eszközeit.
- Külpiaci partner keresés (~3–4 hónap):
 - A stratégia előkészítését és kijelölését követően a vállalatnak fel kell mérnie a piacon elérhető, releváns stakeholdereket, majd összeállítani egy listát az említett szervezetekből.
 - A listára került potenciális partnereket ezek után profilozni és mélyebben vizsgálni szükséges, hogy összeálljon a legmegfelelőbb jelöltekből álló „short list”, akikkel el lehet

indítani a tárgyalásokat.

- A partneri lista összeállításához és a későbbi tárgyalások lefolytatásához érdemes a helyi piacot ismerő, üzletfejlesztési szolgáltató támogatását igénybe venni.
- Partneri megállapodás megkötése (~5–6 hónap):
 - A partneri short list elkészítése után a vállalatnak fel kell vennie a kapcsolatot a potenciális partnerekkel és elindítani a kellő tárgyalási és protokolláris folyamatokat;
 - A tárgyalások végén optimális esetben megszületik a mindegyik fél számára előnyös megállapodás és a piacra lépés megvalósulhat.
- Külpiaci működés elindítása: A partneri megállapodás után megkezdődhet a külpiaci működés.

9. Ábra: A piacra lépés szakaszai



Forrás: Saját szerkesztés:

6.2 Stratégiai célokat támogató akciók listája

A stratégia megvalósítását támogató feladatok „akciólapok” formájában kerülnek bemutatásra, melyek leírják az egyes feladatok terjedelmét és célját, a megvalósítással elért hasznokat, a megvalósítás feltételeit, illetve az erőforrás és időigényt.

Az akciók két típusra oszthatók:

- „Enabler” akció: a későbbi piacra lépést lehetővé tevő, alapozó feladatok;
- Piacra lépési akciók: a valós piacra lépési folyamathoz kapcsolódó feladatok.³

1. Piaci jelenlét és kontroll			
<p>Scope, célok</p> <p>A vállalat céljaihoz és célpiaci adottságokhoz megfelelő piaci lépési stratégia kijelölése</p> <p>A stratégiai forgatókönyv kiválasztása és a végrehajtandó akciók kijelölése</p>	<p>Hasznok</p> <p>A körülményektől kialakított stratégia forgatókönyv alapja a sikeres piaci lépés megvalósításának</p>	<p>Előfeltétel, függőség</p> <p>Nincs előfeltétel</p>	<p>Forrásigény</p> <p><input type="radio"/> < 500</p> <p><input type="radio"/> 501 - 1000</p> <p><input type="radio"/> 1001 - 2000</p> <p><input type="radio"/> 2001 - 3000</p> <p><input checked="" type="radio"/> 3001 <</p> <p>Időigény (hónap)</p> <p>2 hónap</p>
ENABLER			
2. Piacra lépési projektszervezet felállítása			
<p>Scope, célok</p> <p>FKF-en belül a piacra lépést végrehajtó és felügyelő projektszervezet felállítása</p> <p>A projektszervezet megfelelő erőforrás ellátottságának biztosítása. A szükséges új exporttal kapcsolatos kompetenciák kialakítása, új szakértők felvétele, bevonása.</p>	<p>Hasznok</p> <p>A stratégia kivitelezését és a piacra lépés megvalósítását a megbízott projektcsapat fogja elvégezni</p> <p>A megfelelő kompetenciák és erőforrások mellett a projekt sikeres lesz</p>	<p>Előfeltétel, függőség</p> <p>Nincs előfeltétel</p>	<p>Forrásigény</p> <p><input checked="" type="radio"/> < 500</p> <p><input type="radio"/> 501 - 1000</p> <p><input type="radio"/> 1001 - 2000</p> <p><input type="radio"/> 2001 - 3000</p> <p><input type="radio"/> 3001 <</p> <p>Időigény (hónap)</p> <p>1 hónap</p>
ENABLER			
3. Értékesítendő FKF know-how csomag kialakítása			
<p>Scope, célok</p> <p>A partnerkeresés és a piacra lépés alapfeltétele, hogy az FKF meglévő tudását, tapasztalatait, folyamatait, gyakorlatait, eszközismeretét a tudás átadását lehetővé tevő csomagokba rendezze</p> <p>Az FKF kompetenciáinak formalizált, értékesíthető formába helyezése</p>	<p>Hasznok</p> <p>Az akció végrehajtása teszi lehetővé, hogy az FKF sikeresen tárgyalhasson a partnerekkel</p> <p>Az FKF képes lesz értékesíteni szolgáltatásait a piacon</p>	<p>Előfeltétel, függőség</p> <p>Nincs előfeltétel</p>	<p>Forrásigény</p> <p><input checked="" type="radio"/> < 500</p> <p><input type="radio"/> 501 - 1000</p> <p><input type="radio"/> 1001 - 2000</p> <p><input type="radio"/> 2001 - 3000</p> <p><input type="radio"/> 3001 <</p> <p>Időigény (hónap)</p> <p>3 hónap</p>
ENABLER			

³ A forrásigény pénzneve és mértékegysége: ezer Ft.

4. Helyi viszonyokat ismerő üzletfejlesztési tanácsadó kiválasztása

<p>Scope, célok</p> <p>A kulturális különbségek ismerete kulcsfontosságú a sikerhez, ezért szükséges egy olyan közvetítő/tanácsadó bevonása, aki a helyi viszonyokkal tisztában van.</p> <p>A tanácsadó segíthet a tárgyalások és a projekt megszervezésében, lebonyolításában, az elkötelezettség fenntartásában.</p>	<p>Hasznok</p> <p>A kulturális különbségekből adódó kockázatok elkerülhetők illetve kezelhetők.</p>	<p>Előfeltétel, függőség</p> <p>Nincs előfeltétel</p>	<p>Forrásigény</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> < 500 <input type="checkbox"/> 501 - 1000 <input type="checkbox"/> 1001 - 2000 <input type="checkbox"/> 2001 - 3000 <input type="checkbox"/> 3001 <</p> <p>Időigény (hónap)</p> <p>1 hónap</p>
ENABLER			

5. Stakeholderek azonosítása és igényfelmérés:

- önkormányzatokkal, állami szereplőkkel, NGO-kal illetve a területen működő vállalatokkal széleskörű igényfelmérés és egyeztetés

<p>Scope, célok</p> <p>Az alapos igényfelmérés a potenciális megrendelőknél, valamint az egyes állami és önkormányzati szereplők érdektrendszerének, befolyásának és viszonyrendszerének pontos felmérése kulcsfontosságú.</p> <p>Olyan vállalatot kell választani partnernek, aki jól érti a fenti viszonyokat, megfelelő szakmai referenciákkal bír és jó kapcsolatot ápol az állami és helyi vezetéssel valamint a hatóságokkal.</p> <p>Az NGO-k segíthetnek a tervezett projektek társadalmi támogatásának megszerzésében, illetve az igények validálásában.</p>	<p>Hasznok</p> <p>A termékalkalítás és az értékesítési stratégia a valós igényekre fókuszál és az értékesítési erőfeszítések hatásosabbak lesznek</p> <p>A kiválasztott partner tudja, hogyan kell a helyi piacon érvényesülni</p>	<p>Előfeltétel, függőség</p> <p>#4</p>	<p>Forrásigény</p> <p><input type="checkbox"/> < 500 <input type="checkbox"/> 501 - 1000 <input checked="" type="checkbox"/> 1001 - 2000 <input type="checkbox"/> 2001 - 3000 <input type="checkbox"/> 3001 <</p> <p>Időigény (hónap)</p> <p>2 hónap</p>
ENABLER			

6. Marketing és értékesítési terv kialakítása és validálása

<p>Scope, célok</p> <p>Az igények alapján és a stakeholderek érdekeltsége és befolyásának mértéke figyelembe vételével kialakítható az értékesítési és kommunikációs terv mind B2B irányban a potenciális partnerek felé, mind pedig B2C irányban.</p> <p>Bevált módszer a helyi potenciális partnerekkel 1-2 hónapos tanulmányutak szervezése Magyarországra.</p>	<p>Hasznok</p> <p>Az értékesítési terv könnyen követhető és kontrollálható keretet biztosít a piacra lépési erőfeszítésekhez</p>	<p>Előfeltétel, függőség</p> <p>#5</p>	<p>Forrásigény</p> <p><input type="checkbox"/> < 500 <input type="checkbox"/> 501 - 1000 <input type="checkbox"/> 1001 - 2000 <input checked="" type="checkbox"/> 2001 - 3000 <input type="checkbox"/> 3001 <</p> <p>Időigény (hónap)</p> <p>1 hónap</p>
AKCIÓ			

7. Potenciális partnerek kiválasztása

<p>Scope, célok</p> <p>A korábbi felmérésekből és az értékesítési stratégiát követve azonosításra kerülnek azok a partnerek, akikkel a legvalószínűbb a sikeres együttműködés lehetősége</p>	<p>Hasznok</p> <p>A potenciális partneri kör szűkítése fókuszáltabb erőfeszítésekre ad lehetőséget</p>	<p>Előfeltétel, függőség</p> <p>#6</p>	<p>Forrásigény</p> <p><input type="checkbox"/> < 500 <input checked="" type="checkbox"/> 501 - 1000 <input type="checkbox"/> 1001 - 2000 <input type="checkbox"/> 2001 - 3000 <input type="checkbox"/> 3001 <</p> <p>Időigény (hónap)</p> <p>3 hónap</p>
AKCIÓ			

8. Partneri tárgyalások, keretszerződés(ek) megkötése

Scope, célok

A tárgyalások során az együttműködés keretel lefektetésre kerülnek a helyi üzletfejlesztési tanácsadó támogatásával

Hasznok

A lehetőségek konkrét tartalommal való megtöltése és az elköteleződés az utolsó előtti lépés a konkrét együttműködés megkezdéséhez.

Előfeltétel, függőség

#7

AKCIÓ

Forrásigény

- < 500
- 501 - 1000
- 1001 - 2000
- 2001 - 3000
- 3001 <

Időigény (hónap)

2 hónap

9. Operatív szervezet felállítása a projektek megvalósítására és kontrollására

Scope, célok

A piacra lépés előkészítése és a piacra lépés első lépései után a projektszervezet átadja a stafétabotot az operatív működésért felelős szervezetnek.

Hasznok

A normális ügymenet megvalósításához és a célok követéséhez az operatív irányítószervezet ad támogatást

Előfeltétel, függőség

#3

ENABLER

Forrásigény

- < 500
- 501 - 1000
- 1001 - 2000
- 2001 - 3000
- 3001 <

Időigény (hónap)

3 hónap

10. Piacra lépés: projekt lehetőségek kialakításának megkezdése a piacra lépés keretében

Scope, célok

A piaci működés a konkrét projektek mentén indulhat el

Hasznok

A projekt elérte a célját, a külpiaci működés elindul

Előfeltétel, függőség

#7, 9

AKCIÓ

Forrásigény

- < 500
- 501 - 1000
- 1001 - 2000
- 2001 - 3000
- 3001 <

Időigény (hónap)

Mérőöldkő

6.3 Megvalósítási ütemterv

A kijelölt akciók az alábbi ütemterv alapján hajthatók végre.

10. Ábra: Megvalósítási ütemterv

#	Feladat	2020											
		január	február	március	április	május	június	július	augusztus	szeptem-ber	október	novem-ber	decem-ber
1	Piacra lépési stratégia kijelölése	M											
2	Piacra lépési projektszervezet felállítása		M										
3	Végleges értékesítendő FKF know-how csomag kialakítása			M									
4	Helyi viszonyokat ismerő üzletfejlesztési tanácsadó kiválasztása		M										
5	Stakeholderek azonosítása és igényfelmérés			M									
6	Marketing és értékesítési terv kialakítása és validálása				M								
7	Potenciális partnerek kiválasztása							M					
8	Partneri tárgyalások, keretszerződés(ek) megkötése								M				
9	Operatív szervezet felállítása a projektek megvalósítására és kontrollására												M
10	Piacra lépés: projektlehetőségek kialakításának megkezdése a piacra lépés keretében												M

■ Piacralépési akció
 ■ "Enabler" akció
 ◆ Mérföldkö

7 Partnerkapcsolatok kialakítása: eddigi lépések és következtetések

Amint az korábban kiemelésre került, a piacra lépés legfontosabb feltétele a megfelelő helyi partnerek megtalálása és velük bizalmi kapcsolat kialakítása. Ennek érdekében előzetes felmérés során Indonéziában tartózkodó magyar szakemberek megbeszéléseket folytattak két kiemelt régió képviselőivel. A megbeszélések során megerősítést nyert, hogy léteznek valós fejlesztési igények és a központi akarat is adott a megvalósításra. Konkrét projektekről azonban még nem lehetséges beszélni, mert ahhoz az igények és helyi viszonyok és szabályozás beható ismeretére, valamint egy olyan helyi vállalati partnerre van szükség, akivel együttműködve később lehetőség nyílik projektek megvalósítására.

7.1 Bali hulladékgazdálkodásának bemutatása és együttműködési lehetőség Bali Badung, illetve Gianyar régió igazgatóságával

Akár csak az ország többi részén, a nem szakszerű hulladékgazdálkodás Balin is komoly környezeti és egészségügyi károkat okoz. A szigeten elsősorban a nyilvános területeken történő műanyag égetéssel levegőbe kerülő káros anyagok okoznak nagy számban súlyos egészségügyi problémát a lakosság számára.

Az Ipari Minisztérium által közzétett adatok szerint Balin 8.300 m^3 kommunális hulladék keletkezik naponta, az egyéb, lakossági hulladékhoz hasonló hulladék mennyisége 3.430 m^3 .

Az Udayana Egyetem Tengerészeti és Halászati Kara által készített tanulmány szerint a Balit körülvevő tengerben található műanyag

hulladék 80%-a származik a szigetről, kifejezetten emberi tevékenységeknek köszönhetően. A szigeten termelt hulladék szennyezi az édesvizet és hatással van a sziget körüli tengeri élővilágra is. Ez a tarthatatlan helyzet azonnali és hatékony megoldásokat követel, hogy megelőzhető legyenek a nem megfelelő hulladékgazdálkodás, a környezetet visszafordíthatatlanul károsító hatásai.

A balinéz kormányzó erőfeszítéseinek köszönhetően a régióban elfogadták és bevezették a 97/2018-as szabályozást, amely az eldobható, egyszerhasználatos műanyag hulladék mennyiségének visszaszorítását segíti elő. A jogszabály kimondja, hogy a gyártóknak, forgalmazóknak és kereskedőknek, valamint az üzleti élet minden szereplőjének (beleértve az állampolgárokat is) csökkenteni kell az egyszerhasználatos műanyagok felhasználását, és a műanyag termékek helyett más anyagok használatát kell előnyben részesíteni. A szabályozás célja, hogy 70%-kal csökkentse a műanyag felhasználását Balin.

Ezzel a törvényi szabályozással, valamint az ENSZ Konferenciáján tett vállalással, miszerint 2025-re az egész országban 70%-kal csökkentik a műanyag hulladék mennyiségét, az indonéz kormány szándéka világos: megoldást találni az országban uralkodó kaotikus hulladékgazdálkodási és környezetkárosító helyzetre. Emellett a kormány a következő 4 évre egy átfogó nemzeti programot is hirdetett, amelynek célja, hogy megoldja a szárazföldi hulladékkezelés legégetőbb problémáit. A program pontos részletei még nem ismertek,

ugyanakkor az már nyilvános információ, hogy a kormány 1 milliárd dollárt szán a műanyag hulladék-szennyezés felszámolására az egész országban.

Bali az ország egészét tekintve élen jár a hulladékkezelés fejlesztésében és a lakosság hulladékkezelési ismereteinek bővítésében. 2018-ban a helyi kormányzat megalapította a 3R Seminyak Clean nevű létesítményt, hogy megoldást nyújtson a sziget hulladékproblémájára. A létesítményben a kommunális hulladékot már a beszállítás után közvetlenül válogatják és fajták szerint elkülönítik, majd az újrafeldolgozható részét az önkormányzat saját cége hasznosítja. A TPST-3R projekt emellett kiemelt figyelmet fordít a balinéz emberek szemléletformálására, és oktatási-, tájékoztatási programokon keresztül mutatja be a fenntartható hulladékgazdálkodás jelentőségét, továbbá a lakosság feladatait a szelektív hulladékgyűjtés, valamint a műanyag-hulladék csökkentése terén.

A TPST-3R program emellett a vidéki területek által termelt zöldhulladék felhasználására is fókuszál. Ösztönzik a lakosságot a zöldhulladék komposztálására, emellett a Seminyak Clean területén a begyűjtött zöldhulladék szintén komposztálásra kerül, míg az egyéb, újrahasznosítható hulladékot válogatják, feldolgozzák, majd értékesítik.

A komposzt és az egyéb feldolgozott hulladék eladásából befolyó összeg fedezi a Seminyak Clean működési költségeit, így biztosítva a

szolgáltatás folyamatos működtetését. A hulladékgazdálkodás feladata Balin a Tartományi Környezetvédelmi Osztály Hulladékgazdálkodási Műszaki Megvalósítási Egységéhez tartozik 2019 májusa óta. A Hulladékgazdálkodási Műszaki Megvalósítási Egység a következőkért felel:

- A tartomány hulladékgazdálkodási tervei, programjai és finanszírozása;
- Hulladékgazdálkodási normák, sztenderdek és folyamatok kialakítása;
- Szakmai anyagok előkészítése a döntéshozók számára;
- A hulladékgazdálkodás felügyelete és technikai útmutatás nyújtása szükség esetén;
- Hulladékgazdálkodási folyamatok, tevékenységek felülvizsgálata és értékelése, jelentések készítése.

A balinéz tartományi kormány felismerte, hogy a sziget turizmusra épülő gazdasága számára elsődleges feladat a hulladékgazdálkodás kérdéseinek megoldása és az egyszerhasználatos műanyag mennyiségének visszaszorítása. A fenntartható hulladékgazdálkodás egyik alapfeltétele a fenntartható turizmusnak, amely a sziget fő bevételi forrása, valamint legnagyobb munkaadója.

A műanyag hulladékok mennyiségének csökkentése mellett a helyi kormányzat elszánta magát a Denpasar, Badung, Gianyar és Tabanan városok hulladékfeldolgozási kapacitás gondjainak enyhítésére. Jelenleg az említette városokból érkező nagy mennyiségű hulladékot

Suwung telephelyen kezelik. Bár a suwungi telep az utóbbi években fejlődött, a megoldás újabb korszerű hulladéklerakók létrehozása lenne a szigeten.

7.2 Jakarta hulladékgazdálkodásának bemutatása és együttműködési lehetőség Jakarta dki régió igazgatóságával

Indonézia fővárosa, a kb. tízmilliós lakosságú Jakarta naponta mintegy 7 100 tonna hulladékot termel. A túlnépesedett, elmaradott infrastruktúrával rendelkező megapoliszban a hulladékkezelés igen komoly és egyre súlyosbodó problémát jelent. A fővárosban megtermelt szemetet jelenleg a szomszédos Bekasi agglomerációs település Bantar Gebang körzetében található szeméttelen deponálják. A telep várhatóan 2021-re teljesen megtelik, további bővítése nem lehetséges. A súlyosbodó hulladék helyzetet Jakarta főváros kormányzósága a város területén belül létesített hulladékégetőkkel tervezi enyhíteni.

Az első ilyen jellegű beruházás 2018 végén indult. Az üzem a tervek szerint a város hulladéktermelésének mintegy 30%-át, napi 2 200 tonna szemetet éget majd el, 35 MW villamosenergiát termelve. A kivitelezésben részt vesz az PT Jakarta Propertindo (JAKPRO) önkormányzati tulajdonban lévő ingatlanfejlesztő vállalat, valamint a finn Fortum (Fortum Power and Heat Oy) alkotta konzorcium. A 360 millió USD volumenű beruházás a tervek szerint 2022-re valósul meg. Az észak-jakartai üzemet további három hasonló egység (ITF 2, ITF 3, ITF 4) létesítése követheti a város keleti, nyugati és déli részében.

A jogi szabályozás a közelmúltban kedvező irányban változott és

felgyorsítja a környezetbarát technológiával szemétből elektromos energiát termelő üzemek építését. Az új rendelet értelmében szemétből energiát termelő erőmű létesítését végezheti önkormányzati cég, illetve nyílt tender útján magánvállalat is. A maximális külföldi tulajdonhányad 1–10 MW teljesítményű erőmű esetében 49% lehet, e fölött 95%, PPP konstrukció esetén pedig akár 100% is.

A fenti két lehetőség kapcsán a következő lépések mozdítanak elő az együttműködést:

- Szakértői delegáció látogatása: a hulladékgazdálkodás helyzetének és helyi fejlesztési prioritások megismerése;
- Megvalósíthatósági tanulmány készítése a hulladékfeldolgozó/hulladékégető kapacitás növelése ill. a meglévő infrastruktúra fejlesztése tekintetében, a helyi és országos szabályozás korlátjainak és lehetőségeinek megismerése és fejlesztési lehetőségek azonosítása;
- A régiók képviselőivel együttműködve a potenciális partnerek azonosítása;
- Lehetséges partnerekkel kapcsolatépítés, tárgyalás és együttműködési keretszerződés megkötése.

8 Ábrajegyzék

1. Ábra: Piacra lépési stratégia forgatókönyvei/fázisa	9
2. Ábra: Indonézia legfontosabb gazdasági mutatói.....	15
3. Ábra: Az FKF Nzrt. széleskörű kompetencia-portfóliója erős alapját adja az indonéz piacra lépésnek.....	39
4. Ábra: A külpiacra lépés modelljei, lépcsőfokai	40
5. Ábra: Az FKF Nzrt. szolgáltatás portfóliója a három beazonosított csomag mentén.....	48
6. Ábra: Stratégia értékelési opcióstábla.....	52
7. Ábra: Piacra lépési stratégia forgatókönyvei/fázisa	58
8. Ábra: Kockázati mátrix	60
9. Ábra: A piacra lépés szakaszai	69
10. Ábra: Megvalósítási ütemterv	73

9 Felhasznált források

- 1) <http://extwprlegs1.fao.org/>
- 2) <http://mph-bali.org/en/home-eng/>
- 3) <http://www.eurocham.id/>
- 4) <http://www.indonesianwaste.org/en/home/>
- 5) <https://data.worldbank.org/>
- 6) <https://eco-bali.com/>
- 7) <https://rolefoundation.org/>
- 8) <https://waste4change.com/official/>
- 9) <https://www.cdsmith.com/en/News/Advanced-Solid-Waste-Management-Indonesia>
- 10) <https://www.cekindo.com/sectors/waste-management>
- 11) <https://www.ecolex.org/>
- 12) <https://www.eibn.org/>
- 13) <https://www.environmental-expert.com/waste-recycling/companies>
- 14) https://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_lang=en&p_isn=84427&p_country=IDN&p_count=611
- 15) <https://www.nexus3foundation.org/>
- 16) <https://www.thejakartapost.com/academia/2019/03/01/the-waste-challenge-is-indonesia-at-a-tipping-point-1551431355.html>
- 17) Coordinating Ministry for Economic Affairs Republic of Indonesia (2015) Kajian Kebijakan dan Strategi Nasional Percepatan Pengelolaan Persampahan. Jakarta, Indonesia;
- 18) Eurocham Annual Report (2018)

- 19) Hanifrahmawan Sudiby, Yano Surya Pradana, Arief Budiman, WiratniBudhijanto: (2018) Municipal Solid Waste Management in Indonesia – A Study about Selection of Proper Solid Waste Reduction Method in D.I.Yogyakarta Province; World Engineers Summit – Applied Energy Symposium & Forum: Low Carbon Cities & UrbanEnergy Joint Conference, WES–CUE 2017, 19–21 July 2017, Singapore
- 20) Indonesia Marine Debris Hotspot: Synthesis Report (2018)
- 21) Martin van Nieuwenhoven: (2018) From Waste Management to Circular Economy in Indonesian context
- 22) Minister of National Development Planning/ Head of the National Development Planning Agency: The Strategic Plan of the Ministry Of National Development Planning/ National Development Planning Agency of 2015 – 2019
- 23) Zakianis, Sabarinah: (2017) The Importance of Waste Management Knowledge to Encourage Household Waste–Sorting Behaviour in Indonesia, Faculty of Public Health, University of Indonesia, International Journal of Waste Resources, 2017,7:4