AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
http://ageconsearch.umn.edu
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

VERSENYSTRATÉGIÁK AZ ÉLELMISZERIPARBAN

MOLNÁR ATTILA

ÖSSZEFOGLALÁS

Az élelmiszeriparon belül a kilencvenes évek elején elkezdődött átalakulás és az ezzel járó előnyök kihasználása jó úton halad. A kérdőíves felmérés stratégiai részének tanulságai között figyelemreméltó tény, minden vállalati nagyságban megfigyelhető a vevőorientáció növekedése. Fontos körülmény továbbá a termelőkkel és beszállítókkal való hosszú távú kapcsolattartásra, a jó viszony elérésére való törekvés elterjedése. Az élelmiszeripari vállalatoknak a termelők integrálására való hajlama egyre fokozódik. Elmondható, hogy az élelmiszeripar szereplőinek beállítottsága minden szinten marketingorientálttá vált, a hosszú távú stratégiai szemlélet térnyerése a kis- és középvállalatok esetében azonban még nem jellemző.

Negatívumként az iparág szereplőinek a gazdaság helyzetéhez való borúlátó hozzáállás, a nem megfelelő tájékozottság (még a versenytársakról sem), az elektronikus kommunikáció, a tréningek, valamint az újfajta menedzsment-módszerek hiánya, az alacsony kutatási-fejlesztési beruházások, a magyarországi márkák külföldön való ismeretlensége említhető.

BEVEZETÉS

Az 1990-es évek változásai Magyarországon nagyban átalakították a piaci viszonyokat. Míg a rendszerváltás előtt a központi szabályozás nagymértékben befolyásolta és ez által korlátozta az élelmiszeripari szervezetek mozgásterét, addig jelenleg a piacgazdaság körülményei között – hasonlóan a nyugati országokban tapasztalható helyzethez – egymással ádáz harcot folytató vállalatok rendszere jött létre.

Az EU csatlakozásra való folyamatos készülés természetesen különböző módon zajlik a teljes egészében külföldi szervezet tulajdonában levő élelmiszeripari nagyvállalatoknál és a külföldi tőke által csak részben, vagy egyáltalán nem érintetteknél. Továbbá teljesen más stratégiát követelnek a kis- és középvállalatok, a csak belföldi piacra, a belföldi és a külföldi piacra is termelők, vagy azok a vállalatok, amelyeknek széles a termékkínálatuk, illetve csak néhány termékre összpontosítanak.

A versenyképességnek nincsen egységesen elfogadott definíciója, mert a mérés szintje, annak iránya és mérőszámai számos olyan változatban léteznek, melyek az adott vizsgálat célkitűzésnek megfelelnek, azonban kiterjesztésük már nem lehetséges vagy torzított eredményt produkálna. Meghatározásom szerint versenyképes az az ország, ágazat, vállalat, stb., amely versenykörnyezetében hosszú távon képes jövedelmező értékteremtésre.

A kutatás módszertana a Gazdálkodás 2002. 5. számában megjelent az élelmi-

szeripari vállalatok versenyképességét taglaló tanulmányban szerepel.

A VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK

Ötfokozatú skálán (- egyáltalán nem jellemző, - teljes mértékben jellemző) válaszoltak a megkérdezettek arra, hogy a vállalatukra mennyire jellemző az adott összesen 44 állítás.

A legnagyobb szórást a „regionális igény kielégítés", „évente legalább egyszer elkészítjük a vállalati stratégiára vonatkozó terveinket írásban", „egy éven belül tervezünk termelékenységfokozó beruházásokat" és a „kulcsvevőinkkel külön csapat foglalkozik" állítások eredményei adták. Ennek oka valószínűleg az, hogy ma Magyarországon *teljesen különböző értékesítési, illetve tervezési stratégiát mutató élelmiszeripari vállalatok különböztethetők meg:*

(1) *Regionálisan, illetve globálisan* (teljes ország területét lefedve) gondolkodnak.

(2) Kulcsvevőkkel *szoros kapcsolatot* kiépítők, *illetve amelyek nem* (oka lehet az emberi kapacitáshiány, a szervezet felépítése, a vezetői szemlélet, stb.).

(3) Fejlődők, beruházók és a stagnálók.

(4) Rövid- és hosszú távú költségtervekkel rendelkezők, illetve ahol ez nem jellemző.

A legnagyobb pontszámot a megkérdezettekből a „beszállítóinkkal jó a kapcsolat", „cél az értékesítés folyamatos növelése", „termékeink konkrét piaci szegmensekre irányulnak" és a „nagy hangsúly a vevői panaszok kezelésében" állítások kapták. Tehát a feldolgozó vállalatok számára *a mezőgazdasági beszállítókkal és a vevőkkel való jó kapcsolat mára kiemelkedően fontos,* tisztában vannak termékeik célközönségével, a legtöbb cég rövid- és hosszú távú tervében a növekedés igénye az elsők között szerepel.

A válaszolók néhány állításából érzékelhető volt a célkitűzések (magatartások) és a vállalatnagyság szoros összefüggése. Így kijelenthető, hogy *minél nagyobb a vállalat (forgalmi adatok alapján), annál inkább jellemző, hogy:*

- a fogyasztókat azon a területen célozzák meg, ahol versenyelőnyük van;
- a fogyasztói igényeket rendszeresen mérik;
- erőteljes promóciós tevékenységet folytatnak;
- a reklámkiadásaikat évente növelik;
- a gyártási kapacitásaikat igyekszenek minél jobban kihasználni;
- egy éven belül terveznek termelékenységfokozó beruházásokat;
- a vállalati kommunikáció fontos része a vállalat weboldala (megj.: sajnos az élelmiszeriparban még kevés helyen lehet vele találkozni);
- a stratégiai döntéshozatalt tanácsadó cégek segítik.

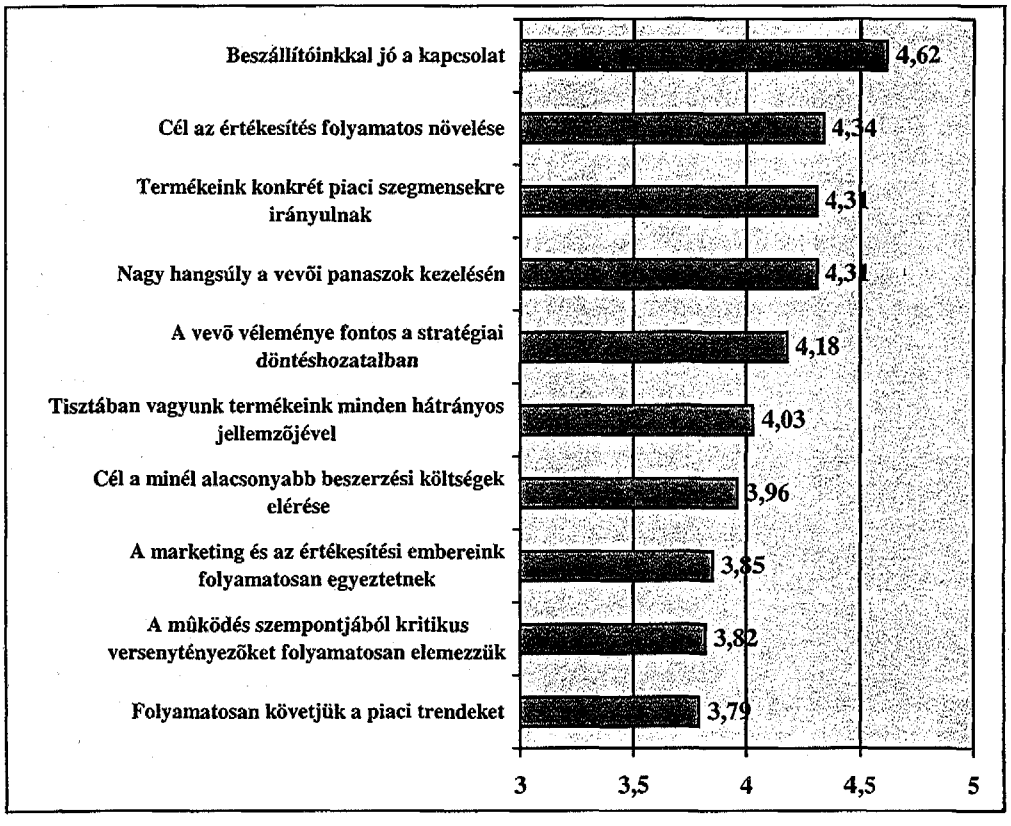
A felsoroltak nagyobb részének teljesítése a vállalat tőkenagyságának függvénye, így érthető, hogy a kisebb forgalmú cégeknél miért nem jellemző az adott tevékenység.

A gyártók többsége gondolkodásában jellemző, hogy *a vevő véleménye fontos a stratégiai döntéshozatalban,* ennek ellenére a „fogyasztói igények mérése" kérdés viszonylag alacsony pontszámokat kapott. Ezt valószínűleg *a vevői panaszok kezelésével* ellensúlyozzák, amely a válaszok szerint kimagaslóan jellemző az élelmiszeripari szervezeteknél.

A „piacrészesedés növeléséért akár a nyereségből is engedünk" illetve a „készek vagyunk a nagy nyereségért nagy kockázatot vállalni" állítások a válaszadók többségének nem nyerte el a tetszését, így azokat alacsonyra pontozták.

1. táblázat

Mennyire jellemzők az Önök vállalatánál a vállalati stratégiában az alábbiak?
A legnagyobb pontszámot kapott állítások (1-től 5-ig pontozva)



Voltak olyan meghatározások, amelyek *a legkisebb, illetve legnagyobb cégekre voltak jellemzőek:*

- cél a minél alacsonyabb beszerzési költségek elérése;
- fontos a kritikus versenytényezők elemzése;
- beszerzéseinket írott hosszú távú tervek alapján végezzük;
- marketingosztályunk tagjai szakértők;
- a marketinghez áramló információ mindig eljut a célszemélyhez.

A közepes nagyságúaknál ezek alacsonyabb pontértéket kaptak. Emögött valószínűleg a két ellentétes nagyságban rejtőzködő különbségek rejtőznek. A legkisebbek számára az alapanyag-beszerzés „létfontosságú" a napi működéshez, illetve a szervezetet alkotó néhány ember között gyorsabb a kommunikáció, addig a legnagyobbaknál komoly apparátus foglalkozik a beszerzéssel, valamint az emberi erőforrással és a vállalati külső és belső kommunikációval. A köztes méretű cégek már vannak olyan nagyok, hogy ugyan komolyabb figyelmet érdemelnének a felsorolt állítások, de még kicsik ahhoz, hogy azokkal teljes apparátus tudjon foglalkozni.

A stratégiai szemlélet változása nem iparágfüggő. A megkérdezett vállalatok

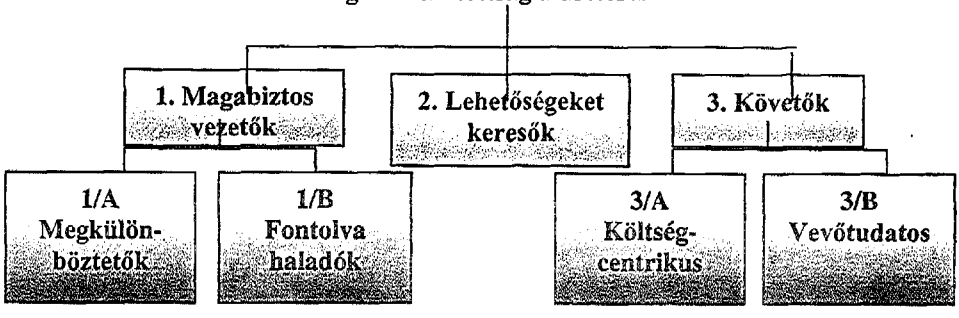
70%-a megadta cégük nevét, így a beazonosított tevékenységi kör összevethető volt a stratégiai szemléletet jelentő állításokkal. Az egyes iparágakon belül a válaszokra adott pontértékek eloszlása jellemzően a kérdésre általánosan adott pontszámok eloszlását közelítette.

A STRATÉGIAI BEÁLLÍTOTTSÁG KLASZTERANALÍZISE

A megadott válaszok alapján (a torzítás miatt a nagy szórásúakat kivéve) faktorokat képeztem, melyek segítségével homogén klasztereket alkothattam. Az „Elbow"-kritérium szerint vizsgálva a klaszterszámokat a 3-as felosztás tartottam a legmegfelelőbbnek, de az egyenes (amelynek az egyik tengelyét a négyzetes hibaösszeg, a másikat a klaszterek számai határozták meg) kis meredekség-változásai miatt megvizsgáltam a 4-es és 5-ös klaszterfelosztást is, melyek végül is finomították (jobban magyarázhatóvá tették) az így előállított szegmenseket.

1. ábra

A stratégiai beállítottság klaszterei



Az egyes klasztereket (N=116, hiányzó adat=19) a következőképpen jellemeztem:

1. Klaszter (N=36): Magabiztos vezetők: Ebbe a csoportba tartózó cégeknek nagy a forgalmuk és nagy a létszámuk. Jellemzőjük, hogy termékeiket meghatározott piaci szegmensre irányítják, folyamatosan reklámoznak, és tervezik évente növelni reklámkiadásaikat, írásban állítják össze éves stratégiai terveiket, elemzik jövőbeli bevételeiket és kiadásaikat, valamint az eladáshoz kapcsolódó kritikus sikertényezőket. Hosszú távon gondolkodnak, folyamatos együttműködés van az értékesítési és marketing osztály között, és ez utóbbi jelentősége fontos a cég működéséhez. Ugyan még az ebbe a csoportba tartozók mindegyikére sem jellemző, de egyre nagyobb törekvés van vállalati weboldal használatára. A kulcsvevőkkel való kapcsolattartás teljes mértékben jellemző az összes vállalatra, akikkel a cégek többségében külön csapat foglalkozik. Termékeik megfelelő pozícionálására nagy hangsúlyt fordítanak.

Ezeket a cégeket a modern marketingszemlélet és stratégiai gondolkodás jellemzi, vezető szerepüket a piacon megkérdőjelezhetetlennek tartják.

A klaszteren belül további két ún. „alklasztert" tudtam elhatárolni, melyeknek *a Megkülönböztetők (1A) és a Fontolva haladók (1B)* nevet adtam. Az előzőre jellemző az egyediség szemlélete, így a pozícionálás is még nagyobb hangsúlyt kap. Az áraikat nem tartják alacsonynak, ebből következően valószínűleg a márkanevük mellé minőséget társítanak, és több

termékkel a prémium kategóriába törekszenek. Stratégiájuk lényege is ez: megfelelő célcsoportnak eljuttatni a jól megkülönböztetett terméket; ennek érdekében akár kockázatot is vállalnak.

A „Fontolva haladók" néhány tekintetben eltérnek a másik csoporttól: először is kevésbé vállalnak kockázatot. Úgy tűnik, azt gondolják: termékportfoliójuk van olyan erős, hogy a céget eltartsa. A vevői panaszok kezelésére nagy hangsúlyt helyeznek, de az egyediségre nem törekszenek. Többségük olyan ágazatba tartozik (pl. malom, tej, feldolgozott húskészítmények), amiben nem közvetlen cél az értékesítés növelése, inkább jelenlegi pozícióik megtartására törekszenek. Beszállítóikkal kiemelkedően jó kapcsolatot tartanak (amely következik az említett iparágak jelentős termelői ráutaltságából is), és regionális piacerősítésben gondolkodnak.

2. *Klaszter (N=37): Lehetőségeket keresők:* Nincsen jellemző vállalatnagyság és jellemző ágazat az ebbe a csoportba tartozók között (kivételt jelentenek a baromfifeldolgozók, amelyek nagyobb számban kerültek ebbe a klaszterbe). Különleges csoportról van szó, mivel elmondható róluk, hogy vevőorientáltak, valamint ár- és költségcentrikusak is egyben. A vásárló véleménye nagyon fontos stratégiai döntéseik meghozatalához, és ott próbálják megcélozni a fogyasztókat, ahol versenyelőnyük van. A vevőszolgálatuk fejlett, jelentős hangsúlyt helyeznek a vevői panaszok kezelésére. Áraikat megpróbálják lefelé szorítani, miközben a beszerzési költségeikre is érzékenyen odafigyelnek (a beszállítókkal azonban jó a kapcsolat). Hosszú távon gondolkodnak, a piacrészesedés növeléséhez segítségül hívják a promóciót is. A marketing jelentős szerepet kap tevékenységükben. Folyamatosan változnak, megújulnak: követik a piaci trendeket, így megpróbálnak ahhoz gyorsan igazodni. Piaci kockázatvállalásuk szintje közepes, fontos helyzetekben gyakran építenek az ösztönös vezetői döntésekre.

Az előző klasztertől leginkább abban különböznek, hogy míg a „Magabiztos vezetők" komoly tőkeháttérrel és piacvezető szereppel „kezükben érzik" a piacot, addig az ebbe a csoportba tartozók folyamatosan keresik a lehetőséget a jobb piaci pozíciók megszerzéséért, és ennek érdekében állandóan változnak, változtatnak.

3. *Klaszter (N=43): Követők:* A csoportba tartozó cégek között vegyesen találunk kis-, közép- és nagyvállalatokat. Iparági szinten a malom-, konzerv- és tejipari cégek dominálnak (természetesen más ágazatok is megtalálhatóak, de egyenletes eloszlásban).

A klasztert leginkább a lemaradás jellemzi: mind stratégiai gondolkodásban, mind azok megvalósításában. A másik két csoporthoz viszonyítva kisebb hangsúllyal kezelik a fogyasztók igényeinek és megelégedettségének mérését. Visszafogottabbak a promóciós tevékenységükben, a reklámkiadásaikban. Nagyfokú a kapacitásfeleslegük, a gazdasági környezet változásaival szemben kevésbé rugalmasak. Többségük országos terítést végez, nem jellemző a regionális igények kielégítésére való törekvés. Stratégiai tervezésük a többi csoporthoz viszonyítva gyenge: írásos tervek, illetve jövőre vonatkozó elemzések készítésében lemaradások vannak (ez nem azt jelenti, hogy nem is készül, de nem helyeznek rá elég hangsúlyt). A vállalatok többségének nincs weboldala, tanácsadó cégeket ritkán vesznek igénybe. A megkérdezett vezetők sem bíznak abban, hogy termékeik jól lennének pozícionálva és kulcsvevőikre jelenleg még kevés figyelmet szentelnek.

Mindezek ellenére természetesen vannak próbálkozásaik: a vevői panaszok kezelésére nagy hangsúlyt helyeznek, céljuk a piacrészesedés növelése akár a nyereség árán is. Döntéseikre inkább a hosszú távú gondolkodás jellemző, stratégiai és egyedi,

saját márkanévvel ellátott termékeket is forgalmaznak.

A klaszteren belül két „alklaszter" különíthető el, melyeket a következő nevekkel jelöltem: a „Költségcentrikusak" és a „Vevőtudatosak".

A Költségcentrikusak (3A) közé főleg a nagyobb éves forgalmú cégek tartoznak. Kevésbé fontos számukra a fogyasztó elégedettsége, lényegesebb a minél alacsonyabb beszerzési költségek elérése. Termelékenységfokozó beruházásokat egy éven belül nem terveznek, a marketing és értékesítési osztályok közötti kommunikáció pedig javításra szorul.

A Vevőtudatosak (3B) – de nem vevőorientáltak – a vevő elégedettségére próbálják helyezni a hangsúlyt, ennek ellenére igényeiket ritkán mérik fel. Vevőik kiszolgálására egyedi termékeiket meghatározott piaci szegmensekre irányítják, hogy ezáltal növeljék eladásaikat és piacrészesedésüket. Terveznek beruházásokat is, és a másik csoporthoz viszonyítva jelentősebb információáramlás van a marketing és értékesítési részleg között. Ennek ellenére stratégiai módszereikben még jelentősen erősödniük kell.

TOVÁBBI VÁLLALATI JELLEMZŐK

A kérdőív utolsó részében feltett kérdések alapul szolgáltak néhány – a stratégiai beállítottsággal összefüggő – jellemző bővebb kifejtésére: többek között az élelmiszeripari vállalatok internet-használati szokásaira, multinacionális láncokkal szemben teljesítendő elvárások nehézségeire, a vállalkozások jövőbeni fejlesztési terveire, illetve az új menedzsmentmódszerek használatára.

Internet-használati szokások: Az előző részben már utaltam arra, hogy a szervezetek a vállalat weboldalát, mint kommunikációs eszközt elhanyagolják. Ezt csak megerősíti az is, amely szerint arra a kérdésre, hogy van-e a cégnek saját internetes weblapja, csupán 55%-ban ad „igen" választ. Jelenleg a cégeknek mindösszesen 4%-a értékesít weben.

Írott vállalati stratégia: Ezt a témát szintén említettem az előző részben, és hasonlóan az internet-használati szokásokhoz gyenge eredményeket mutatott. Arra a kérdésre, hogy van-e a cégnek írott vállalati stratégiája, 55%-ban igenlő választ mondtak. Ez az eredmény sajnos a vállalatok felénél a stratégiai szemlélet lemaradását tükrözi, ami pedig valójában a versenyképesség növelésének egyik mozgatórugója lehetne.

Vállalkozás fejlesztés: A technológiai fejlesztésekre, beruházásokra, K+F tevékenységekre a vállalatok többségének nincs elegendő tőkéjük. Azonban a fejlődés, a változás igénye az élelmiszeriparban is megmutatkozik: a megkérdezett szervezetek 93%-a tervezi a vállalkozás/vállalat fejlesztését az elkövetkező 3 évben.

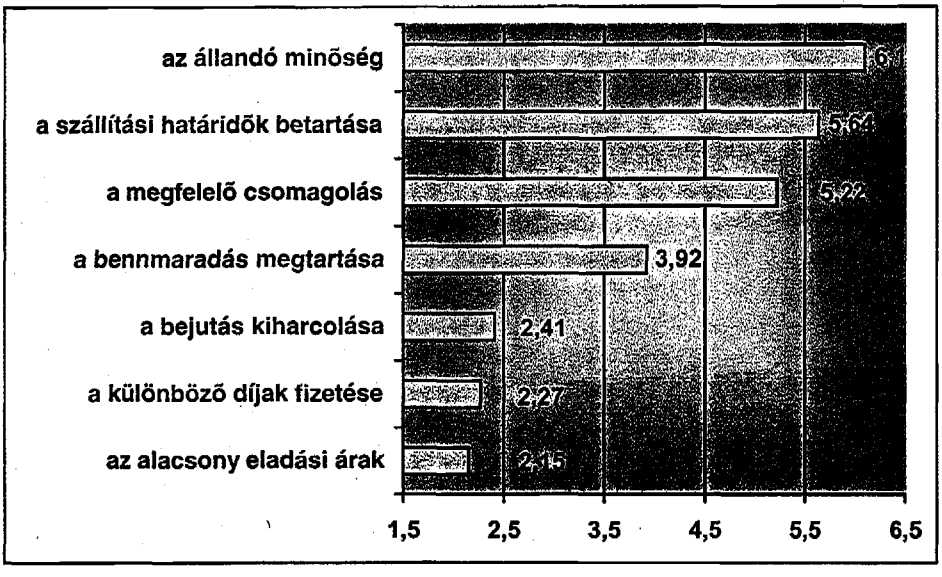
Multinacionális láncok: Az élelmiszeripari vállalatok kapcsolata a multinacionális kiskereskedelmi láncokkal vállalatnagyságonként és stratégiai klaszterenként is változatos képet mutatott. Egyetértés volt abban, hogy a multinacionális láncokkal szemben az alacsony eladási árak teljesítése, valamint a különböző bejutási díjak kifizetése a legnehezebb.

Új menedzsment-módszerek alkalmazása: A kérdőívben felsorolt menedzsment módszerek, technikák közül az élelmiszeripari cégek között a legelterjedtebb a Key-Account Menedzsment és a projektmenedzsment alkalmazása, amelyet a cégek mintegy harmada használ. Ezt követi a polcrendező program (25%), a teljes körű minőség-ellenőrzés (Total Quality Management, 20%) és a feladatok kihelyezésének (Outsourcing, 18%) alkalmazása. A kategóriamenedzsment (amely a termékkategóriákat stratégiai fontosságú üzleti elemként kezeli) és a benchmarking (a legjobban bevált gyakorlatok felkutatása és

alkalmazása) a cégek 17 százalékára jellemző, míg legkevésbé használt módszer a Consumer Value Management, amely a hangsúlyt a fogyasztói hűség építésére helyezi és a Supply Chain Management (az áruellátási lánc hatékony irányítása).

2. táblázat

Mely feltételeket legnehezebb teljesíteni a multinacionális láncokkal szemben?
(Rangsorolás 1-től (legnehezebb) 7-ig (legkevésbé nehéz))



Forrás: a kérdőív eredményei alapján

FORRÁSMUNKÁK JEGYZÉKE

(1) *Czakó Erzsébet (2001)*: A vállalati versenyképesség alakulása a kilencvenes évek második felében. Vezetéstudomány 1. szám – (2) *Csath Magdolna (2001)*: Stratégiai változtatásmenedzsment; Aula, Budapest – (3) *Farkas György-Hegedűs Miklós-Viszt Erzsébet (1998)*: Vállalati helyzetkép az EU-integrációs és -csatlakozási kilátásokról. Európa Tükör. 1998. június – (4) *Felzárkózás és EU-csatlakozás (2001)*: Beszámoló a VII.- Ipar és Vállaltgazdasági Konferenciáról. Közgazdasági Szemle, 2001. február – (5) *Fertő Imre-Mohácsi Kálmán (1998)*: Az élelmiszergazdaság versenyképességét meghatározó tényezők, Vezetéstudomány 1998. 3. szám – (6) *Hajdu Istvánné – Lakner Zoltán – Eszék Emese (1995)*: A komparatív előnyök és a versenyképesség néhány összefüggése a magyar élelmiszeriparban. Gazdálkodás 5. sz. 5-19. pp. – (7) *Hoványi Gábor (2001)*: Globális kihívások – menedzsmentválaszok. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest – (8) *Juhász*

Pál – Mohácsi Kálmán (2001): Az EU csatlakozás hatása a hazai élelmiszeriparra. Közgazdasági Szemle, május, 442-456. pp. – (9) *Keleti Emil (2001)*: Az élelmiszeripar fejlesztésének stratégiai céljai, az EU csatlakozás szerkezetátalakítási feladatai. Élelmezési Ipar, 2001. 4. szám – (10) *KSH (2001)*: Mezőgazdasági Statisztikai Évkönyv 2000, Budapest – (11) *Lakner Zoltán – Hajdu Istvánné (1995)*: Az iparági versenyképességet meghatározó tényezők rendszerelemzése –az élelmiszeripar példája. Ipar-Gazdaság 1995. január-február – (12) *Lakner Zoltán – Somogyi Sándor (1997)*: Vállalati stratégiák a magyar élelmiszeriparban és kereskedelemben, Gazdálkodás, 4. szám, 16-29. pp. – (13) *Lehota József – Szűcs Judit (1998)*: Multinacionális cégek működési sajátosságai a magyar élelmiszergazdaságban, Gazdálkodás, 2. szám 29-37. pp. – (14) *Malhotra, Naresh K. (2001)*: Marketingkutatás. Műszaki Könyvkiadó, Budapest – (15) *Meisel Sándor – Keller Sándor (1996)*: Magyarország EU csatlakozásának stratégiai kérdései. Gazdálkodás, 1996. 3.sz. 32-43. pp. – (16) *Mohácsi Kálmán (1997)*: Az Európai Unióhoz való csatlakozás néhány élelmiszergazdasági összefüggése, Közgazdasági Szemle, 1997. márc. 217-232. pp. – (17) *Porter, M.E, (1993)*: Versenystratégia. Akadémiai Kiadó, Budapest – (18) *Román Zoltán (1998)*: A kis- és középvállalatok és az EU csatlakozás Magyarországon. Európa Tükör 1998. június – (19) *Scipione, Paul A. (1994)*: A piackutatás gyakorlata, Springer-Verlag – (20) *Szabó Márton (2000)*: Külföldi érdekeltségű vállalatok a magyar élelmiszeriparban és hatásuk az EU csatlakozásra. Agrárgazdasági tanulmányok 2000. 12. szám. AKII, Budapest – (21) *Vasné Egri Magdolna (2001)*: A vállalati versenyképesség vizsgálata empirikus kutatási adatok felhasználásával. Vezetéstudomány 2001. 6. szám – (22) *„Versenyben a világgal" kutatási program (1997)*: Jelentés a magyar vállalti szféra nemzetközi versenyképességéről. BKE, Vállalatgazdaságtan Tanszék.

COMPETITION STRATEGIES IN HUNGARIAN FOOD INDUSTRY

By:
Molnár, Attila

Transformation begun in the early nineties, along with the exploitation of advantages deriving from it, is well progressing in Hungarian food industry. Among the facts found in the strategic part of a questionnaire survey, it is most remarkable that the increase of buyer-orientation has taken place in companies of any size category. Another important fact is the tendency to establish long-term connections and good relations to both producers and suppliers. Also, the inclination of companies in Hungarian food industry to integrate producers is constantly increasing. The attitude of food industry operators has become marketing-oriented on every level, whereas long-term strategic attitude has not yet typically gained ground in small and medium-sized companies. Negative phenomena are: the pessimistic

attitude of some food industry operators to the economic situation; non-sufficient information (even of competitors); the lack of electronic communication, training, and new management methods; scarce research & development investments; and the fact that Hungarian products are unknown abroad.