



**A multinacionálissá válás útjai
Magyarországon – a vállalatok
nemzetköziesedésének időbeni
alakulása**

PhD Disszertáció

Incze Emma

Budapesti Corvinus Egyetem

Vezetéstudományi Intézet

Vezetés és Stratégia Tanszék

H-1093 Budapest, Fővám tér 8.

Témavezető: Professzor Balaton Károly, DSc

© Incze Emma, 2010.

TARTALOMJEGYZÉK

Előszó 5

Ábrák jegyzéke	7
Táblázatok jegyzéke	8
1. A kutatás motivációja	9
2. A vállalatok nemzetköziesedésének elméleti kerete.....	13
2.1. Bevezető.....	13
2.2. Miért léteznek multinacionális vállalatok? – a vállalatok közvetlen külföldi tőkebefektetéseit magyarázó modellek.....	15
2.2.1. A piaci hatalom megközelítés és a termék-életgörbe hipotézis	18
2.2.2. A tranzakciós költségek/internalizációs megközelítés	21
2.2.3. Az eklektikus paradigma.....	24
2.2.4. A multinacionális vállalat tudás-alapú megközelítése	27
2.3. Hogyan nemzetköziesednek a vállalatok? – magatartásorientált modellek	31
2.3.1. Az Uppsala modell	33
2.3.2. A vállalatok export-fejlődésének modelljei.....	39
2.3.3. A nemzetköziesedés hálózatmodellje	42
2.3.4. Holisztikus modellek.....	51
2.3.5. A vállalkozói irányultságú nemzetköziesedés és a „született globálisok”	58
2.4. A nem hagyományos származású multinacionális vállalatok nemzetköziesedésének irodalma	64
2.4.1. A harmadik világ, az újonnan iparosodott és a feltörekvő országok vállalatai nemzetköziesedésének irodalma	65
2.4.2. Közép és Kelet-Európa vállalatai nemzetköziesedésének irodalma	68
2.4.3. A magyar vállalatok nemzetközivé válását elemző irodalom	80
2.5. Kutatási rések , a disszertáció céljai.....	86
3. Kutatási keret	90
3.1. Tudományfilozófiai megközelítés	90
3.2. A kutatás módszertana.....	92
3.2.1. Esettanulmány módszer	92
3.2.2. A kutatási esetek	93
3.2.3. Az adatgyűjtési folyamat	96
3.2.4. Elemzési keret és kutatási kérdések.....	97
4. Kutatási eredmények	101

4.1. A nemzeti konglomerátumtól a nemzetközi integrált olaj- és gázipari vállalatig – A MOL nemzetköziesedési folyamata	101
4.1.1. A nemzetköziesedés leíró kronológiája.....	101
4.1.2. A nemzetköziesedés dinamikájának értelmezése.....	114
4.2. A hazai védekezőtől a regionális „támadóig” – Az OTP nemzetköziesedési folyamata.....	122
4.2.1. A nemzetköziesedés leíró kronológiája.....	122
4.2.2. A nemzetköziesedés dinamikájának értelmezése.....	131
4.3. Az export-orientált vállalatától a regionális gyógyszeripari csoportig – A Richter Gedeon nemzetköziesedési folyamata.....	139
4.3.1. A nemzetköziesedés leíró kronológiája.....	139
4.3.2. A nemzetköziesedés dinamikájának értelmezése.....	149
4.4. Az esettanulmányok eredményeinek összehasonlítása	158
5. A kutatás eredményeinek tudományos értékelése	161
5.1. Az eredmények értékelése	162
5.2. Elméleti és gyakorlati vonatkozások.....	168
5.3. A kutatás korlátai és továbbfejlesztési irányok.....	171

Előszó

Disszertációm tárgyának kiválasztása nemcsak abból ered, hogy a hazai vállalatok nemzetköziesedése jelentős kérdés mind a tudományos kutatás, mind pedig a vállalatvezetési gyakorlat számára, hanem személyes történetemből is, tekintve, hogy doktori tanulmányaim érdekében én magam is nemzetköziesedtem és szembesültem számtalan kihívással ebben a folyamatban. Elsőként – szakirodalmi fogalommal élve – a kis pszichikai távolságra lévő, de annál nagyobb elköteleződést jelentő bakugrás Magyarországra, majd viszonylag gyors ütemben jutottam el egyre távolabbi országokba, ahol a nemzetköziesedéssel kapcsolatos tudásom tovább formálódott. Nemzetköziesedésemhez nagyszerű mentorok, kollégák, barátok és szeretteim adtak útravalót, hálás KÖSZÖNET érte. Köszönöm témavezetőm Balaton Károly szakmai és emberi támogatását és bizalmát bennem. Köszönöm a Vezetéstudományi Intézet vezetőjének Dobák Miklósnak és minden munkatársának, hogy egy olyan szakmai közösség részévé válhattam, ahol nagyon sokat tanultam és ahová befogadtak. Köszönöm Halm Tamásnak, a Magyar Közgazdasági Társaság főtítkárának támogatását, köszönöm Bor Irénnek a segítőkészségét, köszönöm Antal Zsuzsának, hogy megosztotta velem oktatási tapasztalatát, köszönöm Tirnitz Tamásnak a készséges segítségnyújtást, köszönöm Tari Ernőnek a gyakori lektori segítséget, köszönöm Kovács Sándornak[†] értékes tanácsait, köszönöm Kiss Máriának, Marcsinak és Mundi Ramonának, Ramónak a mindenkori segítséget, köszönöm Toarniczky Andreának, Andinak hogy nemcsak kolléganőm! Végül, de nem utolsó sorban hálásan köszönöm minden interjúalanyomnak a vizsgált vállalatoktól és külső szakértőknek, hogy hozzásegítettek a disszertáció elkészítéséhez.

Incze Emma

Doktori disszertációm sok szeretettel dedikálom

Kerekes Jenő bácsinak†
aki az ötletet adta és támogatott

Grüminek és Tamásnak
akiktől kaptam egy fontos könyvet

T.-nak
aki segített az elindulásban

Ildinek, Katinak és Tibinek
akik mellettem voltak, amikor kellett

Szüleimnek
akik hisznek bennem.

Ábrák jegyzéke

1. Ábra: A nemzetköziesedés alapvető mechanizmusa – Az Uppsala modell
2. Ábra: Export-fejlődési modellek
3. Ábra: A nemzetköziesedés hálózat modellje
4. Ábra: A nemzetköziesedés dimenziói I. - Luostarinen/Welch modell
5. Ábra: A nemzetköziesedés dimenziói II. – Luostarinen/Welch módosított modellje
6. Ábra: Nemzetköziesedés holisztikus szemléletben
7. Ábra: Longitudinális kutatás
8. Ábra: A vállalatok nemzetköziesedési folyamatának elemzési kerete.
9. Ábra: A MOL nemzetköziesedésének szakaszai
10. Ábra: Az OTP nemzetköziesedésének szakaszai
11. Ábra. Az OTP leányvállalatainak időskálán bemutatott profit-hozzájárulása (forrás: saját kalkulációk a cég éves jelentései alapján)
12. Ábra. Az RG nemzetköziesedésének szakaszai

Táblázatok jegyzéke

1. Táblázat. A hierarciától a piacig (Powell 1990 alapján).
2. Táblázat: Inward, outward és kooperatív tevékenységek
3. Táblázat: Az átalakuló kelet- és közép-európai országok vállalatainak külföldi közvetlen befektetéseit és nemzetköziesedését vizsgáló, válogatott szakirodalom
4. A MOL nemzetközivé válásának dinamikája: belépés/diverzitás/ütem
5. Az OTP nemzetközivé válásának dinamikája: belépés/diverzitás/ütem
6. Az RG nemzetközivé válásának dinamikája: belépés/diverzitás/ütem

1. A kutatás motivációja

A nemzetköziesedés, mint a vállalatokat jellemző jelenség, az iparosodott országokban jelent meg és a történelmi körülményektől függően (pl. világháború) eltérő mértékben jellemezte a különböző országok vállalatait. A nemzetközi terjeszkedést motiváló tényezők is eltértek a különböző időszakokban és a különböző országok vállalatai esetében. A nyugat-európai vállalatok, például a XIX. század végén és a XX. század elején, a nyersanyagokhoz való hozzáférés érdekében a meglévő vagy korábbi gyarmataikon terjeszkedtek (Franko 1974). Az egyesült államokbeli nagy iparvállalatok, mint például a Ford, a General Motors, vagy a General Electric európai gyárakat létesítettek annak érdekében, hogy termékeiket a felvevő piachoz közel értékesítsék (Wilkins 1970, 1974). Ehhez hasonlóan a japán vállalatok II. Világháborút követő külföldi befektetései is az olcsóbb tömegtermékek piacának megteremtése érdekében történtek (Kojima 1978, Ozawa 1979, Marosi 1997). A nemzetköziesedést tehát a vállalatok meglévő erőforrásai és/vagy képességei indokolták, így nem meglepő, hogy ezek a vállalatok elsősorban a nagyméretű, tőkeerős vállalatok közül kerültek ki. A Triád vállalataihoz képest eltérő fejlődést követtek a később iparosodó Skandinávia vállalatai, amelyek méretben és erőforrásellátottságban is szerényebb vállalatok voltak, a nemzetközi terjeszkedést inkrementális lépésekben hajtották végre (Johanson és Vahlne 1977)¹. A kis belföldi piaccal rendelkező nyugat-európai országok vállalatai a korlátozott piacból adódó hátrányaikat kompenzálták a külföldi tőkebefektetéssel (Franko 1976, Agmon és Kindleberger 1977). A periférikus országok, mint például az ún. harmadik világ vállalatai a hetvenes évek végén, a területükre beáramló befektetőktől átvett technológiai tudás alapján terjeszkedtek a hozzájuk hasonló fejlettségű országokban (Lall 1983, Wells 1983), míg a dél-kelet ázsiai vállalatok a nyolcvanas évektől kezdődően a fejlett multinacionális vállalatok szerződéses partnereiként valósították meg a későbbi nemzetközi terjeszkedésüket és globális piaci pozíciójukat megalapozó erőforrás-átvételt² (Mathews 2002). A nem piaci alapokon működő, és elsősorban barterkereskedelmet folytató KGST országok egyes vállalatai a fejlett vagy fejlődésben lévő országokban is folytattak tevékenységet (Hamilton 1986, Svetlicic 1986, McMillan 1987, Inotai

¹ A nemzetköziesedés inkrementális fejlődéséről az 1.2.1. alfejezetben részletesen is szó lesz.

² Az erőforrásátvétel fogalmáról az 1.1.4. alfejezetben részletesen is szó lesz.

1989)³. Ezek a vállalatok a szocialista rendszerből való kimenekülés miatt mentek külföldre, és váltak gyakran közvetlen külföldi tőkebefektetőkké (Svetlicic és Rojec 2003). A gazdasági társadalmi átalakulás időszakában a vállalatok különböző utakat követtek és/vagy voltak kénytelenek (Kovács 1999) követni (Szanyi 1993, Balaton 1994, Szanyi 1994, Peng és Heath 1996, Marosi, 1996, Whitley és Czabán 1998, Peng 2000, 2003, Balaton 2005a, 2005b). A hazai vállalatok nagy hányadát külföldi - elsősorban magas jövedelmű országokból származó - vállalatok vásárolták fel, és bár ez a tendencia a privatizációs lehetőségek csökkenésével és a gazdaság fejlődésével egyetemben lassulni látszik, korántsem ért véget. A gyakorlat ugyanakkor azt mutatja, hogy számos hazai irányítású vállalat törekszik arra, hogy a világgazdasági folyamatoknak ne csak „elszenvedője”, hanem cselekvő szereplője legyen. Ezek a vállalatok nemcsak belföldi piaci helyzetüket erősítették meg, hanem kiléptek a nemzetközi piacokra is. Sőt mi több, egyes vállalatoknak sikerült megvalósítani a regionális multinacionálissá válás ambiciózus stratégiáját is. Figyelemre méltó, hogy ez utóbbi vállalatok, a gazdasági egyensúlytalanság és a forráshiánnyal való indulás ellenére képesek voltak kivívni a regionális multi tiszteletteljes pozícióját. A kérdés, hogy mindezt hogyan tették. Disszertációmban erre a kérdésre keresem a választ.

A rendszerváltást követően a közép-kelet európai átalakuló régió nemzetköziesedő vállalatai új szereplőként jelentek meg a nemzetközi piacokon, következésképpen megjelenésük és elterjedésük még egy kevésbé vizsgált témakör. A róluk szóló publikációk az ezredfordulót követően, a vállalatok nemzetköziesedésének beindulásával párhuzamosan jelentek meg. Ezek a tanulmányok általában a vállalatok terjeszkedési motivációiról, a piacra lépés módjáról, a földrajzi telephelyeikről számolnak be, a vizsgálat időpontjában érvényes újlényomatszerű képet adva a vállalatok nemzetközi tevékenységéről⁴. A nemzetköziesedés időbeni alakulását (fázisait), dinamikáját (gyorsaságát) azonban nem vizsgálták. Disszertációm e fejlődési folyamatnak egy mélyreható vizsgálatát célozza meg, a *hogyan nemzetköziesednek a vállalatok* kérdés mentén, mely valószínűleg sokáig lesz időszerű a hazai vállalatok számára is.

³ A magyar vállalatok közül, ilyen volt például a Taurus, a Videoton, a Medimpex, vagy a Tungsram.

⁴ A „újlényomatszerű” (finger-print pattern) jelzőt a nemzetköziesedés vizsgálatának módjára Jones és Coviello (2002) szerzőpáros használta először.

Tekintettel a hazai piac viszonylag kis méretére, a vállalatoknak - az újonnan alakultaknak is – a külpiacokon is terjeszkedniük kell. Ez nem könnyű feladat, hiszen a hazai önálló tevékenységet folytató vállalatok⁵ többsége nem rendelkezik elegendő erőforrással, és a nemzetközi tevékenységhez szükséges képességekkel. Nincsenek könnyű helyzetben azok a hazai tradicionális nagyvállalatok sem, amelyek rendelkeztek korábbi export-tevékenységgel: a rendszerváltást követően a korábbi nemzetközi kereskedelmi egyezmények megszűnésével ezek a vállalatok többnyire elveszítették külföldi piacaikat, amelyeket újból ki kellett alakítaniuk vagy teljesen új piacokat kellett keresniük. Következésképpen a hazai vállalatok nemzetköziesedésének szükségessége és egyben nehézsége, érdekes kutatási tereppé teszi azokat.

A kérdés megválaszolását a multinacionális vállalatok létezésének és a nemzetköziesedés elméleteinek áttekintésével kezdtem, annak érdekében, hogy átfogó képet kapjak a vállalatokat motiváló, és a nemzetközi terjeszkedést befolyásoló tényezőkről. Ezzel párhuzamosan kísérleti esettanulmányokat készítettem három hazai, nemzetközileg terjeszkedő nagyvállalatnál, interjúkat készítve a nemzetközi terjeszkedésért felelős vezetőikkel⁶. A különböző elméletek és megközelítések valamint az előzetes empirikus tanulmányok birtokában az alapvető kérdés a következővel egészült ki: *a meglévő elméletek és megközelítések milyen mértékben járulnak hozzá a hazai vállalatok nemzetköziesedésének megértéséhez, valamint hogy a hazai vállalatok nemzetköziesedési gyakorlatának tanulságai mit tudnak hozzáadni a meglévő elméletekhez.*

Disszertációm *elméleti célja* tehát a gazdasági múlt miatt hátrányos helyzetből induló, korábban állami tulajdonban lévő, helyi irányítású vállalatok regionális multinacionálissá válási folyamatának megértése és leírása, valamint az empirikus eredményeknek a meglévő elméletekkel való összevetése során egy olyan összefüggésrendszer kidolgozása, amely az említett vállalati kategória nemzetköziesedésének folyamatát írja le. Abban a szerencsés helyzetben vagyok, hogy az említett vállalatok nemzetköziesedését gyakorlatilag a kezdetektől

⁵ A rendszerváltás után Magyarországon kialakult ezen vállalati kategória fogalmát Balaton alkotta meg, mely olyan magyar eredetű vállalatra vonatkozik, amely nincs egyoldalúan függő helyzetben valamely másik (pl. vevő) cégtől (Balaton 2005b).

⁶ A kísérleti vizsgálatok tanulságait hazai és nemzetközi konferenciákon mutattam be (Incze 2003, Incze 2004a, Incze 2004b, Incze 2005).

figyelemmel tudtam kíséni, tekintve, hogy ezek a vállalatok az elmúlt 20 év során váltak multinacionálissá.

Disszertációm *gyakorlati célja*, hogy a célzatosan megválasztott vállalati esetek elemzése alapján, ajánlásokat fogalmazzon meg, amelyek tanulsággal szolgálhatnak a későbbiekben nemzetköziesedni szándékozó vállalatok, valamint a vállalatok nemzetköziesedését támogató intézmények számára, és amelyek ugyanakkor benchmarkként szolgálhatnak azoknak a menedzsereknek, akik a tényleges esetekre kíváncsiak és nem általános megállapításokra.

Bontsuk tehát elemeire a vállalatok nemzetköziesedését!

2. A vállalatok nemzetköziesedésének elméleti kerete

2.1. Bevezető

A vállalatok nemzetközi tevékenységének vizsgálatával a nemzetközi üzleti gazdaságtan foglalkozik és közel egy fél évszázada foglalkoztatja a témában érdekelt kutatókat. A terület gyökereit a nemzetközi gazdaságtan⁷ képezi. Egészen az 1960-as évekig a közvetlen külföldi tőkebefektetésekre, mint működőtőke mozgásokra tekintettek és a nemzetközi kereskedelmet is az országok komparatív előnyei alapján vizsgálták. A hatvanas években Stephen Hymer (1960), Charles Kindleberger (1969), Edith Penrose (1959) és Raymond Vernon (1966) úttörő munkái hívták fel a figyelmet a vállalatra, mint nemzeti határokat átszelő entitásra.

A nemzetközi üzleti gazdaságtan a diszciplinák széles körére épít, következésképpen nagyfokú diverzitás jellemzi az elméleti és empirikus irodalmat egyaránt. A különböző elméletek, modellek és specifikus témakörök három fő csoportba sorolhatók⁸:

- (1) a makrogazdasági irányultságú határokon átnyúló közvetlen tőkeáramlások magyarázata⁹,
- (2) a multinacionális vállalatok létezésének és a nemzetköziesedés folyamatának vizsgálata, valamint,
- (3) a multinacionális vállalatok vezetésének és szervezésének, a nemzetköziesedés szervezeti dimenzióinak a vizsgálata (melyet gyakran nemzetközi menedzsment fogalommal írnak le)¹⁰.

A disszertációm elméleti háttérét a multinacionális vállalatok és a nemzetköziesedés folyamatának szakirodalma képezi. A határokon átnyúló közvetlen tőkebefektetések és a nemzetközi menedzsment elméleti irodalma érettségét tekintve előrébb jár, mint a multinacionális vállalatok és a nemzetköziesedési folyamat szakirodalma. Ez részben annak

⁷ A hagyományos nemzetközi gazdaságtan tárgykörébe a nemzetközi kereskedelem és szakosodás elméleti tételei, a kereskedelempolitika eszközeire, módszereire vonatkozó ismeretek, a nemzetközi pénzforgalom és tőkeáramlás problematikája, valamint a fizetési mérleggel kapcsolatos kérdések tartoznak (Szentés 1995, 4. old).

⁸ A három fő terület között gyakoriak az összekapcsolódások és az átfedések, ezért nem húzható elés határ közöttük.

⁹ Pl. Kojima (1978), Dunning és Narula (1996).

¹⁰ Ide tartoznak például Chandler (1962), Stopford és Wells (1972), Davidson és Haspeslagh (1982), Martinez és Jarillo (1989), Bartlett és Ghoshal (1988, 1989), Hamel és Prahalad (1989), Prahalad és Hamel (1990), Doz és Prahalad (1987, 1991) úttörő munkái, melyek a teljesség igénye nélküli felsorolásban a környezet-stratégia-struktúra paradigma, a globális integráció - lokális válaszképesség dilemma, az anyavállalat leányvállalat közötti kapcsolat menedzselésének a kérdéseivel foglalkoznak.

tulajdonítható, hogy a folyamatvizsgálatok időigényesebb, longitudinális szemléletet követelnek és módszertanuk is bonyolultabb.

Az elméleti áttekintés során a következő kérdés vezérelt: a különböző elméletek, modellek hogyan értelmezik a nemzetköziesedést és milyen tényezők alapján vizsgálódnak?

Az elméleti összefoglaló alapjául szolgáló tanulmányokat a nemzetközi üzleti gazdaságtannal foglalkozó alapvető folyóiratok (Journal of International Business Studies, International Business Review, Management International Review, International Marketing Review, Journal of International Marketing) tanulmányozása, valamint on-line adatbázisokban (EBSCO, ScienceDirect, ABI Inform, Google Scholar) kulcsszavas keresések alapján válogattam ki. A legújabb publikációkhoz a nemzetközi üzleti gazdaságtan két meghatározó szervezetének éves konferenciáján (Academy of International Business Annual Conference, European International Business Academy Annual Conference) bemutatott konferencia előadások és azok irodalomjegyzéke alapján jutottam. A hazai szakirodalmat a Külgazdaság, a Közgazdasági Szemle, a Vezetéstudomány és a Cégvezetés folyóiratok, a Magyar Tudományos Akadémia Világgazdasági Intézetének elektronikus honlapja, valamint a Budapesti Corvinus Egyetem könyvtárának nyilvántartásában kulcsszavas keresés alapján tekintetem át.

A vállalatok nemzetköziesedésével kapcsolatos szakirodalom interpretációja időfüggő, a globalizáció előrehaladásának függvénye. Ettől függetlenül az irodalom áttekintése során nem feltétlenül a kronológiai sorrendet követtem¹¹, hanem a szerint csoportosítottam a különböző megközelítéseket, hogy mit helyeznek a vizsgálatuk középpontjába. Ez alapján két fő csoportot különböztettem meg: a multinacionális vállalatok létezését magyarázó modelleket és a nemzetköziesedés magatartásorientált megközelítéseit. Tekintettel arra, hogy az említett elméletek és modellek a fejlett gazdaságok vállalatainak vizsgálata alapján születtek, külön fejezetben tárgyalom a nem hagyományos származású multinacionális vállalatok nemzetköziesedését elemző kutatásokat¹² a kontextusból adódó esetleges specialitások kiemelése érdekében.

¹¹ A vállalatok nemzetköziesedéséről több hasznos szakirodalmi összefoglaló is született (pl. Welch és Luostarinen 1988, Johanson és Vahlne 1990, 1992, Melin 1992, Andersen 1993, Coviello és McAulley 1999).

¹² Terjedelmi okokból a fejezetben az közép-kelet-európai volt szocialista országok vállalatairól szóló publikációkat tárgyalom részletesebben.

Dolgozatomban vállalati szinten vizsgálódok, ezért a külföldi közvetlen tőkebefektetések jelentős makro-közgazdaságtani modelljeit: a befektetési fejlődéspálya elméletet (Investment Development Path Theory) (Dunning 1982, Dunning és Narula 1996), vagy a japán közgazdászok által kifejlesztett „repülő ludak” (flying-geese) modellt (Kojima 1978, 2000, Ozawa 1979, 2000), valamint a pénzügyi orientációjú megközelítéseket (Aliber 1970, Casson 1982, Rugman, 1979) nem tárgyalom.

2.2. Miért léteznek multinacionális vállalatok? – a vállalatok közvetlen külföldi tőkebefektetéseit magyarázó modellek

Mielőtt a multinacionális vállalatok létezését magyarázó elméletek tárgyalásába fogunk, először járjuk körül a multinacionális vállalat és a közvetlen külföldi tőkebefektetés fogalmát.

A **multinacionális vállalat** fogalma majdnem fél évszázados múltra tekint vissza. A fogalom megalkotását David Lilienthalnak, az egyesült államokbeli Tennessee Valley Authority és az Amerikai Egyesült Államok Atomenergia Komissziója valamikori vezetőjének tulajdonítják, aki 1960-ban elsőként használta a fogalmat (Fieldhouse 1986). Hymer, a multinacionális vállalatok elméleti magyarázatának úttörője szintén a 60-as években még a nemzeti vállalat nemzetközi tevékenységéről beszél, amely általában egy külön szervezeti egység, nevezetesen a **nemzetközi divízió**hoz volt rendelve. Az egyik legelterjedtebb definíció szerint multinacionális vállalatnak nevezzük azt a vállalatot, amely több mint egy országban birtokol és ellenőriz javakat és szolgáltatásokat (Dunning 1993). Hasonló definícióval él Buckley és Casson (1985) is, akik szerint a multinacionális vállalat egyszerre több országból származó javak és szolgáltatások által létrehozott érték birtokosa. A nyolcvanas években jelent meg és vált elterjedté a multinacionális fogalom mellett, a Bartlett és Ghoshal (1989) által bevezetett **transznacionális vállalat** fogalma is. Az újabb elnevezést a piacok globalizációja tette szükségessé, melynek során a globálissá váló iparágakban működő multinacionális vállalatoknak¹³, egyre inkább szembesülniük kellett a lokális válaszképesség és globális hatékonyság dilemmájával. A szerzők szerint a globális integráltsággal és lokális válaszképességgel egyszerre jellemezhető

¹³ A globális iparági versenyről Porter 1986-os tanulmányában olvashatunk (Porter 1986).

transznacionális vállalatok eredményesebbek a csak lokális válaszképességgel jellemezhető multinacionális vállalatoknál vagy a csak globális integráltságra törekvő **globális vállalatoknál**¹⁴. A multinacionális, globális és transznacionális vállalatokkal szemben a kilencvenes években kifejlődött **született globális vállalatok** (born globals)¹⁵ kevésbé kell megküzdjenek ezzel a menedzsment dilemmával, ui. ők a kezdetektől fogva a világot tekintik piacuknak, a lokális válaszképességet pedig gyakran helyi hálózatokhoz való kapcsolódás révén valósítják meg. Ez utóbbi vállalatokról az 2.3.5. alfejezetben részletesen is szólnunk. A szakirodalomban fellelhető a **kis- és közép méretű multi** (SME MNC) vagy mini-multi kategória is (e.g. Coviello and McAuley 1999). Ezen kívül a szakirodalom ma már megkülönbözteti az egyes országok vagy régiók multinacionális vállalatait speciális fogalmakkal csoportosítva őket. Ilyen például a **feltörekvő multinacionális**¹⁶ (emerging MNC) kategória, amelyet általában az egyes feltörekvő országokban kialakult vállalatokra, mint például a kínai, dél-amerikai, indiai multikra használnak. A **késői multi** (latecomer MNC) fogalmat azokra a multinacionális vállalatokra használja a szakirodalom, amelyek gazdaságilag fokozatosan felzárkozó országokban jöttek létre, és amelyek úgy váltak multinacionálissá, hogy különböző szerződéses viszony révén kapcsolódtak a hagyományos multikhoz és az így megszerzett tudás továbbírztetése révén egy idő után önálló multiként jelentek meg a globális piacon (lásd pl. Mathews 2002). Ezen speciális kategóriákról részletesebben a 2.4. alfejezetben lesz szó.

A multinacionalitást különböző indikátorokkal is össze szokták kapcsolni, mint például a külföldi leányvállalatok száma, a külföldi tőke és értékesítés nagysága, a külföldön foglalkoztatottak száma (UNCTAD 2003).

A különböző fogalmak tisztázásával kapcsolatos törekvések és eredmények (pl. Bartlett és Ghoshal 1989, magyar nyelven pl. Antal Moko és társai 1999) ellenére a nemzetközi, multinacionális, transznacionális és globális jelzőket a nemzetközi és hazai szakirodalom is következetlen módon, gyakran felváltva használja. **Értekezésemben a multinacionális vállalat fogalmát, mint gyűjtőfogalmat használom a több mint egy országban működő vállalatokra.**

¹⁴ A több országban működő vállalatok fogalmkörét bővíti a **heterachikus vállalat** elnevezés is, melyet Hedlund (1986) vezetett be a szakirodalomba.

¹⁵ A született globális vállalat fogalmát a McKinsey munkatársa Rennie vezette be 1993-ban (Rennie 1993).

¹⁶ A "feltörekvő" (emerging) fogalmat a szakirodalomban általában a gyors gazdasági növekedéssel és gazdasági liberalizációval jellemezhető országokra alkalmazzák (Arnold and Quelch, 1998 idézi Hoskisson et. al 2000).

A közvetlen külföldi tőkebefektetések pontos fogalmi elhatárolása és statisztikai nyilvántartása, mérhetősége sem teljesen egyértelmű (lásd pl. Szentés 1995, Bellak 1998, Blahó 2002). Az OECD Benchmark definícióját követve, **közvetlen külföldi tőkebefektetés** (foreign direct investment FDI) alatt olyan határokon átnyúló befektetést értünk, amelynek célja a hosszú távú ellenőrzés a külföldi vállalat fölött, és ahol a befektető legalább 10%-os részesedéssel rendelkezik (OECD 1996). Megjegyzendő azonban, hogy a tulajdonrész nagysága és az ellenőrzés mértéke nem feltétlenül függ össze (Bellak 1998).

A multinacionális vállalatok létezését magyarázó modellek a közgazdasági elméletekből fejlődtek ki, ezért a szakirodalom közgazdasági modellek néven is említi. Leginkább Coase (1937) és Williamson (1975) elméletei, később pedig Penrose (1969) növekedési modellje hatottak ezen elméletekre a leginkább. A modellek fókuszában a vállalatok közvetlen külföldi tőkebefektetési tevékenysége áll, és azt vizsgálják, hogy miért léteznek multinacionális vállalatok. A közvetlen tőkebefektetésre való fókuszálás azzal magyarázható, hogy akkor, és ahol ezek az elméletek születtek a vertikálisan és horizontálisan is integrált, viszonylag nagy méretű vállalatok voltak a jellemzők. Az elméleteket a tapasztalattal rendelkező vállalatokra dolgozták ki, és vizsgálódásuk középpontjában az áll, hogy a vállalatok miért mozgosítják a már meglévő erőforrásaikat és képességeiket nemzeti határaikon túlra. Továbbá a közgazdasági modellek a vállalatokat racionális, célvezérelt entitásoknak tekintik.

A közgazdasági modellek az elmúlt negyven év alatt nagyszámú empirikus vizsgálatot eredményeztek, és hosszú időn keresztül dominálták a vállalatok nemzetköziesedésével foglalkozó kutatásokat (például Anderson és Gatignón 1986; Caves 1982; Hennart 1982; Rugman 1981; Dunning 1988). Gyakran alkalmazták őket a nemzetközi piacra lépés módjainak (pl. Andersen és Gatignón 1986), valamint a tevékenység telephelye megvalasztásának magyarázatára. Ezek a magyarázatok elsősorban a racionális gazdasági kritériumokat, mint pl. költségek, kockázat, kontroll helyezik előtérbe, és a döntések tartalmára és nem a folyamatára fókuszálnak.

2.2.1. A piaci hatalom megközelítés és a termék-életgörbe hipotézis

A multinacionális vállalatok létezését magyarázó modellek úttörője a Hymer nevével fémjelzett **piaci hatalom megközelítés** (market power approach) (Hymer 1960) amely, rámutatott arra, hogy az addigi nemzetközi tőkeáramlást magyarázó elméletek, valamint a nemzetközi kereskedelemelméletek nem adnak kielégítő választ arra a kérdésre, hogy a vállalatok miért mennek nemzeti határaikon túlra (Cantwell 2000). Hymer elmélete a nemzetgazdaságról a vállalatra irányította a figyelmet (Hennart 2001). Hymer szerint a különböző nemzeti piacokon monopolhelyzetben lévő vállalatok közötti konkurencia pénzügyi externáliákat (csökkenő árakat) generál, amelynek internalizálása végett a vállalatok összeolvadnak, vagy felvásárolják egymást. A potenciális versenytársak kiküszöbölése, vagyis a monopolista előny fenntartása magyarázza azt is, hogy egy belföldi piacon monopolhelyzetben lévő vállalat miért folyamodik zöldmezős beruházáshoz egy külföldi piacon. Hymer szerint a monopolista előny alapját egy fejlett technológia vagy az alacsony költségek képezhetik. Más szóval a vállalatnak rendelkeznie kell valamiféle előnnyel (ownership-specific advantage), amellyel ellensúlyozni tudja az „idegenség költségét” (Kindleberger 1969). A külföldi vállalatalapítás szükséges feltétele tehát valamilyen speciális, csak az alapító birtokában lévő, piaci hatalmat biztosító érték. Ez az ún. Hymer féle feltétel (Szanyi 1997a). Hymer szerint a tulajdon-specifikus előnyök vállalaton belüli tartása a nemzetközi piacok koncentrációjához vezet, ahol a piaci hatalom a multinacionális vállalatok kezében összpontosul. Ezért nevezi a szakirodalom Hymer elméletét piaci hatalom megközelítésnek. Gyakran a piacszerkezeti (industrial organization) megközelítés megnevezéssel is találkozhatunk, mivel a piacszerkezeti szakirodalom széles körben elfogadott álláspontja, hogy minél koncentráltabb egy piac, annál nagyobb a vállalatok közötti összejárás és az elérhető profitráta (Cantwell 2000).

Bár kétségen kívüli, hogy létrejönnek konkurenciaellenes vállalatfelvásárlások és összeolvadások vagy zöldmezős beruházások, ennek ellenére Hymer monopolista előnyökre visszavezetett magyarázata a multinacionális vállalatok létezésére kellően elfogult. Nem magyarázza például a multinacionális vállalatok létrejöttét a fokozott versennyel jellemezhető iparágakban (textilipar, gyorsétkeztetés) (Hennart 2001). A megközelítés másik hiányossága,

hogy a monopolista előny fenntartása nemcsak internalizáció, azaz multinacionális vállalat létrehozása útján valósulhat meg, hanem egyéb utakon is, mint például kartellek létrehozása vagy hallgatólagos megállapodások révén (Hennart 2001).

Napjaink globális gazdaságában Hymer alapvető feltételezése, miszerint az „idegenségnek” jelentős költségei vannak, nem feltétlenül igaz. Az érett multinacionális vállalatok fokozatosan kifejlesztették a helyi piachoz való adaptációs képességüket, amely egyben versenyelőnyük forrásává is vált¹⁷. Bár kétségtelenül fontos, hogy a külföldi befektető specifikus előnyökkel rendelkezzen, ezek az előnyök nem mindig magyarázzák a multinacionális vállalatok létezését. A külföldi befektetést nem csak a specifikus előnyök megléte, hanem azok megszerzése is magyarázza (lásd például Almeida 1996, Dunning és Narula 1996, Shan és Song 1997). A gazdasági egyensúlytalanság által negatívan érintett hazai vállalatok szempontjából ez különösen jelentős kérdés lehet.

A multinacionális vállalatok elméletének másik mérföldköve a **termék-életgörbe hipotézis** mely Vernon nevéhez fűződik (Vernon 1966). Bár a szerző célpontja vállalati, a termék-életgörbe hipotézissel tulajdonképpen a nemzetközi kereskedelmi áramlásokat kívánta magyarázni elsősorban az Egyesült Államok és Európa között. A modell értékelésekor nem szabad figyelmen kívül hagynunk azt a tényt, hogy Vernon modellje a II. Világháborút követő gazdasági fellendülés idején született, amikor az iparosodó országok megnyitották határait a külföldi (főként egyesült államokbeli) vállalatok előtt. A modell alapvető feltételezése, hogy egy új termék először egy fejlett piacon kerül bevezetésre (mint például az Egyesült Államok) és az életciklus-görbe különböző szakaszainak megfelelően vándorol egyik piacról a másikra. Ennek megfelelően a termék piaci bevezetésének szakaszában a vállalat a hazai piacra koncentrál. Ebben a szakaszban az esetleges termékexport motivációja a méretgazdaságosság elérése. A termék-életgörbe növekedési szakaszában az exporttevékenység intenzívebbé válik, sőt a vállalat termelőüzemet is alapíthat azokban az országokban, ahol még nagy a kereslet a termék iránt. A maturitás szakaszában, amikor a fejlett piacok telítődnek, valamint a termék és a technológia standardizálódik, a vállalatok olyan piacokra helyezik át a termelést, ahol alacsonyabb a

¹⁷ A multinacionális vállalatok sajátos típusa, a transznacionális vállalat egyszerre valósítja meg a globális hatékonyságot és lokális válaszképességet (Bartlett és Ghoshal 1988).

munkaerőköltség és innen látják el a többi piacot is. Végül a hanyatlás szakaszában a vállalatok azokra a piacokra összpontosítanak, ahol a termék gyártásához szükséges technológia és piac még fejletlen. Vernon modellje lényegében a műszaki fejlesztésből származó versenyelőnyre épít (Szanyi 1997a). Ezt a fejlődést támasztja alá a 60-as 70-es években az élenjáró gazdaságok fejlett vállalatai által elsőként alkalmazott outsourcing tevékenység is, melynek során a maturitást elért termékeik gyártását áthelyezték az alacsonyabb költségű ázsiai országokba (Mathews 2002). Látható, hogy Vernon elmélete az inkrementális fejlődést vallja. Bár vizsgálódásának tárgya a vállalat, a fejlődést nem a vállalatnak tulajdonítja, hanem az országok közötti különbségeknek. A fejlődést olyan jellemzőkhöz kapcsolja, mint a technológiai know-how, a piaci kereslet és a munkaerő költségének alakulása a különböző országokban. Ilyen értelemben a Vernon modell a makrogazdasági fejlődésmodellek közé sorolható. Korlátai ellenére a modellnek napjainkban is van relevanciája, ha figyelembe vesszük a technológiai fejlettség és munkaerőköltségek különbségeit, a világ különböző pontjain. Azóta persze a technológiai és gazdasági folyamatok nagymértékben felgyorsultak és sokkal kevésbé kiszámíthatóak, mint a modell megszületése idején. Ennek fényében például a modell nem tudja kezelni a technológia változások és a piacok deregulációjának hatását. A termékek életciklusa egyre inkább lerövidült, ami azt jelenti, hogy a Vernon modell nem érvényesíthető a rövid életciklussal rendelkező termékekre (McKiernan 1992). A Vernon modell egy másik hiányossága, hogy bár a vállalatok befektetési tevékenységét elemzi, csak a külső tényezőket veszi figyelembe, és nem foglalkozik a belső vállalati jellemzőkkel, mint például a döntéshozók választásának indítékai. Egy későbbi publikációjában maga Vernon is elismeri, hogy a megváltozott körülmények megkövetelik a modell pontosítását és megállapítja, hogy a modell nem alkalmazható arra az esetre, amikor a vállalat akkor fejleszt ki egy új terméket, amikor már rendelkezik nemzetközi leányvállalatokkal (Vernon 1979). Korlátai dacára a termék-életgörbe hipotézis legfőbb érdeme a termelés áthelyezés fejlődésszemléletű tárgyalása.

2.2.2. A tranzakciós költségek/internalizációs megközelítés

Tekintve, hogy a multinacionális vállalatok tranzakciós költségek (Hennart 1982, 1991, 2000, 2001) megközelítése és az internalizációs elmélet (Buckley és Casson, 1976; Rugman 1980, 1981; Buckley 1988) sokban hasonlítanak egymásra, a továbbiakban ezt a két megközelítést egységesen kezelem.

A tranzakciós költségek/internalizációs megközelítés hosszú ideig a multinacionális vállalatok létezésének és növekedésének domináns elméleteként volt számon tartva. Rugman (1980) egyenesen a multinacionális vállalatok általános elméletét látja benne. A megközelítés a multinacionális vállalatok létezését azzal magyarázza, hogy a gazdasági tevékenységek belső piaci (vállalaton belüli piac) megszervezése hatékonyabb, mint a külső piaci (független egységek közötti piac) tranzakció.

Az előző alfejezetben láthattuk, hogy a Hymer-féle megközelítés szerint a multinacionális vállalatok úgy jönnek létre, hogy a vállalatok internalizálják a piacon létrejövő pénzügyi externáliákat, vagyis a multinacionális vállalatok létezését Hymer a piacok *strukturális* tökéletlenségével magyarázza. A piacokat azonban a strukturális tökéletlenség mellett *naturális*¹⁸ tökéletlenség is jellemzi (Dunning és Rugman 1985), mely a tranzakciós partnerek magatartásának következménye. A tranzakciós költségek elmélete a tranzakciós partnerek korlátozott racionalitását és opportunistá magatartását feltételezi (Williamson 1975, 1985). A tranzakció résztvevői nem mindig rendelkeznek tökéletes információkkal a piaci árak és outputok tekintetében, továbbá a cserekapcsolatok kialakításakor saját érdekeiket követik és számolnak a félrevezetés, az információ-visszatartás lehetőségével is (Kieser 1995). Abban az esetben, amikor az így jelentkező tranzakciós költség -azaz a piacok naturális tökéletlensége- magas, a leghatékonyabb megoldás, ha a tranzakciót internalizáljuk, csökkentve ezáltal a lehetséges költségeket. Lefordítva mindezt a nemzetközi piaci tranzakciókra, a multinacionális vállalatok azért jönnek létre, mert ezen intézmény keretében alacsonyabbak a tranzakciós költségek, mint a piacon. Hennart (2000, 2001) értelmezésében a piacok strukturális tökéletlensége (pl. a konkurencia eredményeként csökkenő árak) határokon átnyúló

¹⁸ vagy kognitív (a jelen dolgozat szerzője szerint).

összeolvadásokhoz, nemzetközi kartellek és összejátszáson alapuló egyezségek létrehozásához, azaz zéró-összegű játszmához vezet, míg a kognitív tökéletlenség okozta tranzakciós költségek szerződéses, azonnali devizapiacok és multinacionális vállalatok létrejöttét eredményezik. Ez utóbbi eset egy pozitív összegű játszmát szül, ahol mind a kibocsátó, mind a vásárló nyer.

A nemzetközi piacok közötti interdependenciák hierachián keresztüli adminisztrációja (Hennart 2001) két fontos feltétel teljesülése mellett lehetséges: (1) a vállalatok bármely tevékenység esetén a legkevesbé költséges telephelyet választják és (2) addig növekednek a piacok internalizációja révén, amíg a további internalizáció költségei meg nem haladják az elérhető előnyöket (Buckley 1988)¹⁹. Láthatjuk, hogy a tranzakciók internalizálása mellett az elhelyezés költségei is szerepet játszanak.

A tranzakciós költségek miatt a hierarchiába beemelendő nemzetközi interdependenciák többféle dologra vonatkozhatnak, mint például know-how, nyersanyagok és egyéb komponensek, marketing és disztribúciós szolgáltatások és bizonyos esetekben pénzügyi tőke (Hennart 2001). Számos vizsgálat bizonyította, hogy az internalizáció elsősorban a vertikálisan integrált iparágakban jellemző, valamint az olyan termékek esetében, ahol a minőség biztosítása rendkívül jelentős (Casson 1984, Teece 1981, Hennart 2001). Klasszikus példa erre az amerikai banánforgalmazók visszafele történő integrációja a banántermő országok vállalataival. A banán begyűjtése és szállítása nagymértékben meghatározza a vevőnél megjelenő minőséget, mely nehezen biztosítható, ha a termelő, a szállító és a forgalmazó elkülönülnek egymástól, hiszen a minőségért való felelősség nehezen állapítható meg. Internalizáció jellemzi a tudás- és kommunikáció-intenzív iparágakat is. A know-how-val kapcsolatos interdependenciák kezelése a legérzékenyebb, hiszen ezek nagyrészt hallgatólagos (tacit) tudáson alapulnak, amit még hierachián belül is nehéz megosztani. Az interdependenciák kezelése során továbbá az sem mindegy, hogy a felek közül ki volt a tranzakció kezdeményezője. Hymerrel ellentétben azonban, egyetértek Hennarttal (2001), aki szerint a multinacionális vállalatok létrejöttének

¹⁹ Újabb keletű kutatások (pl. McDougall és társai 1994) azt bizonyították, hogy bizonyos vállalkozó szellemű, újonnan nemzetköziesedő vállalatok esetében a telephely költsége nem volt meghatározó a nemzetközi terjeszkedés során és azt sem igazolódott, hogy a nemzetközi piacok internalizációja addig tart, amíg az internalizáció költsége meg nem haladja az elérhető előnyöket. Napjainkban a nemzetköziesedés sok esetben nem választás kérdése, hanem a fennmaradás egyetlen lehetősége. Továbbá az említett szerzők azt találták, hogy a vállalkozó szellemű nemzetköziesedő vállalatok gyakran kötnek stratégiai szövetséget még a tulajdonukban lévő know-how elvesztésének árán is.

szempontjából az, hogy ki volt a tranzakció kezdeményezője, irreleváns kérdés. A szerző szerint multinacionális vállalatok azért jönnek létre, mert az erőforrások kombinációja hatékonyabban megoldható egy hierarchián belül, mint szerződéseken keresztül. A megközelítés megállapítása szerint az internalizáció költsége annál kisebb, minél kisebb a különbség a kiinduló ország és a külföldi piac között (Buckley és Casson 1976, Buckley 1988, Caves 1982, Rugman 1981).

A tranzakciós költségek/internalizációs megközelítést alkalmazták a különböző külföldi piacra lépési módok (Anderson és Gatingnon 1986, Gatingnon és Anderson 1988, Hennart 1982) valamint a nemzetközi stratégiai szövetségek létezésének magyarázatára is (Kogut 1988, Hennart 1988, Osborn és Baughn 1991).

A multinacionális vállalatok alapvető elméletének tartott tranzakciós/internalizációs megközelítés is elszenvedte a kritikák viharát. Az elmélet legfőbb kritikusai maguk a szerzők, akik a világgazdaság alakulásával párhuzamosan finomították megállapításaikat (például Buckley 1983, 1988, 1990, 1991). A folyamatszemplétű magatartásorientált modellekkel szemben²⁰ az elmélet egyik legfőbb gyengesége a statikussága. Buckley maga is elismeri, hogy a tranzakciós és lokációs költségek időben változnak, ami a nemzetközi piacra lépési módok változását eredményezheti (Buckley 1991). Továbbá a különböző országok közötti gazdasági interakciók változásával (értsd globalizáció), a gyorsaság és a rugalmasság követelménye mellett az egyetlen vállalatba való integrálás helyett a vállalatok gyakran a vállalatközi megállapodások, stratégiai szövetségek útját választják. A vertikálisan integrált iparágakban egyre inkább jellemzővé vált, hogy a vállalatok a munka-intenzív termelési funkciót kihelyezik (outsourcingolják) és csak a magas hozzáadott értékkel jellemezhető folyamatok fölött gyakorolnak ellenőrzést (mint disztribúció, marketing, márkamenedzsment) (Buckley és Casson 1998). Az előbb említettek továbbá arra utalnak, hogy a tulajdonlás és a kontroll egyre kevésbé hangsúlyos. Napjainkra egyre inkább úgy tekintünk a multinacionális vállalatokra, mint üzleti tevékenységek globális hálózatának koordinátorára, amelynek keretén belül tulajdonosi és szerződéses kapcsolatok egyaránt fennállhatnak²¹. A megváltozott szerepkör újfajta képességeket és vezetési nézőpontot kíván meg a multinacionális vállalatoktól. Kindleberger (1988) kritikájára válaszolva Buckley

²⁰ Lásd 2.3-as fejezet.

²¹ A multinacionális vállalatok szerepkörének változását jelezte előre Bartlett és Ghoshal transznacionális vezetési képesség fogalma is (Bartlett és Ghoshal 1988, 1989), mely a „gondolkodj lokálisan és cselekedj globálisan” nézetet vallja. E nézet szerint a multinacionális vállalat külföldi leányvállalatok globális hálózata.

(1991) elismeri, hogy a vállalatok döntéshozóinak percepciói (melyet meghatároz például a társadalmi-kulturális beágyazottság) és a vállalatok vállalkozói magatartása is szerepet játszanak az MNC-k létrejötté során. Napjainkra egyre gyakoribbá válik a vállalkozói irányultság hangsúlyozása a vállalatok nemzetköziesedésének tárgyalása kapcsán, amely egy újabb elméleti megközelítés, nevezetesen a nemzetközi vállalkozói irányultság (international entrepreneurship)²² kialakulását vetíti előre, melyről részletesen az 2.3.5. alfejezetben lesz szó.

Az elmélet kritikusainak egy csoportja az erőforrás-alapú megközelítésből (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991; Prahalad és Hamel 1990) merítve (a megközelítésről részletesen az 2.2.4 alfejezet szól) a komparatív előnyök mellőzését tartják az elmélet egyik legfőbb hiányosságának (pl. Kogut és Zander 1993). Szerintük komparatív előnyök nélkül nem lehetséges a nemzetközi terjeszkedés, és az igazi kérdés pedig az, hogy, miképpen tudják a vállalatok ezeket a komparatív előnyöket transzferálni nemzeti határaikon túlra. A fókusz tehát áthelyeződik a piac tökéletlenségéről a vállalat képességeire.

2.2.3. Az eklektikus paradigma

A vállalatok nemzetközi tevékenységének komplexé válása nyomán Dunning a nemzetközi termelést magyarázó alapvető megközelítések különböző elemeit egyetlen paradigmába, az ún. **eklektikus paradigmába** olvasztotta össze (Dunning 1980, 1981).²³ Az eklektikus paradigma a nemzetközi termelést a multinacionális vállalatnak a belföldi orientáltságú vállalatokkal szembeni *tulajdon-specifikus előnyeivel* (ownership-specific advantages), *internalizációs előnyeivel* (internalization advantages) és *lokáció-specifikus előnyeivel* (location-specific advantages) magyarázza. A különböző előnyök angol megnevezésének kezdőbetűi adják az eklektikus elmélet másik elnevezését, az OLI paradigma nevet.

(1) A tulajdon-specifikus előnyök²⁴ feltétel tulajdonképpen az előbb említett Hymer-féle feltétellel azonosítható, azzal a kiegészítéssel, hogy a Dunning féle előnyök nemcsak a piacok strukturális tökéletlenségéből adódhatnak, hanem a tranzakciós tökéletlenségéből is.

²² A magyar szairodalomban még nem vált honossá a kifejezés.

²³ Az eklektikus padigmáról magyar nyelven pl. Szentés (1995), és Szanyi (1997a) írásaiban olvashatunk.

²⁴ Nevezhetjük még monopolista avagy versenyelőnyöknek is (Dunning 1988).

Ahogy Vernonnál is láthattuk, a piacok strukturális tökéletlensége nyomán adódnak például a fejlett technológia birtoklásából származó előnyök. A tranzakciós tökéletlenségből adódik, hogy a multinacionális vállalatoknak alacsonyabb tranzakciós költségeik vannak, mint a piacon tranzakciókat kötő vállalatoknak, amelyet Dunning tranzakciós előnynek hív és a tulajdon-specifikus előnyökhöz sorolja.

(2) Az internalizációs előnyök onnan fakadnak, hogy a multinacionális vállalatoknak lehetőségük van a tulajdon-specifikus előnyeik vállalaton belüli transzferére a piacon való értékesítés alternatívájával szemben. Itt újra a piac tökéletlenségével lehet magyarázni, hogy például egy vállalat miért dönt úgy, hogy újszerű technológiáját külföldi leányvállalatán keresztül hasznosítja a szóban forgó külföldi piacon, ahelyett, hogy eladná a technológia használatának a jogát egy helyi vállalat számára ugyanazon a piacon. Dunning szerint az internalizációs előny nem tévesztendő össze az ún. tranzakciós előnyökkel. Az internalizációs előnyök azt magyarázzák, hogy a tulajdon-specifikus előnyök transzfere során miért élvez a hierarchia elsőbbséget a piaccal szemben. Ezzel szemben a tranzakciós előny, mely egy tulajdon-specifikus jelenség, a multinacionális vállalatok versenyelőnyét jelentik a nemzeti vállalatokkal szemben (Dunning 1988). Az elkülönítés ellenére érezhető, hogy a tulajdon-specifikus előnyök és az internalizációs előnyök között nincs éles különbség. Későbbi publikációiban maga Dunning is elismerte, hogy a két specifikus előny erősen összekapcsolódik, az egyik elvezethet a másikhoz (Dunning 1991, 2001).

(3) A vállalatok nemzetközi növekedésének magyarázata során nem hagyhatók ki a lokáció-specifikus adottságok. A multinacionális vállalatok számára jelentős lokáció-specifikus adottságot jelentenek a külföldi piacon megtalálható nyersanyagok és komponensek, amelyek a határokon átnyúló vertikális integrációt szorgalmazzák. Továbbá a külföldi piacokon elérhető olcsó munkaerő, mint adottság termelés-kihelyezést eredményez. Így tehát a lokáció-specifikus adottságok a különböző telephelyek közötti választást is magyarázzák (Buckley 2003). Ezen felül pedig magát a közvetlen külföldi tőkebefektetési tevékenységet is magyarázhatják. Például a külföldi piacok szabályozás általi védelme, mint egy lokáció-specifikus adottság a közvetlen külföldi tőkebefektetést szorgalmazza az egyéb szerződéses megoldásokkal szemben.

Összességében tehát a vállalat racionális gazdasági döntések mentén, az elérhető tulajdon- és internalizáció-specifikus előnyök, valamint a lokáció-specifikus adottságok figyelembevételével terjeszkedik a nemzetközi piacokon.

Dunning megállapítja, hogy az eklektikus paradigma három tényezőjének összetétele és megítélése iparáganként, országoként és vállalatoként változik (Dunning 2000). Például a gyártási technológia internalizációját befolyásoló tranzakciós költségek, a félvezetők iparágában valószínűleg különböznek a faiparban tapasztalhatótól. Feltehetően egy koreai vállalat tulajdon-specifikus előnyei különböznek egy kanadai vállalatétól. És végül Tájföld és Tajvan, mint két lehetséges termelési telephely komparatív lokációs adottságait különböző módon ítéli meg a Toyota, mint például a Honda.

Amint azt maga Dunning is elismeri, az eklektikus paradigma nem egy általános elmélet: „általánossága miatt az eklektikus paradigma korlátozott magyarázó erővel bír a nemzetközi termelés sajátos típusai esetében, és még kevésbé magyarázza az egyes vállalatok magatartását” (Dunning 1988). Az eklektikus paradigma tulajdonképpen célja a különböző elméleti megközelítések releváns tényezőinek szintetizálása (Cantwell 2000).

Az eklektikus paradigmát is számos kritika érte, amelyek hatására a szerző a megalkotás óta folyamatosan továbbfejlesztette paradigmáját (Dunning 1988, 1991, 1993, 2000, 2001). Buckley állítása szerint az eklektikus paradigmának még mindig van néhány megoldatlan hiányossága (Buckley 2003). Ezek közé tartozik, hogy a paradigma három tényezője közötti kapcsolat, és azok időbeni alakulása nem tisztázott. A tulajdon-specifikus előny szerepeltetése Buckley értelmezésében logikailag redundáns, ui. az internalizáció azt is magyarázza, hogy miért létezhetnek multinacionális vállalatok anélkül, hogy tulajdon-specifikus előny birtokában lennének.

Az eklektikus paradigma megalkotása mellett Dunning a vállalatok nemzetközi terjeszkedési motivációinak általánosítására is törekedett. A nagy és sikeres multinacionális vállalatok vizsgálata alapján négy átfogó motivációcsoportot azonosított, nevezetesen az erőforrás-kereső, a piacszerző, a hatékonyságkereső és a stratégiai előnyöket kereső csoportokat²⁵ (Dunning 1993).

²⁵ A Dunning féle motivációkról magyar nyelven lásd Szanyi (1997a) tanulmányát.

2.2.4. A multinacionális vállalat tudás-alapú megközelítése

A vállalatok erőforrás-alapú nézete (pl. Wernerfelt 1984; Grant 1991, Barney 1991; Prahalad és Hamel 1990) a kilencvenes években vált a vállalatok magatartását magyarázó jelentős megközelítéssé (Conner 1991)²⁶, és későbbi továbbfejlesztése a dinamikus képességek irányába²⁷ (Teece, Pisano és Shuen, 1997) még inkább alátámasztotta jelentőségét. E nézet szerint a vállalatok nem piaci pozíciójuk, hanem erőforrásaik és képességeik alapján versenyeznek egymással. Továbbá a vállalatok közötti kapcsolatokra nem úgy tekint, mint ami opportunista magatartást eredményez, hanem mint a közös erőforrás-felhasználás és képességfejlesztés lehetőségére (Kogut 1988, Hamel 1991).

A multinacionális vállalat tudás-alapú megközelítésének úttörői tulajdonképpen Prahalad és Hamel „A vállalat alapvető képessége” című tanulmányukkal (Prahalad és Hamel 1990), melyben a szerzők globális vezető szerepre törő és azt megvalósító vállalatok példáján keresztül igazolják, hogy a globális versenyben való helytállást és sikert a vállalat alapvető képességei (mint például technológiai, marketing és stratégiaalkotási képesség) határozzák meg. Következésképpen a vállalatok alapvető stratégiája e képességeik eredményes felhasználása. Bartlett és Ghoshal **transznacionális képességnek** nevezi a vállalatok azon jellemzőjét, hogy egyszerre képesek a lokális válaszadásra és a globális hatékonyságra (Bartlett és Ghoshal, 1989). Ezt a képességet a vállalatok a földrajzilag kiterjedt külföldi leányvállalatok működtetése révén tudják elsajátítani.

Bár az erőforrás-alapú megközelítés az erőforrások és képességek irányította célzatosságot vallja, nem veti el a verseny és a piaci lehetőségek hatását a vállalatok stratégiájára. Azt vallja, hogy a piaci lehetőségeket és a vállalat erőforrásait összhangba kell hozni. Mindezt lefordítva a vállalatok nemzetköziesedésére azt mondhatjuk, hogy a vállalatok a nemzetköziesedés során, specifikus belső erőforrásaikat és képességeiket kombinálják a külföldi piacon rendelkezésre álló erőforrásokkal és képességekkel. Tehát a vállalatok azért nemzetköziesednek, hogy meglévő erőforrásaikat és képességeiket (azon belül is tudásukat) felhasználják és továbbfejlesszék a

²⁶ Az erőforrás alapú megközelítésről magyar nyelven lásd például Antal-Mokos és munkatársai (1999), Kapás (1999) és Tóth (2004) írásait.

²⁷ A dinamikus képességek perspektíva azokra a képességekre fókuszál, amelyek a vállalatok meglévő erőforrásainak és képességeinek továbbfejlesztését teszik lehetővé.

külföldi piacokon (Tallman 1991, Kogut és Zander 1993, Trevino és Grosse 2002). Kogut és Zander (1993) a vállalatokat tudáshordozó entitásoknak tekinti, és a nemzetközi növekedést a megszerzett tudás (pl. technológiai tudás) határokat átívelő transzferével magyarázzák. A multinacionális vállalatok azért jönnek létre, mert a vállalat a felhalmozott tudást (főként, ha hallgatólagos /tacit tudásról van szó) hatékonyabban közvetíti határokat átívelő „belső” piaca révén, mint a külső piacokon (Kogut és Zander 1993). Itt tehát a hangsúly nem a piaci szereplők opportunistá magatartásán és a tranzakciós költségeken van, hanem az információáramlás hatékonyságán. E megközelítés szerint a vállalat nem a tranzakciós költségek alapján választja meg a leghatékonyabb intézményi formát, hanem a kombináció²⁸, (Kogut és Zander 1993) a kommunikáció és a koordináció hatékonysága alapján (Conner és Prahalad 1996). Minél nehezebb transzferálni például a vállalat birtokában lévő technológiai tudást, annál valószínűbb a technológiának a vállalaton belüli transzfere (Kogut és Zander 1993). Ide kapcsolódik Cantwell technológiai felhalmozás (technological accumulation) megközelítése is (Cantwell 1989, 1994), mely szerint egy vállalat technológiai kompetenciájának kifejlesztése és fenntartása gyakran függ annak az országnak az innovációs kapacitásától, ahová a vállalat a termelését helyezi.

Tekintve, hogy az erőforrás-alapú megközelítés alkalmazása a vállalatok nemzetköziesedésére még egy kevésbé feltárt terület, ismereteim szerint viszonylag kevés kritika érte²⁹ és ezek is inkább a továbbfejlesztésre adnak javaslatot (lásd például Mathews 2002, Hashai és Almor 2004).

A tudás-alapú nézet elsősorban arra összpontosít, hogy a vállalatok miként tudják a meglévő erőforrásaikkal és képességeikkel fenntartani és növelni a versenyképességüket, és nem igazán foglalkozik azzal, hogy a vállalatok *hogyan válnak versenyképpé* (Mathews 2002). Bebizonyosodott, hogy a cégek nemcsak azért nemzetköziesednek, hogy a már meglévő erőforrásaikat és tudásukat kiaknázzák. A nemzetközi piacra lépést motiválhatja a helyi piacon nem elérhető vagy gyengébb minőségű erőforrások és képességek (pl. természeti erőforrások, költséghatékony termelés (Dunning 1993), vagy technológiai fejlesztések (lásd például Cantwell

²⁸ Kogut és Zander (1992) a „kombinációs képességet” a technológiában rejlő potenciál és a vállalati tudás kiaknázásának kereszteződésében látja.

²⁹ A vállalatok erőforrás-alapú megközelítésének kritikájáról lásd például Leonard-Barton (1992), Priem és Butler (2001) írásait.

1989, Almeida 1996, Shan és Song 1997, Kuemmerle 1999) megszerzése, vagy a globális piacokhoz való hozzáférés és globális versenypozíció kivívása is (Mathews 2002). A nemzetközi terjeszkedés által tehát a vállalatok nemcsak kiaknázhadják, vagy továbbfejleszthetik erőforrásaikat és képességeiket, hanem újabbakat szerezhetnek meg. E magatartás jellemezte a dél-kelet-ázsiai félvezető iparágakban működő vállalatokat is, amelyek a Silicon Völgyben vásároltak fel tőkeszegény cégeket, azért, hogy hozzájussanak a technológiai tudáshoz (Mathews 2002). E vállalati magatartásról tanúskodik Marinova és Marinov kutatása (Marinova és Marinov 2004) is, mely két feltörekvő gazdaságból (Kína és Törökország) származó vállalat, hasonló esetét illusztrálja. Az elemzett vállalatok fejlett gazdaságokban vásároltak fel kis tőkével, de márkanévvel rendelkező szervezeteket a sikeres piacra lépés érdekében. Így tehát, nemcsak *erőforrás-transzferről* beszélhetünk, melynek kiindulópontja a fejlett technológiát birtokló vállalat, hanem a tanulás lehetőségét biztosító *erőforrások tovaggyűréséről* (resource leverage) is, mely az erőforrást megszerezni óhajtó vállalat szempontjából vizsgálja ugyanazt a kérdést (Mathews 2002)³⁰. Míg az erőforrás-alapú elmélet szerint a versenyelőnyt biztosító erőforrások tökéletlenül másolhatók, nem helyettesíthetők és nehezen transzferálhatók (Barney 1991), addig az áttételre alkalmas erőforrások éppen az ellenkező tulajdonságokkal bírnak, vagyis másolhatók, helyettesíthetők és transzferálhatók (Mathews 2002). Ilyen például egy licenszszereződés útján megszerezhető erőforrás is.

A tudás-alapú megközelítés nem tárgyalja explicit módon azt az esetet, amikor egy vállalat bizonyos erőforrások és képességek tekintetében a versenytársak mögött van, míg mások esetében meghaladja őket (Almor és Hashai 2004). Jó példa erre az építészeti szoftvereket gyártó hazai Graphisoft esete³¹, amely nagy technológiai tudással rendelkezik, de nélkülözi a marketingtudást. A példánál maradva, a Graphisoft sikere nagymértékben azon múlik, hogy hogyan képes kombinálni saját erőforrásait és képességeit a kívülről megszerezhető erőforrásokkal és képességekkel.

³⁰ Az erőforrás-áttétel (resource leverage) fogalmát a szakirodalomban annak leírására vezették be, hogy a vezető vállalatok hogyan tartanak lépést a legújabb fejlesztésekkel azáltal, hogy különböző szövetségek és közös vállalkozások révén biztosítják a termék-diverzifikációhoz szükséges erőforrásokhoz való hozzájutás lehetőségét (Markides és Williamson, 1994). Az OEM (original equipment manufacturer) szerződés révén történő erőforrás áttétel és kompetenciaépítést mutatja be Prahalad és Hamel (1990) koreai vállalati példája is.

³¹ Lásd Vecsenyi (1999), Tari (2004), Bojár (2005).

Általános következtetésként elmondható, hogy a multinacionális vállalatok létezését magyarázó megközelítések alapvetően a vállalatok gazdasági motivációi mentén vizsgálódnak (például költségek, várható előnyök, kockázat mérlegelés). A cselekvések racionális motívumaira összpontosítanak, mely Buckley és Casson szerint az egyszerűsítés érdekében történik (Buckley és Casson 1993). A magatartás-orientált modellekkel ellentétben a nemzetköziesedést nem folyamatában, hanem egy meghatározott időpontra vonatkozóan vizsgálják, tehát nem számolnak a változással, a tanulás lehetőségével. Hibásan feltételezik, hogy a vállalatok minél nagyobbak, annál inkább döntenek racionális ismérvek mentén. A gazdasági motivációkon túl a magatartási és társadalmi motivációk is fontosak, amint azt a következő fejezetben tárgyalt magatartásorientált modellek is bizonyítják. A jelen kutatás szempontjából a legjelentősebb megállapítás, mely egyben a közgazdasági modellek kritikája is, hogy abból a feltételezésből indulnak ki, miszerint egy vállalat azért folyamodik közvetlen külföldi tőkebefektetéshez, hogy meglévő erőforrásait és képességeit hasznosítsa. A gyakorlat azonban bebizonyította, hogy a vállalatok az erőforrások és képességek megszerzése érdekében is folyamodnak külföldi közvetlen tőkebefektetéshez, és egy tanulási folyamat és erőforrásátvitel során alakítják ki versenypozíciójukat.

2.3. Hogyan nemzetköziesednek a vállalatok? – magatartásorientált modellek

A modellek tárgyalása előtt itt is a nemzetköziesedés értelmezésével indítunk.

A szakirodalomban leggyakrabban Welch és Luostarinen definíciójával találkozhatunk, mely szerint a *nemzetköziesedés* a nemzetközi kötelezettségvállalás fokozatos növekedését jelenti (Welch és Luostarinen 1988). Szerintük a nemzetköziesedés egy kétirányba mutató folyamat, azaz a vállalatok nem csak kifelé (outward) nemzetköziesedhetnek, hanem befelé is (inward), sőt a kedvezőtlen körülmények vagy stratégiai megfontolás hatására vissza is vonhatják nemzetközi tevékenységüket (de-internationalization) (Welch és Luostarinen, 1993). A befelé irányuló nemzetköziesedés például termék vagy technológia importra, nemzetközi licencvásárlásra, befelé irányuló franchise szerződésre vonatkozhat.

Egy másik definíció szerint a nemzetköziesedés egy stratégiai folyamat (Melin 1992) - melynek során a vállalat perspektívát és pozíciót vált (Mintzberg 1987). A legáltalánosabb definíciót pedig Beamish (1990) fogalmazta meg, mely szerint a nemzetköziesedés az a folyamat, amelynek során a vállalatok figyelmüket a nemzetközi tranzakcióknak a vállalat jövőjét érintő közvetlen és közvetett hatására fordítják, és tranzakciókat kötnek és folytatnak más országok vállalataival.

A nemzetköziesedés megnyilvánulását a szakirodalom leggyakrabban a piacra lépési mód, a piacra lépés helye, a nemzetközi piacra vitt produktum valamint a piacra lépés időzítése mentén vizsgálja, melyet Jones és Coviello (2002) szerint az idődimenziót figyelve kell megtenni.

A *piacra lépés módja* a nemzetköziesedés talán legtöbb kutatást vonzó jellemzője. A szakirodalom többféle módon is csoportosította a különböző piacra lépési módokat: az ellenőrzés mértéke (pl. Anderson és Gatignon, 1986), a kockázat és erőforrás-elköteleződés szintje (Hill és társai 1990), a fix és változó költségek, valamint a megtérülés (Buckley és Casson, 1985), a szervezeti elköteleződés (Johanson és Vahlne, 1977; Welch és Luostarinen, 1988) továbbá a kontroll helye (Young és társai 1989) alapján. Ezek a kritériumok gyakran egyértelmű sorrendet jelölnek ki a különböző módok között (Pan és Tse, 2000). A konvencionális piacra lépési módok az export, a licenc és a közvetlen külföldi tőkebefetetés (Young és társai 1989). Az alternatív megoldások a nemzetközi joint-venture-k (pl. Kogut 1988), a szerződéses és

kooperatív formák (Contractor 1990, Hamel 1991)³². A közvetlen külföldi tőkebefektetők továbbá választhatnak a zöldmezős befektetés vagy a felvásárlás között (Hennart és Park 1993, Barkema és Vermeulen 1998).³³

A *piacra lépés helye*, vagyis a nemzetközi terjeszkedés során érintett országok, a nemzetköziesedés egy másik jellemzője, melynek megválasztását befolyásoló tényezőkről (mint például a földrajzi vagy az ún. pszichikai távolság³⁴, a kulturális távolság) szintén sok publikáció született (pl. Carlson 1974, Johanson és Wiedersheim-Paul, 1975, Davidson 1980, Culem 1988, Mudambi 1995,).

A *nemzetközi piacra vitt produktumok* (erőforrások, termékek, szolgáltatások) egyértelműen jelzik, hogy a nemzetközi piacra lépés megtörtént, és meghatározzák az egyes vállalatok nemzetköziesedésének alakulását (Welch és Luostarinen 1988). Például egy szolgáltatás, vagy egy fejlett technológia nemzetközi piacra vitele másfajta nemzetköziesedési magatartást fog eredményezni, mint egy konkrét termék nemzetközi piacra vitele.

A *piacra lépés időzítését* is többféle módon értelmezhetjük. A szakirodalom gyakran versenytárs-orientált perspektívában (Andersson és Mattsson 2004) értelmezi a piacra lépés időzítését, melynek során az elsőnek piacra lépő (firs-mover)³⁵ illetve a követő (follower) előnyeit és hátrányait azonosítja (Lieberman és Montgomery 1988, 1998). A piacra lépést szekvenciális szemléletben is vizsgálja a szakirodalom (lásd az 2.3.1. és 2.3.2. alfejezetekben), amelynek értelmében bizonyos fázisokon kell végighaladni. A piacra lépés időzítését a környezethez való igazodás (reaktív) vagy belső vállalati indíték (proaktív) is meghatározhatja.

A nemzetköziesedés fentiekben bemutatott megnyilvánulási tényezőit tulajdonképpen az *idődimenzió* mentén értelmezhetjük, nemcsak bizonyos időpontokban újlényomat-szerűen, hanem a kronológiai idő mentén, *longitudinálisan*³⁶, dinamikájában is (Jones és Coviello 2002). A definíciók után térjünk most rá a modellekre.

³² Antal Mokos és társai (1999) az export, licenc, nemzetközi stratégiai szövetségek, felvásárlás és külföldi leányvállalat alapítását tekintik a legfőbb piacra lépési módoknak.

³³ A szakirodalomban a barnamezős befektetés fogalommal is találkozhatunk, amely olyan felvásárlásokra vonatkozik, amelyek esetében a felvásárló vállalat majdnem teljes egészében lecseréli a felvásárolt vállalat eszközeit és humán erőforrását (Estrin és társai, 1997).

³⁴ A fogalomról az 2.3.1. alfejezetben részletesen is szó lesz.

³⁵ A first-mover jelenségről magyar nyelven lásd Marosi (1996) írását.

³⁶ A longitudinális szemlélet jelentőségéről lásd továbbá Jick (1979) és Balaton és Dobák (1982) írásait.

Cyert és March (1963) vállalati magatartás elméletében valamint Penrose (1959) vállalatnövekedési elméletében gyökerező modellek azt vizsgálják, hogy *hogyan* nemzetköziesednek a vállalatok. A multinacionális vállalatok elméleteitől nagymértékben eltérő megközelítés magatartás- és folyamatorientált. A modellek a nemzetköziesedés folyamatát és a döntések megszületésének folyamatát vizsgálják. A nemzetköziesedést egy inkrementális, szervezeti tanulási folyamatként fogják fel.

E magatartási nézőpontot előzetesen Aharoni (1966) alkalmazta az egyesült államokbeli, nemzetközileg terjeszkedő vállalatok döntési folyamatainak tanulmányozásához. Konkrétan azt vizsgálta, hogy mit csinálnak a nemzetközileg terjeszkedő vállalatok menedzserei, és milyen tényezők játszanak közre a döntéseik során. Aharoni azt találta, hogy a döntéseket nem gazdasági kalkulációk alapján hozták, hanem gyakran a véletlen illetve az adódó lehetőségek határozták meg a nemzetközi terjeszkedéssel kapcsolatos döntéseket. A vállalatok nemzetközi terjeszkedése egy tanulási folyamatról tanúskodott, azaz a vállalatok először export útján „tesztelték” a piacot, mielőtt közvetlen befektetéshez folyamodtak volna, és ez utóbbi esetén is először összeszerelő és csomagoló üzemeket létesítettek a nagyobb befektetést igénylő termelőkapacitások létrehozása előtt (Aharoni 1966: 150-151. old.).

A magatartási nézőpontot következetesen alkalmazó kutatások képviselőit a skandináv iskola kutatói között találjuk, akiknek figyelme először a vállalatok exporttevékenységére irányult, mint a nemzetköziesedés első lépésére. A skandináv iskolán belül kiemelkedő szerepe van a svédországi Uppsala Egyetemen végzett kutatásoknak, amelynek eredménye az Uppsala modell, vagy más néven a nemzetköziesedés folyamat modellje. A következőkben ezt a modellt vesszük górcső alá.

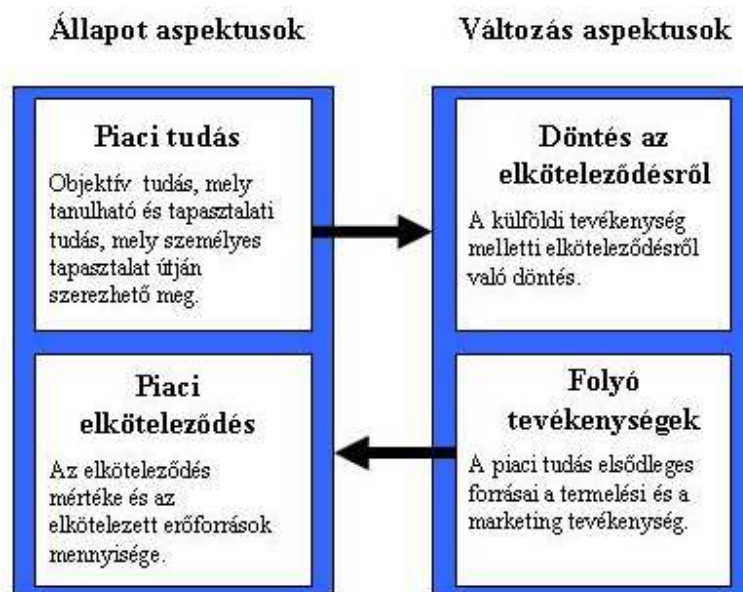
2.3.1. Az Uppsala modell

A vállalatok nemzetköziesedésének alapvető megközelítése a nemzetköziesedési folyamat modell (Internationalization Process Model) vagy más néven az **Uppsala modell**³⁷ (Johanson és Vahlne 1977, 1990, 2006, 2009), mely szerint a nemzetköziesedés egy inkrementális, lépésről

³⁷ Az Uppsala modell alapját az Uppsalai Egyetem kutatói által írt tanulmányok képezték (Carlson 1975, Johanson és Wiedersheim-Paul 1975, Johanson és Vahlne 1977).

lépésre növekvő piaci elköteleződést eredményező folyamat. A nemzetköziesedés legfőbb akadályának a piac-specifikus tudás hiányát tarja, amely tapasztalat útján szerezhető meg. A modell alapvető struktúráját az állapot- (state aspects) és változás-aspektusok (change aspects) adják. Az állapotaspektusok a piaci elköteleződés és a piaci tudás, míg a változás jellemzői az elköteleződésről való döntés, és a folyó tevékenység. A modell szerint egy adott időpontban a vállalatot jellemző piaci tudás és a meglévő piaci elköteleződés mértéke hatással van a további elköteleződésre vonatkozó döntésre. Ugyancsak befolyásolja a folyó tevékenységet, amely viszont nem független a piaci tudás alakulásától és a további piaci elköteleződéstől. Ez a nemzetköziesedés alapvető mechanizmusa, melyet az 1. ábra mutat (Johanson és Vahlne 1977, 1990).

1. Ábra. A nemzetköziesedés alapvető mechanizmusa (Johanson és Vahlne, 1977, 1990 alapján)



A modell alapvető feltevése szerint a nemzetközi piaci terjeszkedés elsősorban *piaci tudáson* alapszik. A szerzők megkülönböztetik a piac-specifikus tudást az általános tudástól. A piac-specifikus tudás az egyes nemzetközi piacokra vonatkozó ismereteket jelenti, mint például a helyi piac üzleti környezetének ismerete. Ez a tudás tapasztalat útján szerezhető meg, és jelentősége a termék bonyolultságával és a célpiac komplexitásával egyetemben növekszik.

(Johanson és Vahlne 1977). Az általános tudás a nemzetközi vállalatként való működési tapasztalatra, a különböző vevőtípusok kezelésére, azaz olyan tudásra vonatkozik, amely függetleníthető a működés helyétől, így könnyen transzferálható az egyik piacról a másikra.

A *piaci elköteleződést* illetően a szerzők különbséget tesznek az elköteleződés mértéke és az elkötelezett erőforrások mennyisége között. Az elköteleződés mértékét a befektetett erőforrások visszavonásának, vagyis a befektetés megszüntetésének a nehézsége jelzi. Amennyiben a befektetés könnyen megszüntethető, az azt jelzi, hogy a piaci elköteleződés mértéke alacsony, függetlenül az elkötelezett erőforrások mennyiségétől.

Az *elköteleződésről való döntés* a lehetőségek és problémák észlelésén alapuló választás a lehetséges alternatívák közül, melyet a tapasztalati tudás határoz meg (Johanson és Vahlne 1977). Az elköteleződésről való döntés a vállalat kockázatvállaló hajlandóságán múlik, mely a célpiacon észlelt bizonytalanság függvénye. A piaci tapasztalat csökkenti a bizonytalanságot, de csak a viszonylag stabil piacokon. A bizonytalan piacokon és kiszámíthatatlan helyzetekben a tapasztalat nem segít, kivéve, ha ez a tapasztalat éppen a bizonytalan helyzetek kezelésére vonatkozik (Johanson és Vahlne 1977). Az elköteleződésről való döntés során a modell a vállalatok bizonytalanságkerülő magatartását feltételezi.

A *folyó piaci tevékenység* a tapasztalati tudás elsődleges forrása. A szerzők szerint a piaci tapasztalattal rendelkező munkaerő alkalmazása révén megszerezhető tudás csak abban az esetben jelenthet alternatívát a tapasztalati tudással szemben, amikor a piac és a vállalat közötti interakcióknak nincs különösebb jelentősége (Johanson és Vahlne 1977).

A fentiek alapján a vállalatok nemzetköziesedése a következő mintát követi:

- (1) a piaci elköteleződés lépcsőről lépésre, egy tanulási folyamat eredményeként, a tapasztalati tudás fokozatos növekedésével erősödik, mely szerint a vállalatok először a kis erőforrás-elköteleződést jelentő export útján terjeszkednek, majd kialakítják saját disztribúciós hálózatukat, és fokozatosan jutnak el a külföldi leányvállalat alapításáig. Következésképpen a nemzetközi piacra lépés egy lassú, inkrementális folyamat.
- (2) a vállalatok bizonytalanságkerülő magatartásuknak megfelelően először az ún. kis pszichikai távolságra (Johanson és Wiedersheim-Paul 1975, Luostarinen 1979)

lévő piacokat részesítik előnyben és fokozatosan köteleződnek el egyre távolabbi piacok iránt. Így tehát a piacválasztás nem gazdasági megfontolások (mint pl. a felvevő piac mérete) alapján, hanem a piacok közötti ún. *pszichikai távolság* alapján történik. A pszichikai távolság fogalma a vállalat és a célpiac közötti információáramlást gátló tényezőkre vonatkozik, mint például az ipari fejlettségben, az oktatás színvonalában, a politikai rendszerekben, a vállalati gyakorlatban és nemzeti kultúrákban való különbségek. Bár a pszichikai távolság gyakran korrelál a földrajzi távolsággal, a kapcsolat nem teljesen egyértelmű. Megtörténhet, hogy a földrajzilag közeli piacok között nagy a pszichikai távolság, azaz erőteljes különbségek figyelhetők meg a vállalati gyakorlatban, az intézményi környezetben. Továbbá a pszichikai távolság idővel változhat. A külföldi piacok változatosságának (a különböző piacokon való jelenlét) növekedésével a vállalatok fokozatosan növelik szervezési rutinjukat (Eriksson és társai 1997) és a pszichikai távolság jelentősége egyre csökken.

A szerzők kinyilvánítják, hogy a vállalatok nemzetköziesedése nem minden esetben követi a modell által közvetített mintát. Az egyik kivételt a nagyvállalatok képezik, amelyek elegendő erőforrással rendelkeznek a gyors piaci terjeszkedéshez. A második kivétel a stabil és homogén piaci feltételek mellett jelentkezik, amikor a releváns piaci ismerethez másképp is hozzá lehet jutni, mint tapasztalat révén. A harmadik kivétel akkor jelentkezik, amikor a vállalat a nemzetközi terjeszkedés során érvényesíteni tudja a közel hasonló piacokon szerzett korábbi tapasztalatát (Johanson és Vahlne 1977).

Az eredetileg svéd vállalatokra értelmezett, esettanulmányokon alapuló modellt számos más ország vállalatain is tesztelték³⁸, melyek igazolták – bár nem kétségbevonhatatlanul – a kutatások állításait (Björkman és Forsgren 2000).

A modellt ért kritikák egy részét maguk a szerzők is elismerték (Johanson és Vahlne 1990). A megközelítés legfőbb kritikája, hogy túlságosan is determinisztikus (Reid 1983, Turnbull 1987). A nemzetköziesedés folyamatának magyarázata során csekély szerepet tulajdonít a vállalati stratégiának és döntéseknek, mivel a döntéshozatalra nem úgy tekint, mint egy explicit

³⁸ Lásd például Young és társai 1989 és Johanson és Vahlne 1990 szakirodalmi összefoglalóját.

gazdasági elemzés eredményére, hanem mint egy evolúciós folyamatra. Feltételezi továbbá a vállalatok bizonytalanság-kerülési magatartását. Az említett jellemzők alapján a modell elsősorban a nemzetköziesedésük elején levő vállalatokra érvényes, amely esetben a piaci tudásnak és a rendelkezésre álló erőforrásoknak meghatározó szerepe lehet (Forsgren 1989).

További kritika, hogy a modell nem számol a környezet jellemzőivel, mint például az iparági verseny, vagy az ország-specifikus jellemzők hatása a vállalatok nemzetköziesedésére. Ennek egyik magyarázata lehet, hogy a szerzők a hetvenes évek svédországi vállalatainak vizsgálata alapján dolgozták ki modelljüket, tehát egy olyan időszakban, amikor a jelenlegihez viszonyítva még kevésbé volt jellemző a verseny és a célpiaci környezet is viszonylag homogén volt. Az iparágak és a piacok erőteljes nemzetköziesedésével megjelentek a gyorsan és intenzíven nemzetköziesedő vállalatok, az ún. született globálisok vagy globálisnak indulók (born global, global start-ups) (Knight és Cavusgil 1996, Madsen és Servaes 1997, Oviatt és McDougall 1994) és a nemzetközi vállalkozó vállalatok (international new ventures) (Oviatt és McDougall 1994). A szóban forgó vállalatok számára az alapvető stratégia a gyors és célorientált nemzetköziesedés. A nemzetköziesedés felgyorsulásának magyarázatára Hadjikhani és Johanson 2002-ben egy ötödik dimenzióval - a vállalat jövőre vonatkozó várakozásaival - egészítette ki az Uppsala modellt. A kiegészített modell szerint, ha a vállalat kedvező környezeti változást jósol a jövőre nézve, akkor feltehetően megnő a kockázatvállaló hajlandósága a nemzetközi terjeszkedés során, vagyis nagyobb mértékben kötelezi el magát a külföldi piacon, míg kedvezőtlen kilátások esetén a nemzetköziesedés üteme lelassul (Hadjikhani és Johanson 2002).

Kritika érte a modellt azért is, mert csak a vállalaton belüli folyamatokkal operál, és figyelmen kívül hagyja a szervezeti kapcsolatok hatását a vállalatok nemzetköziesedésére (Johanson és Mattsson 1986). Egy vállalat nemzetköziesedésének mértékét az is jelezheti, hogy a különböző nemzetközi piacait mennyire kezeli összefüggő entitásként. A modell eme hiányosságait a nemzetköziesedés hálózat modellje kezeli (Johanson és Mattsson 1986, 1988), melyet a következő alfejezetben mutatok be.

A modellt azért is bírálták, mert a tanulást és a tanulásnak a magatartásra gyakorolt hatását szűken értelmezi. A vállalatok nemzetköziesedése során a tapasztalati tanulásnak tulajdonít kiemelt szerepet, figyelmen kívül hagyva a tanulás egyéb csatornáit, mint például az

üzleti kapcsolatok révén való tanulást (Eriksson és társai 1997; Hansen 1999; Kraatz 1998; Kumar és Kofi 1998; Lane és Lubatkin 1998; Levitt és March 1988), az utánzás útján történő tanulást (Di Maggio és Powell 1983; Lewitt és March 1988; Björkman 1990, 1996; Haveman 1993; Haunschild és Miner 1997; Huber 1991;), a szervezet számára szükséges tudást birtokló személyek alkalmazása, illetve szervezetek bekebelezése útján történő tanulást (Barkema és Vermeulen 1998; Huber 1991), az új megoldásokkal való kísérletezés (learning by experimentation) formájában megvalósuló tanulást (March, 1991), valamint az információk tudatos keresése révén történő tanulást (Huber, 1991). A tanulás ez utóbbi formái felgyorsíthatják a nemzetköziesedést. A modell hangsúlyozza, hogy a tanulás az egyes piacokon folytatott kurrens tevékenységek alapján történik, amely az éppen aktuális üzlettel és piaccal kapcsolatos tudást erősíti, és nem támogatja az újabb alternatívák keresését (Forsgren 2002). A vállalatok nemzetköziesedését nemcsak a folyó tevékenységek, vagyis a tapasztalat stimulálhatja, hanem az újabb alternatívák proaktív keresése is.

A modell alkalmazhatóságát vizsgáló empirikus kutatások leggyakrabban az inkrementális fejlődést kérdőjelezték meg (pl. Benito és Gripsrud, 1992; Pedersen és Petersen 1996, 1998; Bell, 1995; Madsen és Servias 1997). Bizonyos helyzetekben a folyamatos tapasztalati tanulás nem inkrementális fejlődést, hanem „bakugrást” eredményez („leap-frogging”), vagyis a vállalatok nem feltétlenül mennek végig az összes fejlődési stáción, amit az Uppsala modell előír (Pedersen és Petersen 1996). Pedersen és Petersen (1996) rámutattak az Uppsala modell egy lényeges tulajdonságára, nevezetesen arra, hogy a piaci tudás középpontba helyezésével elsősorban a piacszerzés által motivált³⁹ nemzetközi terjeszkedést magyarázza. Az erőforráskereső vállalat számára a munkaerő költsége például sokkal lényegesebb tényező, mint a piac-specifikus tudás. A modell érvényessége továbbá erőteljesen függ a nemzetköziesedéshez szükséges tapasztalati tudást birtokló döntéshozó személy(ek) állandóságától (Forsgren 2002). A döntéshozók változásával a vállalati célok, következésképpen a nemzetköziesedés is változhat.

Az Uppsala modell további hiányossága, hogy elsősorban a termelő tevékenységet folytató és exportálható termékeket előállító vállalatokra igaz. A szolgáltató vállalatok nemzetköziesedésének magyarázatára nem érvényes, hiszen a szolgáltatás mint termék,

³⁹ A nemzetközi terjeszkedés motivációiról a következő fejezetekben részletesen is szó lesz.

jellegéből adódóan nem exportálható, így ezek a vállalatok nem követik a külföldi piacra lépés fokozatos lépéseit az exporttól a külföldi leányvállalat alapításáig (Knight 1999).

A sok bírálat ellenére az Uppsala modell érdeme, hogy a vállalatok nemzetköziesedését dinamikus szemléletben vizsgálja, azaz figyelembe veszi a nemzetköziesedést befolyásoló tényezők időbeni változását. Mivel csak néhány lényeges tényezőt vesz figyelembe, ezért a modell egyszerű, egyértelmű és nagymértékben megfelel az általánosíthatóság követelményének is (Forsgren 2002).

2.3.2. A vállalatok export-fejlődésének modelljei

Az export-fejlődés modellek (Simmonds és Smith 1968, Bilkey és Tesar 1977, Cavusgil 1980, 1982, Reid 1981, Czinkota 1982) a vállalatok exporttevékenység során tanúsított magatartására figyelnek, a piacra lépés egyéb módjait, mint például a közvetlen külföldi tőkebefektetés, nem vizsgálják. Az Uppsala modellhez hasonlóan a fejlődési modellek is a vállalatok magatartáselméletén (Cyert és March 1963) alapulnak, és azt állítják, hogy a vállalatok nemzetköziesedése az információfeldolgozás eredménye, amelynek során a vállalat döntéshozói fokozatosan átalakítják a külföldi piaccal kapcsolatos véleményüket. A nemzetköziesedést egy adaptációs folyamat lépései mentén (tudatosítás, érdeklődés, értékelés, kipróbálás és adaptálás), innovációs lépések sorozataként (Rogers 1962) fogják fel⁴⁰. Simmonds és Smith (1968) az elsők között elemezték a vállalatok exporttevékenységét, mint egy marketing innovációt. Szerintük a vállalatok a szervezeten belüli versengő és kockázatvállaló magatartással jellemezhető „innovátor” személy hatására jelennek meg az exportpiacon, akit az export révén elérhető növekedés és ennek jutalma motivál. Az Uppsala modellel ellentétben ezek a modellek nem csak a szervezet birtokában lévő piaci tudás nemzetköziesedésre gyakorolt hatását vizsgálják, hanem figyelembe vesznek egyéb tényezőket is. Kiemelt szerepet tulajdonítanak a nemzetköziesedéssel kapcsolatos döntéshozói attitűdöknek és motivációknak, sőt a kis- és középvállalatok esetében, ahol a döntéshozónak meghatározó szerepe van alapvető tényezőnek tekintik (Miesenböck, 1988). A döntéshozók észlelései és interpretációi a nemzetközi piaci

⁴⁰ Ez utóbbiért a szakirodalom a nemzetköziesedés innovációs modelljei elnevezéssel is illeti.

működéssel kapcsolatban (pl. az export hatása a vállalati célokra) egyrészt befolyásolják a vállalatok nemzetköziesedését, ugyanakkor a döntéshozók maguk is befolyásoltak a nemzetköziesedés folyamata által. E kettős hatás eredményezi azt, hogy a vállalatok vezetői először egyáltalán nem vagy alig érdeklődnek a nemzetközi piacok iránt, bár a külpiaci kereslet és az esetleges megrendelések felkelthetik a vezetők figyelmét és megváltoztathatják a külföldi piacok iránt tanúsított attitűdjüket. Ennek egyenes következménye, hogy a vállalatok elkezdik exportálni termékeiket, először a kis pszichikai távolságra⁴¹ lévő piacokra, majd egyre aktívabb módon keresik a nemzetközi piaci lehetőségeket, egyre ismeretlenebb piacokat célozva meg, mialatt egyre inkább elköteleződnek a nemzetközi növekedés iránt. A vállalatvezetők attitűdjének változása a vállalatok nemzetköziesedési folyamatában testesül meg, amelynek az egyik végpontját a nemzetköziesedés iránt érdektelen vállalatok jelentik, a másikat pedig az export iránt erőteljesen elkötelezett vállalatok. Felismerhető, hogy a fejlődési modellek az Uppsala modellhez hasonlóan a nemzetköziesedést egy inkrementális, szekvenciális folyamatként értelmezik.

Az export-fejlődés modellek a vállalatvezetők tulajdonságain kívül egyéb tényezők hatását is vizsgálták a vállalatok exporttevékenységére, mint például a vállalatok alapvető jellemzői (mérete, termékei), a szabályozási környezet, a versenytársak akciói és a piaci, iparági tényezők.

E felfogás keretében többféle modell is létezik, amelyek között az alapvető különbség az, hogy a nemzetközi piacra lépés fokozatait és kiváltó tényezőit különböző módon ragadják meg (lásd 2. sz. ábra)

⁴¹ A pszichikai távolság fogalmát az 2.3.1-es alfejezetben mutattuk be.

2. Ábra Export-fejlődési modellek (Andersen, 1993 alapján)

Bilkey és Tesar (1977)	Cavusgil (1980)	Czinkota (1982)	Reid (1981)
1. szakasz A vállalat vezetése nem érdekelte az exportálásban	1. szakasz Belföldi marketing: a vállalat csak a belföldi piacon értékesíti termékeit	1. szakasz Teljesen érdektelen vállalat	1. szakasz Export tudatosság: lehetőségek felismerésének problematikája, szükséglet felkeltése
2. szakasz A vállalat vezetése, válaszol a megkeresésekre, de nem keresi az aktív exportálás lehetőségét	2. szakasz Export előtti szakasz: a vállalat információk után kutat és értékeli az export tevékenység lehetőségét	2. szakasz Részlegesen érdekelte vállalat	2. szakasz Export szándékosság: motiváció, attitűd, hiedelmek és elvárások az exportőrrel kapcsolatban
3. szakasz A vállalat vezetése aktívan keresi az aktív exportálás lehetőségét	3. szakasz Kísérletezés: a vállalat korlátozott mértékben exportál közeli országokba	3. szakasz Kereső vállalat	3. szakasz Export próba: szerény személyes export tapasztalat
4. szakasz A vállalat kísérleti jelleggel földrajzi, kulturális, gazdasági szempontból közeli országokba exportál	4. szakasz Aktív részvétel: exportálás egyre több új országban – közvetlen export-növekvő forgalom mellett	4. szakasz Kísérletező vállalat	4. szakasz Export értékelés: export révén elért eredmények
5. szakasz A vállalat gyakorlott exportőr	5. szakasz Elkötelezettség: a vállalat vezetésének folyamatosan dönteni kell a szükséges erőforrások belföldi illetve külföldi elosztásában	5. szakasz Tapasztalt kis exportőr	5. szakasz Export elfogadása: az exportálás elfogadása/visszautasítása
6. szakasz A vállalat keresi az exportálás lehetőségét távolabbi országokba.		6. szakasz Tapasztalt nagy exportőr	

A nemzetközi piacra lépés tekintetében a két végpontot a nemzetköziesedés iránt érdektelen, valamint az export iránt nagymértékben elkötelezett vállalatok jelentik. A modell szerint a vállalatok fokozatosan köteleződnek el a nemzetközi piac iránt, de az sem kizárt, hogy bizonyos körülmények hatására (pl. negatív piaci tapasztalatok) vagy stratégiaváltás következményeként megszüntetik az exporttevékenységet. Továbbá az is lehetséges, hogy a vállalatok egyszerre többféle módon is terjeszkednek (Reid 1981).

A nemzetköziesedést kiváltó tényezők tekintetében egyes modellek a „lökést adó” („push”) mechanizmusoknak, avagy a külső tényezőknek - mint például a pszichikai távolság - tulajdonítanak nagyobb szerepet (Bilkey és Tesar 1977, Czinkota 1982), míg mások a „húzó” („pull”) mechanizmusoknak, avagy a belső tényezőknek tulajdonítják a fokozatos nemzetközi fejlődést (Cavusgil 1980, Reid 1981).

Az export-fejlődés modelleket is több bírálat érte (pl. Andersen 1993, Leonidou és Katsikeas 1996). A legfőbb bírálatot részrehajló jellegük miatt kapták. A vállalatok csak egy bizonyos körére, elsősorban a kis- és középméretű termelő vállalatokra érvényesek, nem foglalkoznak a szolgáltató vállalatokkal és a nemzetközi piacra lépés egyéb módjaival, mint

például a közvetlen külföldi tőkebefektetés révén történő nemzetközi terjeszkedéssel. A nemzetközi terjeszkedés egyéb formáinak kizárásával, a folyamat sokkal inkább mutatkozik inkrementálisnak, mint ahogy az valójában lenne (Forsgren 2002). A modellek további gyengesége, hogy nehezen megfigyelhető változókon alapulnak, amelyek nem alkalmasak az egyik fejlődési szakaszból a másikba való átlépés magyarázatára. Továbbá alábecsülik a vállalatok erőforrás-ellátottságának szerepét a nemzetközi terjeszkedés során. Végezetül a nemzetköziesedés fejlődésmodelljeit azért is kritika érte, mert viszonylag kevés empirikus munkán alapulnak.

Összességében elmondható, hogy a fejlődési modellek - az Uppsala modelltől eltérően - tulajdonképpen nem a vállalatok nemzetköziesedésének folyamatát vizsgálták, hanem különböző kategóriákat határoztak meg a vállalatok nemzetköziesedéssel szemben tanúsított magatartása, és a nemzetközi fejlődést meghatározó jellemzőik alapján.

2.3.3. A nemzetköziesedés hálózatmodellje

A hálózat perspektíva iránti érdeklődés a nyolcvanas évek elejétől figyelhető meg, és az elmúlt néhány évtized változásai, a globalizáció még inkább előtérbe hozták ezt a megközelítést. Az erőforrás-függőség elméletein (Pfeffer és Salancik 1978) alapuló hálózatelmélet szerint azt, hogy egy szervezettel mi történik, csakis tágabb kontextusának elemzése, nevezetesen a hálózatelemzés képes megfelelően leírni. A hálózati perspektíva számos szakterület sajátja, mint például a szervezetelméletek (pl. Williamson 1985, Perrow 1997, Grabher és Stark 1996), a piacszerkezetek (pl. Porter 1985), a vállalati stratégia (pl. Håkansson és Snehota 1989, Gulati és társai 2000, Bartlett és Ghoshal 1989, 1990). Következésképpen a hálózat fogalmával különböző jelenségeket írnak le, attól függően, hogy melyik szakterület alkalmazza.

Egy hálózat terjedelmes, és majdnem lehetetlen meghatározni a határait (Anderson és társai 1994). Easton (1992) szerint a hálózat egy olyan modell vagy metafora, amely viszonylag nagyszámú összefüggő entitást jelenít meg. Amennyiben ezek az entitások szervezetek, akkor szervezetközi kapcsolatrendszerrel vagy *szervezetközi hálózatról* (Dobák és társai 1999, 29. old.) beszélünk, amely vállalatokat, egyesületeket, egyetemeket, pénzügyi

intézeteket, közszolgálati testületeket stb. foglalhat magában. A tranzakciós költségek elméletének elkötelezettjei úgy tekintenek a hálózatokra, mint a piac és a hierarchia közötti kontinuum részére (Williamson 1985; Thorelli 1986; Hennart 1982, Powell 1990, Ring és Van de Ven 1992). A hierarchiától a piacig terjedő intézményi struktúrákat az 1. Táblázat foglalja össze.

Gulati és társai (2000) *stratégiai hálózatoknak* nevezi a tagvállalatok számára stratégiai jelentőségű szervezatközi kapcsolatokat, amelyeket stratégiai szövetségek, közös vállalatok (joint venture), tevékenység kihelyezési (outsourcing) megállapodások, vagy hosszú távú vevő-szállító partnerkapcsolatok jelenítenek meg (Gulati és társai 2000, 203.old). Egyre gyakoribb, hogy a tulajdonalapú multinacionális szervezeteket is szervezatközi hálózatoknak tekintik (pl. Ghoshal és Bartlett 1990, Araujo és Easton 1996), ahol a leányvállalatok számos vállalatban belüli és kívüli entitással vannak kapcsolatban (Birkinshaw 1997). Ebből a nézőpontból a multinacionális vállalat egy olyan szervezet, mely határokon átnyúló üzleti kapcsolatokat köt össze (Andersson és Johanson 1997).

1. Táblázat. A hierarchiától a piacig (Powell 1990 alapján).

Alapvető jellemzők	Hierarchia	Virtuális szervezet	Hálózat	Piac
Normatív alap	Munka-kapcsolatok	Komplementer erősségek	Komplementer erősségek	Szerződéses tulajdonjogok
A kommunikáció módjai	Rutinok révén	Elektronikus alapú	Kapcsolat-alapú	Árak révén
Konfliktus-kezelés	Felügyelet révén	Márka leadership	Kölcsönösség és hírnév	Alku és törvény
Flexibilitás	Alacsony	Magas	Közepes	Nincs
Elköteleződés	Magas	Közepes	Közepes	Nincs
Alaphang	Formális, bürokratikus	High-tech, modern	Nyílt kölcsönös haszon	Pontosság, gyanakvás
Szereplők preferenciája	Függőség	Függetlenség	Függetlenség	Függetlenség

Az ipari hálózatok vagy piacok, mint hálózatok (*markets as networks*) megközelítés követői általában az *üzleti hálózat* (business network) fogalommal operálnak. Forsgren és Johanson

(1992, 5. old.) ezt úgy definiálja, mint azon kapcsolatok összességét, amely az üzleti tevékenységet ellenőrző szereplők között jön létre. A megközelítés az *informális hálózatok* fogalommal is operál, tekintve, hogy a kapcsolatok egyének között alakulnak ki (Granovetter, 1985). A szerződésen alapuló formális hálózatok, mint például a stratégiai szövetségek esetén a független vállalatok általában egy közös stratégiai cél érdekében működnek közre (Child és Faulkner 1998, Tari 1998, Buzády 2000).

Az üzleti hálózat aktorait összekötő kapcsolatok *a szereplők közötti interakciók* alapján alakulnak ki, és általában hosszú távon fennmaradnak (Håkansson és Snehota 1989). Az aktorok közötti interakciók hosszútávon jelentkező eredménye az *alkalmazkodás* és a *kölcsönös bizalom*, mely Håkansson (1982) szerint előfeltétele a kapcsolat fennmaradásának és továbbfejlődésének. Egy üzleti hálózat tagjaként működő szervezet teljesítménye és hatékonysága nemcsak az adott szervezet közvetlen partnereivel történő interakcióin múlik, hanem azon is, hogy ezek a partnerek hogyan kezelik további kapcsolataikat (Håkansson és Snehota 1989). Következésképpen egy szervezet teljesítményét a hálózat, mint interakciós kontextus határozza meg. Az üzleti hálózatokat tovább differenciálhatjuk és megkülönböztethetünk horizontális és vertikális hálózatot. A horizontális hálózatok a versenytársak közötti kapcsolatokat jelentik, míg a vertikális hálózatok a vevőkkel, szállítókkal, disztribútorokkal kialakított kapcsolatokat foglalják magukba (Chikán, Czakó és Paprika, 2002, Chetty és Wilson 2003).

A hálózatokban az interdependenciák különböző mintázata alakulhat ki, és bár nem beszélünk hierarchiáról, a *hálózatban elfoglalt pozíció* a hálózatmodell központi kérdése. Ez a pozíció biztosítja a vállalat számára a lehetőségeket és jelenti a korlátokat is egyben (Mattsson 1985, Gulati és társai 2000). A hálózatban elfoglalt pozíció biztosítja a hatalmat a hálózatban, és fordítva, a hatalom biztosítja a pozíciót. A hálózatok biztosíthatják a vállalatok számára az információhoz, erőforrásokhoz, piacokhoz és technológiákhoz való hozzáférést, az outputok piacra juttatását (Dobák és társai 1999), a tanulás lehetőségét, a hírnév megszerzését, a méret- és a választékgazdaságosságot valamint a költségek és kockázatok megosztását más vállalatokkal. A hálózatok korlátozhatják ugyanakkor a vállalatok mozgásterét is, kizárva az alternatív hálózatokhoz való kapcsolódás lehetőségét (Gulati és társai 2000). A tervgazdaság

idején a hazai vállalatok mesterségesen képzett hálózatoknak voltak tagjai, amelyeknek piacgazdasági alapokon való folytatása, avagy újraformálódása ritka jelenség (Szanyi 1997b)⁴². A piac liberalizációja következményeként a nemzetközi hálózatokhoz való kapcsolódással és tanulással, a hazai helyi irányítású vállalatok fejleszthetik technológiai és vállalatvezetési tudásukat, továbbá új piacokra tehetnek szert. A hazai vállalatok főként beszállítóként kapcsolódnak elsősorban az autóipari és az elektronikai ipari nemzetközi hálózatokhoz (Sass és Szanyi 2004). Alapvető kérdés - ahogy azt Balaton (2005) is megjegyzi -, hogy ezek a vállalatok hogyan tudják elkerülni, hogy a hálózat kiszolgáltatott szereplőjévé váljanak. Itt kapcsolódik a hálózatelmélet az erőforrás-alapú megközelítéshez, mely szerint a vállalatok versenyelőnyt biztosító megkülönböztető kompetenciái (Barney 1991) a más szervezetekkel való interakcióik és kapcsolatépítés során is kialakulhatnak (Grant 1996). Vagyis az üzleti partnerekkel való kapcsolatok fontos részét jelentik a vállalat kritikus erőforrásainak (Andersson és Forsgren 2000, Bühner, Dobák és Tari 2002).

A szervezeten belüli hálózatokban való eligazodás kulcsfontosságú kérdés a szervezet jövője szempontjából (Dobák és társai 1999). A szervezeteknek megfelelő módon kell tudni kezelni a közöttük lévő komplementaritást, illetve versenyt⁴³. Föl kell ismerniük, hogy kivel és mikor kell versenyezni, avagy együttműködni, vagyis *a hálózatot kell tudni menedzselni* (Ford és társai 1998; Gulati és társai 2000).

Az üzleti hálózatok a nemzeti határokon is átnyúlnak. A hálózatelméleti perspektíva szerint, ahhoz, hogy megértsük, hogyan nemzetköziesednek a vállalatok, hálózati keretben kell megvizsgálni őket (Johanson és Mattsson 1988). A nemzetköziesedés hálózatmodellje az inkrementális megközelítéseket ért kritikák eredményeként jelent meg (Turnbull 1987, Madsen és Servias 1997), és a társadalmi hálózatokat társadalmi csereként felfogó megközelítést (pl. Cook és Emerson 1978, Emerson 1972) alkalmazta a hálózatokra (Anderson és társai 1994). A modell szerint a vállalat üzleti (formális) és személyes (informális) kapcsolatok hálójában létezik, amelyben különböző szereplők vesznek részt: fogyasztók, versenytársak, beszállítók,

⁴² Kivételt képez például a Richter Gedeon, mely a tervgazdaságot követő kezdeti nehézségek ellenére sem adta fel a volt Szovjet piacot jelentő nemzetközi üzleti hálózatát.

⁴³ Erre utal az angol *coopetition* fogalom.

forgalmazók, tanácsadók, szabályozó intézmények, egyéb közszolgálati szervezetek, családtagok és barátok (Coviello és McAuley 1999).

Míg az inkrementális fejlődést valló modellek (Uppsala modell és exportfejlődési modellek) a nemzetköziesedő vállalat jellemzőit helyezik vizsgálódásuk középpontjába, addig a nemzetköziesedés hálózatmodellje (pl. Johanson és Mattsson 1988, Johanson és Vahlne 1990, Johanson és Mattsson 1992, Forsgren és Johanson 1992, Johanson és Johanson 1999) a vállalat üzleti környezetére, a kontextusra helyezi a hangsúlyt. A hálózatmodellből kiindulva azt vallja, hogy a vállalatok üzleti környezetét a vállalat és a különböző piaci szereplők közötti közvetlen és közvetett interakciók alkotják, és ezek az interakciók határozzák meg a vállalatok nemzetköziesedését is. Egy vállalat nemzetköziesedésének mértékét nem az erőforrás-elköteleződés mértéke, hanem az üzleti hálózatának nemzetköziesedése mutatja. Eszerint egy vállalat lehet egy nemzetközi hálózat jelentős szereplője anélkül, hogy különösebb erőforrás-elköteleződése lenne külföldön és vice versa (Björkman és Forsgren 2000).

A nemzetköziesedés hálózatmodelljének megalkotói Johanson és Mattsson (1988), úgy definiálják az üzleti hálózatokat, mint a vállalat és a vevői, forgalmazói, szállítói, versenytársai és a kormányzat közötti kapcsolatok összességét. A nemzetköziesedést egy olyan folyamatnak tekintik, melynek során a vállalatok:

- (1) Fokozatosan növelik az üzleti hálózatuk különböző szereplői közötti kapcsolataik erősségét,
- (2) Újabb kapcsolatokat alakítanak ki hatékony hálózatokkal, és
- (3) Fokozatosan erősítik a különböző nemzeti hálózatok közötti koordinációt.

Egyetértenek a pszichikai távolság (Johanson és Wiedersheim-Paul 1975, Luostarinen 1979) jelentőségével és a nemzetköziesedés inkrementális jellegével, de azt állítják, hogy a folyamatot az interakciók, és a kapcsolatok alakulása befolyásolja. A piac mint hálózat perspektívát alkalmazva a nemzetközi piacra lépést úgy definiálják, mint *azt a módot, ahogy a vállalat a létező kapcsolatait (belföldit és külföldit, valamint a megcélzott piacra vonatkozót) használja a piacra lépés folyamán* (Axelsson és Johanson, 1992, p.219). A vállalat külföldi piacon elfoglalt helyét vizsgálják, és nem a belső növekedést.

A korábbi modellekhez hasonlóan a nemzetköziesedést egy szekvenciális folyamatnak tekintik. A modell szerint a vállalatok először olyan országokban alakítanak ki kapcsolatokat, ahol korábban nem rendelkeztek ilyen kapcsolatokkal. Ezt nevezik a szerzők *nemzetközi terjeszkedésnek*. Ezt követően az így kialakított hálózat mentén növelik elköteleződésüket, melyet *penetrációnak* neveznek, majd a különböző országok üzleti hálózataiban elfoglalt pozícióikat integrálják. Ez az ún. *nemzetközi integráció*.

A hálózat keretén belül folytatott tevékenység további kapcsolatok kialakítására ad lehetőséget és elősegítheti, hogy a vállalat hozzáférjen erőforrásokhoz és piacokhoz. A hálózatmodell egyik alapfeltevése, hogy a vállalatoknak olyan erőforrásokra van szükségük, amelyeket más vállalatok birtokolnak, és amelyekhez a hálózatban elfoglalt pozíció alapján férhetnek hozzá (Johanson és Mattsson 1988). A modell szerzői a háló (net) fogalmat használják a hálózat bizonyos részeinek a megnevezésére, mint például a *nemzeti háló*, mely az egyes országok hálózatára vonatkozik, vagy a *termelési háló*, mely a vállalat azon kapcsolataira vonatkozik, amely egy bizonyos termékkel kapcsolatos tevékenységek köré csoportosul. Ehhez hasonlóan az iparágak is úgy tekinthetők, mint kapcsolatok hálózata. Egy országon belül különböző iparági hálózatok léteznek, amelyek átvezetnek határokon túlra is. Az egyes iparági hálózatok nemzetköziségének mértéke, a különböző országok hálózataival való kapcsolatok kiterjedtségétől függ (Johanson és Vahlne 1990). Az egyes országok és iparágak különbözhetnek a személyes és üzleti kapcsolatok relatív fontosságát tekintve, továbbá feltételezhetően a kapcsolat kialakításakor a személyes kapcsolatok nagyobb fontossággal bírnak. A folyamatban előrehaladva a rendszereknek és rutinnak lesz nagyobb szerepe (Johanson és Vahlne 1990). Tekintve, hogy a nemzetköziesedés hálózatmodelljének marketing gyökerei vannak⁴⁴, a kutatások elsősorban a vevői, szállítói és disztribútori kapcsolatokra, azaz a vertikális hálózatokra koncentráltak (Chetty és Wilson 2003). Chetty és Wilson kutatása a horizontális hálózatok jelentőségére irányítja a figyelmet, főként az olyan szituációkban, amikor a vállalatok nemzetköziesedését az iparági erők mozgatják, amikor is a vállalatok föl vannak készülve a versenytársakkal való együttműködésre elsősorban az erőforrásaik megosztása érdekében (Chetty és Wilson 2003).

⁴⁴ A modell kifejlesztésében az 1976-ban alakult Ipari Marketing és Beszerzés Csoportnak (Industrial Marketing and Purchasing Group - IMP) meghatározó szerepe volt (Blankenburg-Holm és Johanson 1995).

A nemzetköziesedés folyamatát a vállalat nemzetköziesedésének mértéke és a piac nemzetközisége egyaránt befolyásolja. A modell négy vállalatípust és szituációt különböztet meg, melyet az alábbi ábra szemléltet:

3. Ábra. A nemzetköziesedés hálózat modellje (Johanson és Mattsson 1988 alapján)

		A piac nemzetköziesedésének mértéke (termelési háló)	
		Alacsony	Magas
A vállalat nemzetköziesedésének mértéke	Alacsony	KORAI KEZDŐ	KÉSŐN KEZDŐ
	Magas	EGYEDÜLÁLLÓ NEMZETKÖZI	NEMZETKÖZI MÁSOK KÖZÖTT

A *korai kezdő* (*Early Starter*) viszonylag kevés és jelentéktelen külföldi vállalati kapcsolattal rendelkezik, és ugyanez jellemző a hálózat többi vállalatára is. A vállalat keveset tud a külföldi piacokról, és a hazai piaci kapcsolatai nem teszik lehetővé tudása bővítését. Ahhoz, hogy ezt a tudást megszerezze, a vállalat helyi ügynökökkel, külkereskedelmi cégekkel kollaborál, akik rendelkeznek a szükséges külföldi piaci ismerettel. Ezáltal a „korai kezdő” vállalat csökkentheti költségeit, és az ismeretlen piac okozta bizonytalanságot és elkezdheti nemzetközi tevékenységét. Tehát az ilyen típusú vállalatok más vállalatok piaci ismeretét veszik igénybe a nemzetközi piacra lépés során (Johanson és Mattsson 1988, 298 old.). A „korai kezdő” vállalatok valószínűleg külföldi forgalmazóik vagy vevőik révén nemzetköziesednek (Chetty és Blankenburg-Holm 2000).

A másik vállalatkategória az *egyedülálló nemzetközi* (*Lonely International*) vállalat, amely egy nagymértékben nemzetköziesedett vállalat egy olyan piacon, amely belföldi orientáltságú. Ez a vállalat széleskörű nemzetközi piaci tudással és tapasztalattal rendelkezik, amely hozzájárul a tudása növeléséhez (Barkema és Vermeulen 1998). A nemzetközi hálózatán

keresztül újabb piacokat hódíthat meg. Tulajdonképpen ez az a vállalkozókategória, amely egyedül képes előmozdítani a piac (a termelési háló) nemzetköziesedését. Nemzetközi terjeszkedése során az „egyedülálló nemzetközi” vállalat kevésbé függ a hálózat többi tagjaitól, ő az, aki előmozdítja a hálózat többi tagjának nemzetköziesedését.

A harmadik kategória a *későn kezdő (Late Starter)* vállalat, amely egy már nemzetköziesedett környezetben található. Következésképpen a vállalat szállítói, vevői valamint versenytársai által, indirekt módon kapcsolatban áll a nemzetközi hálózatokkal. Ezek az indirekt kapcsolatok arra készítetik a vállalatot, hogy nemzetköziesedjen. Tekintve, hogy a működési környezet erőteljesen nemzetközi, megtörténhet, hogy a pszichikailag közeli hálókba már nehéz belépni, ezért a „későn kezdő” vállalatok távolabbi piacokon próbálkoznak. Ezek a vállalatok hátrányban vannak a versenytársaikkal szemben, akik több tudással rendelkeznek, és mert egy új belépőnek nehéz egy már létező hálóba belépni.

A negyedik kategória a *nemzetközi mások között (International Among Others)*, amely a nagymértékben nemzetköziesedett vállalatok kategóriája, és amelyeknek működési környezete (az üzleti hálózat) is nagymértékben nemzetköziesedett. Tekintve, hogy ez a típusú vállalat több nemzeti és termelési hálózathoz kapcsolódik, és elegendő nemzetközi tapasztalattal rendelkezik, viszonylag gyorsan tud terjeszkedni a hálózatán keresztül. Továbbá, a szétterjedt hálózata révén könnyebben hozzáférhet a külső erőforrásokhoz, sőt kontrolálhatja is azokat. Esetében a nemzetközi tevékenységek koordinációja kritikus tényező. Állandóan figyelnie kell a termelési költségek változását és a versenytársak akcióit a különböző piacokon, és ennek függvényében kell elosztania tevékenységét a különböző piacokon. Jó példa erre az autógyártók esete, ahol egy autó különböző alkatrészeit különböző országokban tevékenykedő beszállítók szolgáltatják (Johanson és Mattsson 1988).

A széleskörű empirikus támogatottság (Ford 1998) mellett a nemzetköziesedés hálózat modelljét is számos kritika érte. A modell gyengeségei között említhető, hogy kevés figyelmet szentel a gazdasági motívumoknak (Dunning 1995), a hatékonyságnak és eredményességnek (Jones és Coviello 2002). Továbbá bírálat érte a modellt, mert túl sok változóval operál és következtetései nem elég egyértelműek (Björkman és Forsgren 2000). A hálózatperspektívát alkalmazó kutatók körében ellentmondás figyelhető meg a vállalati

stratégiának a nemzetköziesedésben játszott szerepének értelmezése kapcsán. Johansson és Mattsson (1988) úgy tekint a nemzetköziesedésre, mint egy kapcsolatokba történő befektetési folyamatra, amelynek során a vállalat kiaknázva a hálózati erőforrásokat törekszik a hálózatban elfoglalt pozíciójának védelmére vagy megváltoztatására, vagyis a nemzetköziesedést egy stratégiai folyamatnak tekintik. Johanson és Vahlne (1992) ugyanakkor tagadják a stratégia szerepét, és azt állítják, hogy a külföldi piacra lépés az adott vállalat és a külföldi piac szereplői közötti kölcsönhatás eredménye. Ide kapcsolódik az a vélemény is, miszerint a vállalat és hálózata koevolúciójának következménye, hogy a vállalatok kevésbé tudják megtervezni és ellenőrizni a nemzetköziesedés folyamatát⁴⁵ (Meyer és Skak 2002, 179. old). Továbbá a hálózatmodell figyelmen kívül hagyja a döntéshozó(k) és a vállalati jellemzők szerepét a hálózatok mentén történő nemzetközi terjeszkedés során (Chetty és Blankenburg-Holm 2000). A döntéshozók nem biztos, hogy felismerik a nemzetköziesedés lehetőségét vagy, hogy egyáltalán élni akarnak vele, mert féltik pozíciójukat vagy egyéb személyes okok miatt. Bár a hálózatmodell nagymértékben hozzájárult a vállalatok nemzetköziesedésének leírásához és megértéséhez, magyarázó ereje gyenge (Björkman és Forsgren 2000). Tekintve, hogy a hálózatmodell szerint a nemzetköziesedés nem csak a vállalat saját erőforrásaitól, tevékenységétől és tapasztalatától függ, hanem a többi szereplő erőforrásától, tevékenységétől és tapasztalatától is, ezért nehéz általános következtetéseket megfogalmazni. Mindez nem is meglepő, ha figyelembe vesszük, hogy a hálózatmodellt a piaci magatartás megértésére fejlesztették ki és nem specifikus kérdések vizsgálatára, mint például a vállalatok nemzetköziesedése (Björkman és Forsgren 2000). A hálózatmodell tulajdonképpen magának a hálózatnak az elemzésével foglalkozik, ez az elemzés alapegysége és nem a benne lévő szervezet (Perrow 1997, 214. old.). Következésképpen a hálózatmodell segítségével, sokkal inkább a nemzetköziesedést befolyásoló külső tényezőket tudjuk vizsgálni, mint magát a nemzetköziesedés folyamatát.

A hálózatmodell talán egyik legfontosabb tanulsága, mely a hazai vállalatok számára is jelentős, hogy a nemzetköziesedés nemcsak a meglévő erőforrások külföldön való hasznosítását jelenti, hanem a határokon átnyúló potenciális kapcsolatok kiaknázását is (Andersson és Johanson 1997).

⁴⁵ A szervezeti formák koevolúciós elméletéről lásd Lewin, Lond és Carrol (1999) írását. Az elméletet magyar nyelven Balaton (2005) mutatja be.

2.3.4. Holisztikus modellek

Az eddigiekben bemutatott modellek a nemzetköziesedés egy-egy aspektusára, a működési módra, a döntéshozatal folyamatára, valamint az üzleti környezetre, kontextusra összpontosítanak. A holisztikus modellek, a nemzetköziesedést sokkal tágabb keretek közé helyezik, lényegesen több dimenziót vesznek figyelembe a vállalatok nemzetköziesedése vizsgálatakor és a holisztikus elnevezésnek megfelelően a nemzetköziesedést összefüggéseiben vizsgálják. Elsősorban kis- és középvállalatok elemzése alapján kerültek kidolgozásra.

A holisztikus szemlélet úttörői, Luostarinen és Welch (Luostarinen 1970, 1979, Welch és Luostarinen 1988, Welch és Luostarinen 1993, Luostarinen és Welch 1990) számára a nemzetköziesedés a nemzetközi tevékenységek iránti fokozatos elköteleződés folyamatát jelenti (Welch és Luostarinen 1988, 36.old.)⁴⁶. A nemzetköziesedést egy kétirányú folyamatként fogják fel, a kifelé irányuló (outward) nemzetköziesedés mellett a befelé irányuló (inward) és kooperatív tevékenységeket⁴⁷ is vizsgálják (lásd 2. táblázat). A szerzők szerint a befelé irányuló nemzetköziesedés hatással lehet a kifelé irányuló nemzetköziesedésre különösen a nemzetköziesedésük elején lévő vállalatok esetében. Például az importtevékenység, a szerződéses gyártás (contract manufacturing) révén történő erőforrásátvitel, vagy technológiai licencvásárlás jó lehetőség lehet arra, hogy a vállalatok tapasztalatot szerezzenek a külföldi partnerekkel való együttműködésben, elősegítheti a különböző működési módokról való ismeretszerzést. Továbbá lehetőséget biztosít a nemzetközi tevékenység szempontjából oly fontos beszerzési és logisztikai ismeretek megszerzésére, a nemzetközi kapcsolati hálózat kialakítására.

Luostarinen a nemzetközi tevékenység visszavonásának aspektusát is elemzi. A nemzetközi terjeszkedést ideiglenes, részleges vagy teljes visszavonulás követheti bizonyos célországokban (Luostarinen 1979). Ugyanakkor a vállalatok megőrizhetnek bizonyos kapcsolatokat azon a piacon, ahonnan kivonultak, annak érdekében, hogy a későbbiekben

⁴⁶ Welch és Luostarinen (1988) modelljét a szakirodalom az inkrementális fejlődés-modellek közé sorolja (például Björkman és Forsgren 2000, Andersson 2000), mivel e modell alapját is az inkrementális fejlődés adja. A dolgozatban a modellt külön tárgyalom, mivel tágabb, ún. holisztikus szemléletet követ.

⁴⁷ Kooperatív tevékenységek alatt a szerzők stratégiai szövetséget vagy hálózatot értenek.

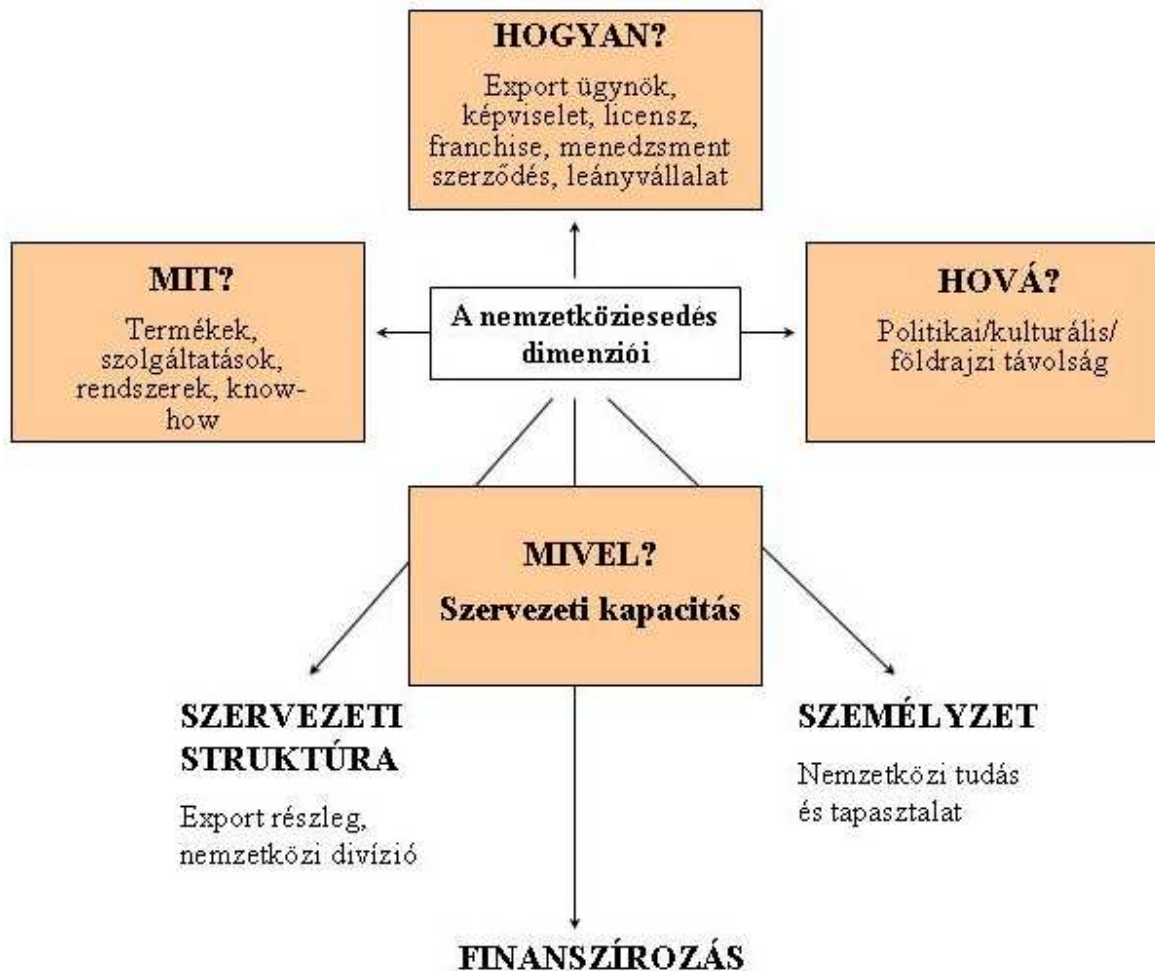
könnyebben tudjanak oda visszatérni. Ezt nevezi Hadjikhani (1997) „alvó stratégiának” (sleeping strategy).

2. Táblázat. Outward, inward és kooperatív tevékenységek (Luostarinen és Welch, 1997 alapján)

Outward tevékenységek	Inward tevékenységek	Kooperatív tevékenységek
• Indirekt/direkt/saját export • Licenc értékesítés • Know-how megállapodás • Franchise értékesítés • Alvállalkozói szerződés • Szerződéses gyártás • Projekt export • Közös vállalkozás • Leányvállalat alapítás	• Indirekt/direkt/saját import • Licenc vásárlás • Know-how megállapodás • Franchise vásárlás • Alvállalkozói szerződés • Szerződéses gyártás • Projekt export • Közös vállalkozás	• Gyártói kooperáció • Beszerzési kooperáció • Kutatás-fejlesztési kooperáció

Welch és Luostarinen modellje (1988) négy fő dimenzió mentén értelmezi a nemzetköziesedést. A külföldi piacra lépés és működési *mód (hogyan)*, valamint a földrajzi *telephely (hová)* mellett, amelyeket az Uppsala modell is tárgyal, a vállalatok nemzetköziesedésének dimenziói között találjuk a nemzetközi piacra vitt *produktumot (mit)*, valamint a *szervezeti kapacitást*, mely a véleményem szerint a *mivel* kérdésre ad választ. A modellt a 3. ábra szemlélteti.

4. Ábra. A nemzetköziesedés dimenziói (Luostarinen és Welch 1988 alapján, módosítással).



- (1) A működési módra vonatkozóan a szerzők egyetértenek az Uppsala modellel, miszerint a vállalatok fokozatosan jutnak el az exporttól a termelő leányvállalat alapításáig. Itt az egyes piacokon szerzett tudás könnyebben transzferálható, mint az Uppsala modell esetében, vagyis a nemzetköziesedés előrehaladásával a működési módok közötti választás sokkal flexibilisebb, azaz bizonyos lépések kihagyhatók. A szerzők szerint a nemzetköziesedés sikere a működési módok változatosságán múlik.
- (2) A nemzetközi piacra vitt produktumot illetően a vállalatok először meglévő termékeiket viszik nemzetközi piacra, majd a nemzetköziesedés következményeként

termékdiverzifikációba kezdhetnek, sőt új termékeket is kifejleszhetnek. Később a terméktranszfert szolgáltatás-, technológia- és tudástranszfer követheti. Valószínűsíthető, hogy ezek közül a know-how az, amit a legkevésbé szeretnek megosztani a vállalatok a nemzetközi piacon.

(3) A telephely vonatkozásában a modell nagyon hasonlít az Uppsala modellhez. A pszichikai távolság fogalma (Johanson és Wiedersheim-Paul 1975) helyett az üzleti távolság fogalommal operál, amely a kulturális, földrajzi, gazdasági és politikai távolságra vonatkozik (Luostarinen 1979). A nemzetköziesedésük elején lévő vállalatok először a földrajzi, kulturális, gazdasági és politikai értelemben közeli piacokat választják, majd a nemzetközi tapasztalat növekedésével egyre távolabbi piacokra merészkednek.

(4) A negyedik dimenzió az ún. szervezeti kapacitás, mely a személyzetet, a szervezeti struktúrát illetve a finanszírozást foglalja magába. A szerzők szerint a nemzetköziesedés és a szervezeti kapacitás között kölcsönös függőségi viszony van. A nemzetköziesedés sikere függ a szervezeti kapacitástól, ugyanakkor a nemzetköziesedés hatással van a szervezeti kapacitásra:

- A vállalat személyzetének felkészültsége és elköteleződése a nemzetköziesedés iránt kulcsfontosságú a nemzetköziesedés sikere érdekében, ugyanakkor a nemzetköziesedés is hozzájárul a személyzet tapasztalati tudásának fejlesztéséhez.
- A nemzetközi diverzifikációval az adminisztratív és szervezési feladatok megnövekednek, ami maga után vonja a szervezeti struktúra megváltozását.
- A nemzetköziesedés előrehaladtával a vállalatok egyre változatosabb és szofisztikáltabb forrásokat használnak a nemzetközi tevékenység finanszírozására.

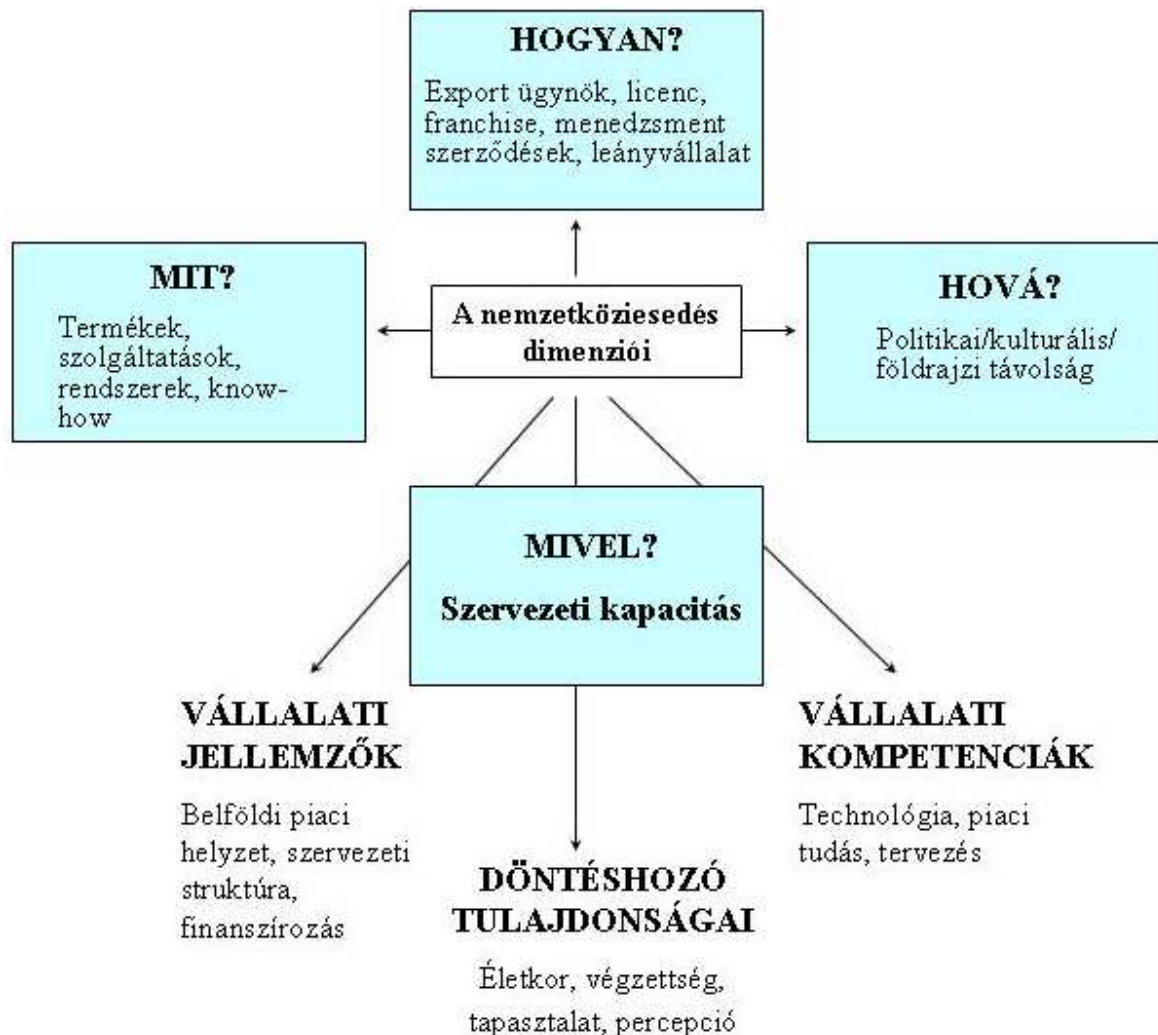
Welch és Luostarinen modellje alapján megállapítható, hogy a nemzetköziesedésnek sokféle útja lehetséges. Egy vállalat nemzetköziesedésének mértékét nemcsak a működési módokban megnyilvánuló erőforrás-elköteleződés jelzi, hanem a működési módok, a piacra vitt produktumok és a piacok változatossága is. Így tehát a vállalatok különböző dimenziókban

nemzetköziesednek és megtörténhet, hogy bizonyos dimenzió alapján a nemzetköziesedés előrehaladottabb fázisában vannak (Chetty 1999).

Bár a szerzők a nemzetköziesedést tágabb keretek között tárgyalják, viszonylag kevés részlettel szolgálnak a dimenziók jellemzőit illetően, és azt sem indokolják meg, hogy miért éppen a fenti változókat tartják a nemzetköziesedés szempontjából meghatározónak. A dimenziók értelmezése alapján úgy tűnhet, hogy a szerzők a szervezeti kapacitást (belső vállalati tényező) fontosabbnak tartják, mint a pszichikai távolságot (külső környezeti tényező).

Welch és Luostarinen modelljét Chetty (1999) fejlesztette tovább, konkrétan a szervezeti kapacitás dimenzió mentén, úgy, hogy a korábbi három változót összevonta és kiegészítette újabbakkal. A három új változó a vállalati jellemzők, a döntéshozók tulajdonságai és vállalati kompetenciák (lásd 5. ábra).

5. Ábra. A nemzetköziesedés dimenziói (Luostarinen és Welch 1988; és Chetty 1999 alapján, módosítással).



A korábbi modellben szereplő szervezeti struktúra és finanszírozás a vállalati jellemzők dimenzióhoz került, míg a személyzet dimenziót felváltotta a döntéshozó tulajdonságai dimenzió.

A vállalati jellemzők között szerepel, a belföldi piaci helyzet, a szervezeti struktúra és a finanszírozás. A vállalat belföldi piaci helyzetének figyelembe vételével a kiegészített modell felülkerekedik az inkrementális fejlődésmodellek azon hiányosságán, hogy nem veszik figyelembe a belföldi piaci keresletet, az iparági versenyt és a kormányzati intézkedések hatását a nemzetköziesedésre (Chetty 1999). A nemzetközi piac iránti elköteleződés növekedésével

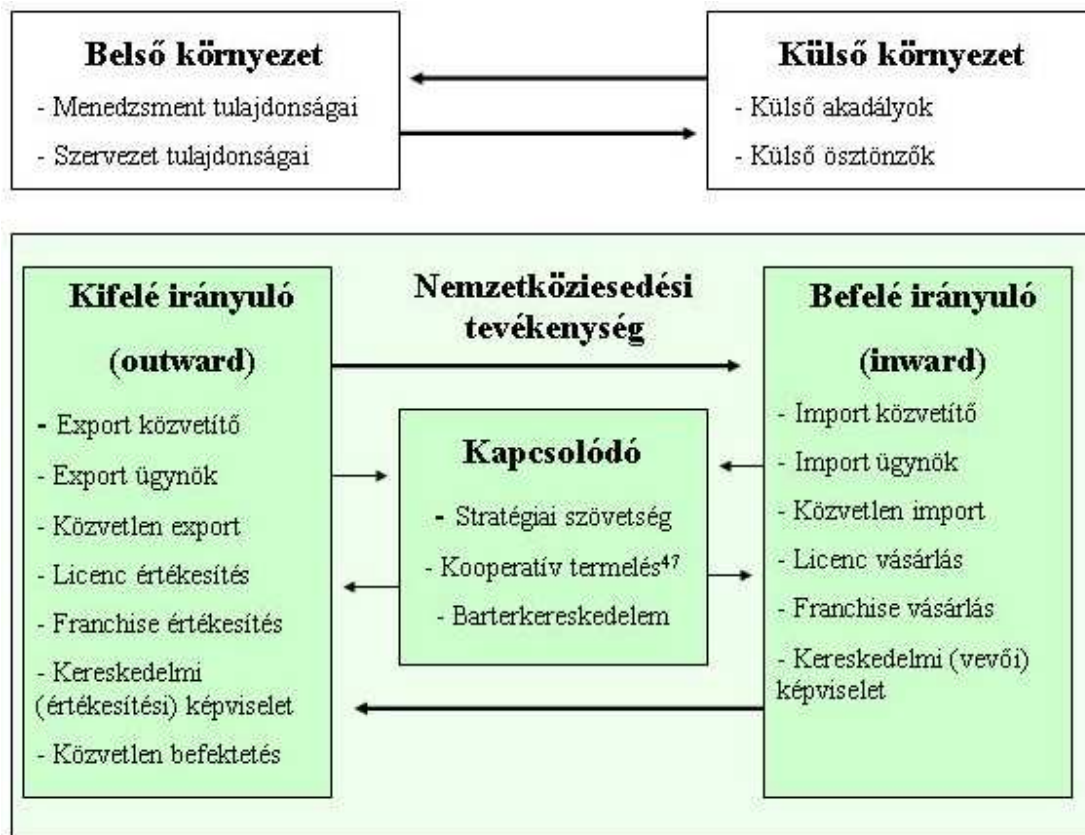
párhuzamosan változik a szervezeti struktúra is, például létrejön egy exporttevékenységet koordináló helyi vagy külföldi divízió, majd később egy külföldi leányvállalat. Továbbá a nemzetköziesedés előrehaladtával jellemzővé válik a helyi és nemzetközi finanszírozási források párhuzamos igénybevétele. Így tehát egy vállalat nemzetköziesedését az igénybe vett pénzügyi források változatossága is jelezheti.

A döntéshozó tulajdonságai az életkorra, a végzettségre, a munkatapasztalatra és az attitűdökre vonatkozik. Számos empirikus vizsgálat bizonyította, hogy a döntéshozó tulajdonságai jelentősen meghatározzák főleg a kis- és közepes vállalatok nemzetköziesedését (pl. Cavusgil és Nevin 1981, Miesenböck, 1988, Styles és Ambler 1994, Bloodgood és társai 1996). Egyes szerzők szerint a fiatal, magasan képzett (Caughey és Chetty 1994) és nemzetközi tapasztalattal rendelkező (Bloodgood és társai 1996) döntéshozókra inkább jellemző a gyors nemzetköziesedés. Továbbá a döntéshozók észlelései és interpretációi a nemzetközi piaci működéssel kapcsolatban, hajlandóságuk a kockázatvállalásra szintén meghatározhatja a vállalatok nemzetköziesedését (Cavusgil 1980, 1982, Cavusgil és Nevin, 1981, Reid 1981).

A vállalati kompetenciák, a technológiát, a piaci tudást és a tervezést foglalja magába. Minél fejlettebb egy vállalat technológiája és minél nagyobb a piaci tudása, annál nagyobb a valószínűsége, hogy nemzetközi piacra lép (Chetty és Hamilton 1993). Azok a vállalatok, amelyek megtervezik a nemzetközi piacra lépést, nagyobb valószínűséggel nemzetköziesednek, mint azok, akik nem (Aaby és Slater, 1989). Ugyanakkor a vállalati kompetenciák kifejlesztése időt és erőforrást igényel és függ a döntéshozó attitűdjétől is (Chetty 1999).

Fletcher (2001) szerint a vállalatok dinamizmusának fokozódásával, a globalizáció elterjedésével egyre inkább a nemzetköziesedés holisztikus szemléletmódja válik jellemzővé. Modellje követi Welch és Luostarinen modelljét abban az értelemben, hogy összekapcsolja az inward, outward és kooperatív tevékenységeket (lásd 5. ábra). Véleménye szerint a nemzetköziesedést globális nézőpontból kell vizsgálni, és nem az egyes külföldi piacok szempontjából. Számára a kontextus a nemzetköziesedés meghatározó tényezője.

6. Ábra. Nemzetköziesedés holisztikus szemléletben (Fletcher 2001, 30. old.)⁴⁸.



A holisztikus szemléletmódnak a legnagyobb veszélye, hogy a túl sok tényező figyelembe vételével nagymértékben csökken a magyarázó és előrejelző ereje.

2.3.5. A vállalkozói irányultságú nemzetköziesedés és a „született globálisok”

A vállalkozói irányultságú nézet (pl. Covin és Slevin 1991, Zahra 1993, Lumpkin és Dess 1996, Brazeal és Herbert 1999, Shane és Venkataraman 2000, Zahra és társai 2005, Jones és Coviello 2005) a vállalatok nemzetköziesedésének legújabb megközelítése. E nézőpont alkalmazása a vállalatok nemzetköziesedésének magyarázatára még viszonylag új, de jelentősége egyre növekszik, főként a kis- és közepes méretű, dinamikus vállalatok esetében. Láthattuk, hogy a korábbi (fentiekben bemutatott) modellek és megközelítések nagyjából három nézőpont alapján

⁴⁸ A kooperatív termelést, amennyiben hosszabb távra szóló stratégiai célokat szolgál Tari (1998) a stratégiai szövetségek közé sorolja.

vizsgálódtak: a vállalatok nemzetköziesedését meghatározó külső környezeti kontextus, a belső vállalati környezet, valamint a döntéshozó(k) tulajdonságai szempontjából. A vállalkozói irányultság (entrepreneurial orientation) hatására ugyanakkor ezek a modellek kevés figyelmet szenteltek. A változás a kilencvenes években következett be, konkrétan az ún. született globális (born global), vagy international new venture (INV) vállalatok megjelenésével⁴⁹. A korábbi elméletektől eltérően, melyek azt feltételezik, hogy a vállalatok először a hazai piacon erősödnek meg és csak utána lépnek külföldi piacra, ezek a vállalatok születésüktől fogva úgy tekintenek a világra, mint saját piacukra (McDougall és társai 2003). Proaktív módon nemzetköziesednek, annak ellenére, hogy még viszonylag tőkeszegény és kevés piaci tapasztalattal rendelkező vállalatokról van szó. Kezdetektől fogva a különböző országokban elérhető erőforrásokat veszik igénybe, és különböző külföldi piacokon értékesítik termékeiket vagy szolgáltatásaikat. E képesség előfeltétele, a különböző piacokhoz való dinamikus alkalmazkodás, a lehetőségek felismerése és a kombinációs képesség, mely Autio (2005) szerint a dinamikus képességek fogalommal (Teece, Pisano és Shuen 1997) rokon⁵⁰. A külföldi közvetlen tőkebefektetés helyett gyakran a nemzetközi stratégiai szövetségeket részesítik előnyben, melynek révén gyorsan hozzájutnak a külföldi erőforrásokhoz, mint például gyártókapacitáshoz vagy marketing ismerethez (Oviatt és McDougall 1994).

A született globálisok jelenség a kilencvenes években tapasztalt számos társadalmi-gazdasági körülmény és a technológia változásának volt az eredménye. Oviatt és McDougall széles körben elismert tanulmányukban (Oviatt és McDougall 1994) a következőket említik:

(1) A technológiai fejlődésnek köszönhetően a külföldi piacokkal kapcsolatos információáramlás felgyorsult, ezáltal is csökkentve az Uppsala modell által hangsúlyozott pszichikai távolság jelentőségét és elősegítve a nemzetközi integrációt.

(2) A nemzetközi menedzseri tapasztalat elérhetőbbé vált, lehetővé téve a vállalatok számára a szükséges tudás gyors megszerzését.

⁴⁹ Ezeknek a vállalatoknak a megnevezésére még számtalan más elnevezés is született (pl. global strat-ups, technology start-ups, infant multinationals, instant multinationals, metanational upstarts) amelyek közül a született globálisok (Rennie 1993) és az international new venture (Oviatt és McDougall 1994) elnevezés honosodott meg a szakirodalomban.

⁵⁰ Mindez arra utal, hogy az erőforrás alapú megközelítés és a vállalkozói irányultságú nemzetköziesedés összefonódik.

(3) A hálózatok terjedésével a vállalatok egyre inkább képessé váltak arra, hogy specifikus erőforrásaikat külső erőforrások (hálózatok) felhasználása révén tegyék nemzetközileg is mobilissá.

Az empirikus vizsgálatok azt igazolták, hogy a született globális cégek gyakran a fejlett technológiával jellemezhető és egyéb globális rés-iparágakból kerülnek ki, mint például a telekommunikáció, számítástechnika, (Madsen és Servais 1997) és jellemző rájuk a gyors terjeszkedés a vállalatközi hálózatok révén.

A született globálisok jelensége vezetett el tulajdonképpen az ún. vállalkozó vállalat fogalmának a felélesztéséhez. A „született globális” vagy „international new venture” vállalatok Oviatt és McDougall szerint megfelelnek a vállalkozó vállalat (entrepreneurial firm) jellemzőinek (Oviatt és McDougall 1994). A vállalkozó vállalat vagy *vállalkozás* (*entrepreneurship*) fogalma Kirzner (1973) és Schumpeter (1975) megfogalmazásában a lehetőségek keresését, felismerését és kihasználását jelenti újszerű erőforrás-kombinációk révén. Ez a definíció vált elfogadottá a szakirodalom széles köreiben is (Zahra és társai 2005). Az entrepreneurship kutatások Shane és Venkataraman (2000, 218. old.) megfogalmazásában három kérdés köré csoportosíthatók:

(1) Miért, mikor és hogyan jönnek létre a lehetőségek?

(2) Mi az oka annak, hogy egyesek könnyebben rátalálnak és kihasználják a lehetőségeket, mint mások?

(3) Milyen akciók keretein belül használják ki a vállalatok a felmerülő lehetőségeket?

Az entrepreneurship és a nemzetközi üzleti gazdaságtan (international business) kereszteződéséből jött létre az ún. *nemzetközi entrepreneurship* kutatási terület, mely a nemzeti határokon átnyúló lehetőségek felfedezésének, értékelésének és kihasználásának a folyamatát vizsgálja (McDougall és Oviatt 2003). Bár a terület kialakulásához a született globálisok jelensége vezetett el, az entrepreneurship definíciójából kiindulva egyre inkább az a nézet válik elfogadottá, hogy a nemzetközi vállalkozói orientáció, mely a nemzeti határokon átnyúló lehetőségek felismerését és kihasználását jelenti, egyaránt vonatkozhat a született globálisokra és a hagyományos vállalatokra is (Zahra és társai 2005). Leegyszerűsítve azt mondhatjuk, hogy a nemzetköziesedés tulajdonképpen a vállalatok vállalkozói orientációjának megnyilvánulása. Így

tehát a vállalkozói orientáció a hagyományos vállalatok esetében is releváns kérdés. Mi több, az előbbi felsorolásból is látható, az entrepreneurship pont azzal foglalkozik, hogy milyen tényezőknek tulajdonítható, hogy egyesek könnyebben felismerik a lehetőségeket, és ezeket eredményesebben tudják fölhasználni, mint mások. Az eddigi kutatások azt igazolták, hogy a külső környezet jellemzői (pl. erős verseny) (Covin és Slevin 1991), a lehetőségek minősége, a felmerülés helye, a vállalkozók kreativitása valamint a tanulási képesség és mód mind meghatározhatják a vállalatok sikerességét a nemzetköziesedés során (Zahra és társai 2005). A vállalkozói orientációt továbbá értelmezhetjük a vállalat, a döntéshozók csoportja és a szervezeti egyén szintjén is (Mc Dougall és Oviatt 2000).

A nemzetközi vállalkozói magatartás megragadása érdekében Jones és Coviello (2005) megalkotta a nemzetköziesedés vállalkozói modelljét. A szerzők úgy tekintenek a nemzetköziesedésre, mint egy folyamatos fejlődési és változási folyamatra, mint egy hosszú távú vállalkozói magatartást jelző jelenségre, amely sajátos mintázatot vehet fel az egyes vállalatok esetében, ezért nem jeleznek előre semmiféle evolúciós utat. Modelljük egyik legfontosabb eleme az **idő**, melyet számos dimenzióban értelmeznek, különböző fogalmakkal élve, mint például kronológiai idő, referencia idő (mely a nemzetköziesedési esemény létrejöttét jelzi), periódus, sorozat, időtartam, idő intenzitás, ciklikusság, sebesség. A model három fajta **nemzetköziesedési eseményt** különböztet meg: egy új típusú határokat átívelő kapcsolat létrehozása, egy új országban létrehozott kapcsolat valamint egy korábbi kapcsolat megszűnése. A nemzetköziesedés **újlenyomatának** nevezi az egy adott időpontban jellemző módozatok számát és választékát valamint országok számát és távolságát. A nemzetköziesedés **dinamikus profilját** a módozatok és országok összetételének időbeni változásai adják. A nemzetköziesedés kontextuális tényezői a **teljesítmény**, a **vállalat**, a vállalat **környezete** valamint a **vállalkozó(k)**, amelyek további alváltozókat foglalnak magukba, mint a teljesítmény pénzügyi és nem pénzügyi mércéi, vállalati struktúra, erőforrások, termékek, vállalkozói orientáltság, piaci és iparági jellezők, valamint a vállalkozó(k) világnézete, szociális és humán tőkéje.

A modell legfőbb erőssége, hogy a nemzetköziesedés megragadásához kombinálja a belső-vállalati tényezőket a külső környezeti tényezőkkel, egyiknek sem tulajdonítva nagyobb hangsúlyt, mint ahogy ezt a korábbi modellek esetében láthattuk. Véleményem szerint a modell

legfőbb gyengesége, hogy meglévő elméletekből építkezik és nem magából a jelenségből, így sokkal inkább szolgálja a meglévő elméletek továbbfejlesztését, mint magának a nemzetköziesedés jelenségének magyarázatát.

A nemzetközi entrepreneurhip kutatásokra reflektálva Zahra és George (2002) megállapítják, hogy a kutatók figyelmét elsősorban a vállalkozó orientációjú vállalatok nemzetközi stratégiáinak tartalma ragadta meg, és viszonylag keveset foglalkoztak a stratégiák kialakításának folyamatával. Egy másik gyakori kritika a kutatások módszertanával kapcsolatos. A kutatók gyakran merész konklúziókat vonnak le viszonylag kis elemszámú minta vagy néhány esettanulmány alapján (Zahra és George 2002). Továbbá Zahra és társai (2005) megállapítják, hogy az entrepreneurship kutatások megfelelnek a sikeresség egy nagyon fontos forrásáról, mely arra vonatkozik, hogy a vállalatok hogyan jelölik ki kompetitív területüket és rendelik hozzá azt a stratégiát, amelyen keresztül egyrészt kihasználják a kompetitív terület nyújtotta lehetőségeket, másrészt pedig kompenzálják az ott fellelhető hiányosságokat. Továbbá megjegyzendő, hogy az entrepreneurship kutatások eddigi eredményei elsősorban magasan fejlett országok élenjáró technológiájú vállalatainak elemzése alapján születtek. Feltételezésem szerint a vállalkozói orientáció vizsgálata a hazai vállalatok esetében, különösen a viszonylag tőkeszegény és nemzetközi tapasztalattal nem rendelkező önálló tevékenységet folytató vállalatok nemzetköziesedése tekintetében döntő relevanciával bír.

Összegzésként megállapíthatjuk, hogy a született globálisok jelensége elvezetett ahhoz a felismeréshez, hogy a vállalkozói orientáció és a vállalatok nemzetköziesedése között összefüggés áll fenn. A vállalkozói orientáció elősegítheti a vállalatok nemzetköziesedését, ugyanakkor a nemzetköziesedés is hozzájárulhat a vállalkozói szemlélet megerősödéséhez.

Általános következtetésként a magatartás-orientált modellekről elmondható, hogy a nemzetköziesedést egy dinamikus *fejlődési folyamatként* értelmezik, és amelynek alakulását különböző befolyásoló tényezőkkel magyarázzák. A holisztikus modellek rávilágítanak arra, hogy a korábbi megközelítések között összefüggés van és arra törekszenek, hogy összhangba hozzák a meglévő modelleket. Úgy tűnik, hogy egyelőre még nem sikerült olyan magyarázó erővel bírni

modellt alkotni, amely a nemzetköziesedést teljes komplexitásában képes lenne megragadni. Valószínű, hogy egy ilyen modell kidolgozása túlságosan is ambiciózus törekvés, tekintve hogy a vállalatok különböző iparágakban tevékenykednek, sőt azon belül is gyakorlatilag minden vállalat a speciálisan rá jellemző módon nemzetköziesedik.

A vállalatok nemzetköziesedésének elméleteit tárgyaló megközelítések összefoglalása alapján a következőket állapítom meg:

- A vállalatok nemzetköziesedését leíró és magyarázó elméletek és modellek a befolyásoló tényezők négy fő csoportját különböztetik meg: a külső környezeti tényezők, a belső vállalati tényezők, a döntéshozó(k) tulajdonságai, valamint a vállalkozói irányultság. Ezek a tényezők általában a vizsgálati perspektívát is kijelölik. Fontosnak tartom megjegyezni, hogy bár mindegyik nézőpont egy fontos keretet ad a nemzetköziesedés vizsgálatához, teljes mértékben egyik sem tudja leírni és megmagyarázni a nemzetköziesedés folyamatát. Ezért vizsgálódásom során arra törekedtem, hogy a különböző megközelítéseket együtt kezeljem, felfedvén azokat a pontokat, ahol kapcsolódnak egymáshoz és kiegészítik egymást.

- Tekintettel a kutatás folyamatorientált jellegére, elsősorban a megértést előtérbe helyező folyamatmodellekre támaszkodom, mint a piaci elköteleződés és tanulás folyamatát vizsgáló Uppsala modell, a befelé irányuló nemzetköziesedés szerepét hangsúlyozó holisztikus modellek, a kontextus szerepét előtérbe állító hálózatmodell, valamint a lehetőségek keresésére fókuszáló vállalkozói irányultság megközelítés.

Mielőtt rátérnék a kutatás fogalmi és módszertani keretének bemutatására, a következőkben a nem hagyományos származású multinacionálisokról szóló szakirodalmat tárgyalom.

2.4. A nem hagyományos származású multinacionális vállalatok nemzetköziesedésének irodalma

Az előző fejezetekben tárgyalt elméleti alapok kidolgozására a fejlett Triád - Észak-Amerika, Nyugat-Európa és Japán - vállalatainak elemzése alapján került sor, melynek országai a multinacionális vállalatok hagyományos származási helyeinek tekinthetők. Az alábbiakban a nem hagyományos származású vállalatok nemzetközi terjeszkedésére vonatkozó irodalmat mutatom be. A disszertáció céljaira való tekintettel az átalakuló Közép- és Kelet-Európa vállalatainak nemzetköziesedésével kapcsolatos irodalom elsőbbséget élvez⁵¹.

A nem hagyományos származású vállalatok nemzetköziesedésének szakirodalma elméleti (pl. Tallman és Shenkar 1990) és jelenség-elemző (pl. Mathews 2002) kutatásokon alapul. Habár a nem hagyományos származású multinacionális vállalatokkal kapcsolatban részletekbe menő elméletet mindezidáig nem dolgoztak ki, e vállalatok a hagyományos származású multinacionális vállalatokhoz képest eltérő viselkedését számos empirikus, és néhány elméleti tanulmány is vizsgálja (újabb keletű tanulmányként lásd Luo és Tung 2007 cikkét). A következőkben a nemzetközivé váló cégek a szakirodalomban földrajzi alapon megkülönböztetett csoportjainak elemző bemutatására kerül sor. Meg kell említeni, hogy ezek a csoportok nem tekinthetők homogénnek, ugyanakkor az ezekhez tartozó vállalatok gyakran hasonló korlátokkal kénytelenek szembenézni, a motivációik is hasonlóak és hasonló nemzetközi tapasztalatokkal rendelkeznek.

⁵¹ E disszertációban ezek azok a vállalatok, melyeknek székhelye az Európai Unióhoz 2004-ben csatlakozó országokban található (kivéve Ciprust és Máltát).

2.4.1. A harmadik világ, az újonnan iparosodott és a feltörekvő országok vállalatai nemzetköziesedésének irodalma

A nem hagyományos származású multinacionális vállalatok külföldi közvetlen befektetéseiről szóló áttörő jelentőségű munkák szerzői Lecraw (Lecraw 1977), Lall (Lall 1983) és Wells (Wells 1983). Ezek az írások a fejlődő országokból így Dél-Amerika, Dél- és Délkelet-Ázsia országaiból származó, az úgynevezett „**harmadik világ multinacionálisai**”-nak (Third World Multinationals - TWMNC) közvetlen külföldi befektetésekkel kapcsolatos tevékenységét vizsgálják a 80-as évek közepéig. A multinacionális vállalatok e sajátos típusával foglalkozó múltbeli kutatás három speciális témakörre összpontosít: (1) vállalat-specifikus jellemzők, melyek e vállalatok számára lehetővé tették, hogy versenyre kelhessenek a nemzetközi piacokon helyi cégekkel és más külföldi multinacionálisokkal egyaránt (a külföldi befektetés „hogyanja”); (2) e vállalatokat külföldi befektetésre sarkalló tényezők (a külföldi befektetés „miértje”); (3) a külföldi befektetések földrajzi elhelyezkedését befolyásoló tényezők (a külföldi befektetés „hol-ja”) (Lecraw 1993). Ezek a vállalatok, melyek *képesek voltak kiaknázni költséghatékonyságukat és a fejlett technológia helyi viszonyoknak megfelelő rendkívül gyors adaptációs képességét, sikeres külföldi befektetőnek bizonyultak más fejlődő országokban* (pl. Lecraw 1977, Lall 1983). Külföldi befektetéseik legfőbb ösztönzői között említhetjük saját piacaik védelmét, a növekedés lehetőségét a fogadó országokban, a kvóták elkerülését a magas jövedelmű országokban, a kockázatok megosztását a tőke ország határain kívülre való helyezésével (Lecraw 1977). A harmadik világ multinacionálisai sokkal inkább külföldi közvetlen befektetések útján léptek be a külföldi piacokra, mint export útján vagy licenc szerződéseken keresztül, főként azért, mert termékeik exportját vámokkal és nem vámjellegű kereskedelmi korlátokkal akadályozták más fejlődő országok piacain (Lecraw 1993). Ezek a vállalatok nem értek el globális méretet és megmaradtak az iparosodás és technológiai lehetőségek alacsonyabb szintjét képviselő szomszédos fejlődő országok ellátásánál, elkerülve a fejlett és ismeretlen piacokon való megjelenéssel járó kockázatokat.

A nem hagyományos származású, nemzetközivé váló cégek egy további speciális csoportját az **újonnan iparosodott gazdaságok**, mint Dél-Korea, Tajvan, Szingapúr és Hong Kong

multinacionális vállalatai alkotják. E vállalatokkal foglalkozó szakirodalom (pl. Kumar és Kim 1984, Li 1994, Tallman és Shenkar 1990, Yeung 1994, Mathews 2002) viselkedésükkel kapcsolatban alapvető különbségekre világít rá a hagyományos származású nemzetközi vállalatokkal való összehasonlításban. Megállapították, hogy ezek a vállalatok számos esetben a saját hazájukban történő belső nemzetköziesedésből húztak hasznot a technológiai és szervezési szakismereteket átadó globális szereplőkkel való kooperáció során, különösen eredeti készülékgyártás (original equipment manufacturing) és közös vállalkozás útján. Ezek a tapasztalatok és ismeretek jól hasznosíthatóak voltak, amikor e vállalatok külföldön jelentek meg, elsősorban olyan ösztönző tényezők hatására, mint a valuták felértékelése, a folyó fizetési mérleg többleteinek gyarapodása, a munkaerőhiány növekedése, a működési költségek fokozódása, valamint a kicsi és már telítődött hazai piacok (Wells, 1983; Kumar és Kim, 1984; Deng, 2004). Ezek a vállalatok, melyeket Mathews (2002) „sárkány multinacionálisok”-nak nevezett el, képesek voltak sikeres globális cégekké válni kihasználva, *késve érkezőként felmutatott előnyeiket* (Buckley és Casson 1981), a fejlett piacok jól ismert multinacionálisai hátán felkapaszkodva. Sikerük a stratégiai és szervezeti innovációiknak tulajdonítható a globális gazdaságot jellemző, cégek közötti világháló nyújtotta előnyök kihasználásával. Globális vállalatok szerződéses partnereiként forrásaikat – mint például a fejlett technológiák és üzleti kapcsolati hálózatok – megfelelően tudták hasznosítani⁵². Ezzel egyidejűleg nagy hangsúlyt fektettek a fejlődő és feltörekvő piacokra is. Nemzetközivé válásukhoz szerződéses partnereik hálózatát „ugródeszkaként” használták megerősítve piaci pozíciójukat a fejlett országokban. Rövid idő elteltével saját márkájú termékekkel tudtak megjelenni ezeken a rendkívül erős versennyel jellemezhető piacokon is. Mathews (2002) következtetése szerint a sárkány multinacionálisok nemzetközi sikerüket nem termék- vagy folyamat-innováció, hanem a globális folyamatokhoz való *innovatív alkalmazkodás* révén érték el. E vállalatok nemzetközivé válását nem saját forrásaik és képességeik kamatoztatása, hanem pont ezek megszerzése motiválta (Mathews 2002).

⁵² Kiegészítő jellegű stratégiát követtek felajánlva a szerződéses partnervállalatok számára a gyártási és előállítási szakértelmüket (alacsony költség, megfelelő időzítés és magas minőség). Cserébe lehetővé vált számukra forrásaik és tudásuk különböző szerződéses kapcsolatokban történő kamatoztatása (Mathews 2002). A nemzetközi szerződéses kapcsolatok, mint a nemzetköziesedést elősegítő tényező hatásáról Andersen és társai (1997) tanulmányában részletesen is tájékozódhat az olvasó.

A **feltörekvő piacok multinacionálisai** tartoznak a nem hagyományos származású vállalatok harmadik csoportjába. Ezek azok a vállalatok, amelyek feltörekvő piacokról származnak és külföldi közvetlen tőkebefektetéseiket és értékteremtő tevékenységeiket maguk irányítják (Luo és Tung 2007). Feltörekvő piac alatt olyan országokat értünk, amelyek a közelmúltban alapvető strukturális változásokon mentek keresztül és gyors növekedés jellemzi őket, mint például Kína, India, Brazília, Oroszország és Mexikó, de ide sorolhatjuk Thaiföldet és Malajziát, Dél-Afrikát, Chilét, Argentínát és Brazíliát vagy Törökországot (Luo és Tung 2007). A szerzők szerint ezen országok vállalatai hasonló korlátokkal kénytelenek szembenézni, a motivációik is hasonlóak és hasonló tapasztalatokkal rendelkeznek a nemzetközi üzleti életben. Jóllehet ezek a vállalatok sokkal több kockázatot vállaltak (pl. agresszív felvásárlások és fúziók útján) mint a harmadik világ multinacionálisai vagy az újonnan iparosodott gazdaságok multinacionálisai az 1980-as években, néhány alapvető erősség (pl. költségelőny) és gyengeség (pl. korlátozott ismeretek a külföldi piacokról) közös bennük. Hasonlóképpen fejlesztették a tömeggyártással kapcsolatos szakismereteiket eredeti készülékgyártási megállapodások révén és erősítették nemzetközi tapasztalataikat stratégiai szövetségekhez való kapcsolódás révén, anélkül, hogy átlépték volna saját országaik határát (bakugró stratégia). E vállalatok késve érkeztek a nemzetközi piacokra, ezért innovatív módon kellett helyet találniuk maguk számára a jól működő cégekkel telített piacokon. Az újonnan iparosodott gazdaságok multinacionálisai és a feltörekvő piacok multinacionálisai közötti legfőbb különbség az, hogy az utóbbiak a késve érkezőként felmutatott előnyeiken túl stratégiai előnyökre is törekednek. Helyi válaszképességre törekvő stratégia mentén (Deng 2003), a külföldi piacokon megszerzett ismereteket és forrásokat következetesen juttatják vissza az anyavállalathoz. Ilyen módon ezek a vállalatok képesek megvédeni hazai pozíciójukat a globális és helyi versenytársaikkal szemben. Ezt a fajta stratégiát nevezik *nemzetközi ugródeszka magatartásnak* (Luo és Tung 2007), ami azt jelenti, hogy a nemzetközi terjeszkedést ugródeszkeként alkalmazzák a globalizált piacon való fokozottabb versenyképesség eléréséhez szükséges kritikus források megszerzése érdekében. A határon túli befektetéseiket főként „húzó tényezők” motiválták, mint a kritikus források biztosítása iránti igény, a fejlett technológia megszerzése, vezetési ismeretek elsajátítása és a kulcspiacok fogyasztóinak elérése (Luo és Tung 2007). Számos esetben a feltörekvő piacok

multinacionálisainak (melyek kezdetben főként a nagy állami tulajdonú cégek voltak) nemzetközi expanziója a helyi kormányok támogatásával valósult meg (pl. Wu és Chen 2001). E vállalatok egy speciális csoportját kínai multinacionálisok alkotják, melyek jelenleg rendkívül jelentős kutatási terepként szolgálnak, és számos publikációra adnak lehetőséget (Yeung és Olds 2000, Deng 2003). Megállapítást nyert, hogy a kínai vállalatok elsősorban összetett együttműködési hálózatok mentén terjeszkednek, ahol a személyes és politikai kapcsolatok rendkívül fontosak (Yeung és Olds 2000). A külföldön terjeszkedő kínai vállalatok fő motivációi között egyaránt szerepel a természeti erőforrásokhoz való hozzáférés biztosítása, a fejlett technológia megszerzése, gyártási és értékesítési know-how és új piacok felkutatása (Deng 2003).

A fenti szakirodalmi áttekintés nem ad lehetőséget általános következtetések megfogalmazására a nem hagyományos származású multinacionálisok e csoportjainak jellegzetes viselkedését illetően, egy előzetes következtetés azonban levonható, ami szerint a külső nemzetközi piaci körülmények, melyekkel a vállalatok kapcsolatba kerülnek, jelentős hatással vannak az összvállalati stratégiájukra.

A fejlődő, újonnan iparosodott és feltörekvő piacokról származó vállalatok nemzetköziesedésével kapcsolatos rövid áttekintés után az alábbiakban az átalakuló Közép és Kelet-Európa vállalatainak nemzetköziesedésével és külföldi közvetlen befektetéseivel kapcsolatos szakirodalom elemzésére kerül sor.

2.4.2. Közép és Kelet-Európa vállalatai nemzetköziesedésének irodalma

Mindenekelőtt a közép-kelet-európai cégek nemzetköziesedésének jelenségével kapcsolatos rövid történeti bevezetővel kezdem, melyet a rendszerváltást (szocializmusból a kapitalizmusba) követő időszakot felölelő empirikus és elméleti szakirodalom áttekintése követ.

Közép és Kelet-Európa vállalatainak nemzetköziesedése csupán 1997-ben kezdődött (Svetličič és társai 2003), jóllehet a jelenség nem teljesen új. A szocializmus időszakában a vállalatok nemzetközi tevékenységeit az állam által irányított külkereskedelmi szervezetek koordinálták. Ezek a külkereskedelmi szervezetek az ország Külkereskedelmi Minisztériumához

tartoztak. A nemzeti kormányok határozták meg a Kölcsönös Gazdasági Segítségnyújtás Tanácsa⁵³ (KGST) által koordinált külkereskedelem volumenét és összetételét. Az országok közötti ipari együttműködés döntően a meghatározott végtermékekkel kapcsolatos horizontális specializációra irányuló megállapodásokban öltött testet, amely tényleges monopóliumot biztosított a szakosodott ország számára. Az alkatrészek és alkotóelemek összetett, országokon átívelő ellátási hálózatát is magába foglaló vertikális specializáció ritka volt, habár a Hatok szovjet nyersanyagokkal való ellátása jelentős kivételnek számított (Schrenk 1991). Az együttműködési megállapodások javarészt kétoldalúak és hosszú távúak voltak. A külkereskedelmi szervezetek kereskedelmi monopóliummal rendelkeztek a termékek széles körével kapcsolatban. Ez a központosítás biztosította a szállítási szerződések megkötését és a szállítások kormányok kereskedelmi protokolljainak megfelelő végrehajtását (Schrenk 1991). A nyolcvanas évek során néhány gyártó cég nemzetközi tevékenységének koordinációja az iparügyi minisztériumok feladatkörébe került. Bizonyos vállalatok (főként nagy gyártók) számára az export-tevékenységben való részvétel jogát is biztosították. Az export nagyrészt ügynökökön keresztül, közvetlen eladás és elosztás útján, kisebb részben teljes mértékben saját tulajdonú képviselő irodák vagy a helyi cégekkel közös vállalkozások igénybevételevel történt (King és mások 1995).

Az export fent említett központosítása mellett néhány vállalat rendelkezett a külföldi, fejlett és fejlődő országokban történő közvetlen befektetésekhez szükséges hivatalos felhatalmazással (pl. Hamilton 1986, Svetličič 1986, McMillan 1987, Inotai 1989), ezáltal **szocialista multinacionálissá** (McMillan 1979), a **második világ multinacionálisává** (McMillan 1987), vagy **vörös multinacionálissá** válva. Ebben az időszakban e vállalatok fejlett piacokon történő külföldi befektetéseit mindenekelőtt „az anyaországi rendszerből való kiszakadás”, a „nyugati” imázs megteremtése (Svetličič és Rojec 2003) és a nyugat technológiájához és piacaihoz vezető csatornák kiépítése motiválta. A külföldi tevékenységek általában kis léptékűek, és lokálisan irányított műveletek voltak, kevés anyavállalati kapcsolattal, és főként szolgáltatási (marketing, disztribúció, anyavállalat számára történő vásárlás), a nyugati piacokra

⁵³ A KGST-t 1949-ben alapították. Európai tagjai a Szovjetunió, valamint Lengyelország, a Német Demokratikus Köztársaság, Csehszlovákia, Magyarország, Románia és Bulgária („a Hatok”) voltak. A nem európai tagok pedig Mongólia, Kuba és Vietnám voltak. Albánia is tag volt, azonban a Szovjetunióval való szakítását követően kivált (Schrenk 1991).

irányuló exportot támogató szállítási és pénzügyi területet (King és társai 1995), valamint néhány fejlődő országokban zajló gyártási tevékenységet érintettek (McMillan 1987). A döntéshozatal szempontjából ezek a külföldi egységek nagyfokú függetlenséget élveztek. A központi hatóságok - kiváltképpen pénzügyi területen - csupán felügyeleti funkciót láttak el.

A kommunista rendszer megszűnése, valamint a KGST 1991-es felbomlása az exportpiac összeomlásához vezetett a közép- és kelet-európai országokban és a Szovjetunió utódállamaiban. Az exportőröknek és a szocialista multinacionálisoknak, és még inkább azok tulajdonosainak (az államnak) és vezetőinek el kellett gondolkodniuk azon, hogy mindez miképpen fordítható meg. Közép-Kelet-Európa országaiban egymástól eltérő, a válság kezelésére irányuló vezetési koncepciókat, utakat követtek. Számos esetben az állami tulajdonban levő vállalatokat az állam eladta vagy közös vállalkozást alapított a piaci lehetőségek és a befektetési ösztönzők által odavonzott külföldi közvetlen befektetőkkel. Az esetek jelentős részében e vállalatok későbbi nemzetközi üzleti tevékenysége a külföldi központ vagy vállalkozási partner globális vagy regionális stratégiáját követte (Svetličič and Jaklič 2003). Néhány működő vállalat hazájának elhagyása nélkül vált nemzetközivé, külföldi cégek alvállalkozójaként. Ez a stratégia sikeresnek bizonyult például az autóipar alkatrészgyártói esetében (Radošević és Rožek 2005) vagy az elektronikai iparban Magyarországon, Csehországon és Lengyelországban (Radošević 2002). Az intézményi átalakulással (pl. a nemzeti értékpapírtőzsde megnyitása, a bankszektor konszolidációja) és szervezeti változásokkal egyidőben a helyi vállalatok némelyike fokozatosan növelte a külföldi befektetésekre szánt tőke összegét, és fokozatosan sajátította el a „hogyan kössünk üzletet” (how to do business”) képességét cég-specifikus előnyként felhasználva más olyan közép-kelet-európai piacokra való belépés során, ahol a helyi vállalatok nem rendelkeztek ilyen képességekkel (Jaklič és Svetličič 2001b, Svetličič és Jaklič 2002, Jaklič és Svetličič 2003, Svetličič és Rožek 2003). Ezek a helyi vállalatok a belföldi piaci pozíciójuk megszilárdítását követően jelentek meg a külföldi piacokon. (pl. Svetličič és Rožek 2003). Néhány cég sikeresen hajtotta végre a regionális multinacionális vállalattá való fejlődését célzó, ambiciózus stratégiáját (pl. Svetličič 2002, Incze 2003, Incze 2004a, Incze 2005). A nemzetközi tevékenységgel kapcsolatos tudás terén a vállalatok túlnyomó többsége a nulláról indult. A korábbi nemzetközi tevékenységet végző külkereskedelmi

szervezeteket felszámolták vagy jobb esetben azok a cégek kebeleztek be őket, melyeket előzőleg épp e speciális kereskedelmi szervezeteken keresztül „kényszerítettek” nemzetközi tevékenység folytatására. Ily módon ezek a cégek a szocialista időszakban felhalmozódó, külföldi piacokkal kapcsolatos tudás és kapcsolati tőke örökösei lettek, ami a későbbi külföldi befektetések során jövedelmezőnek bizonyult. A fentiekben vizsgált hagyományos vállalatok mellett az újonnan alapított kis- és középvállalatok is bekapcsolódtak a nemzetközi körforgásba főként export és külföldi vállalatokkal kötött szállítási szerződések útján.

Az átalakuló kelet-közép-európai régió vállalatai nemzetköziesedésének és külföldi közvetlen befektetéseinek tárgyalásakor nem hagyható figyelmen kívül az a tény, hogy a politikai és gazdasági átalakulás különböző módon ment végbe a volt szocialista régió egyes országaiban. A korábbi szocialista időkre jellemző gazdasági, kulturális és mentális konvergenciát felváltotta a divergencia és ez a poszt-szocialista országok közötti különbség fokozatos növekedésnek indult (Szelényi 2004a). Az iparágak és a piacok globálissá válása és a helyi piacok szűkössége mellett az előbb említett gazdasági divergencia is egyike volt azoknak a fontosabb tényezőknek, amelyek elősegítették a Kelet-Közép-Európában honos vállalatok külföldi befektetéseit. Ezt támasztja alá a régióból Európa gazdaságilag kevésbé fejlett részébe áramló, jelentős mértékű külföldi közvetlen tőkebefektetés (Svetlicic és Rojec 2003). Fontos azonban megjegyezni, hogy a régióból kifelé áramló külföldi közvetlen tőkebefektetésekről szóló, nemzetközi szervezetek, mint az UNCTAD által közzétett statisztikai adatok alapján nem tehető különbség a külföldre irányuló tevékenységet folytató helyi vállalatok és az újabb külföldi beruházásokat létrehozó külföldi leányvállalatok között. Az utóbbiak, melyeket a szakirodalom közvetett befektetőknek⁵⁴ (Altzinger és mások 2003) vagy másodlagos külföldi közvetlen befektetőknek (Kalotay 2003a) nevez, külföldi fiókvállalataikat általában további régióbeli beruházások megvalósítása céljából használják fel. Ennek eredményeképpen a statisztikák tükrében nem állapítható meg, hogy a kifelé áramló tőkebefektetések kinek tulajdoníthatók: az önálló tevékenységet folytató helyi vállalatoknak vagy a külföldi közvetlen befektetők (közvetett befektetők) helyi leányvállalatainak. E vállalatok tulajdonosi szerkezete nem a legmegfelelőbb

⁵⁴ A külföldi leányvállalat külföldi közvetlen befektetését közvetett befektetésnek nevezzük, kiemelve, hogy az így szerzett javak a külföldi leányvállalaton keresztül az anyavállalatot illetik, ebből adódóan ez a tranzakció egy indirekt tőkeáramlást jelent az anyavállalat országából (és egy direkt áramlást abból az országból, ahol a külföldi leányvállalat telephelye található) (UNCTAD 1998, 145 old.).

kiindulási alap a külföldi befektetők e két fajtájának megkülönböztetéséhez, különös tekintettel a nemzetközi terjeszkedés során hozott döntésekre. Míg egy közvetett befektetésről szóló döntést többnyire az anyavállalatban hoznak meg, addig a helyi szinten irányított multinacionális vállalatok maguk döntenek a nemzetköziesedés kérdésében. Ennél fogva a közvetett és közvetlen külföldi befektetők megkülönböztetése érdekében e vállalatok irányításának székhelyét indokolt figyelembe venni.

Az átalakuló Kelet-Közép-Európa országai vállalatainak külföldi közvetlen befektetéseit és nemzetköziesedését vizsgáló, a rendszerváltás utáni időszakra vonatkozó publikációk a vállalatok nemzetközi porondon való megjelenésével párhuzamosan, a 90-es évek végén és az ezredfordulót követően jelentek meg. A 3. sz. táblázat néhány, a témában írt jellemző írásmű összefoglalását tartalmazza.

3. Táblázat: Az átalakuló kelet- és közép-európai országok vállalatainak külföldi közvetlen befektetéseit és nemzetköziesedését vizsgáló,

válogatott szakirodalom (KT – kutatás típusa: E – empirikus, T – teoretikus/elméleti)

Tanulmány	KT	Kutatási kérdések	Vizsgált ország	Módszertan	Kulcsfontosságú megállapítások (empirikus/ elméleti)
Liuhto (szerk.) 2001	E	Nemzetköziesedés oka (Reason), környezet megválasztása (Environment), módszer kiválasztása (Mode) (REM)	Balti országok, Szlovénia, Magyarország	Kvantitatív elemzések és kvalitatív esettanulmányok	A cégek történelmileg meghatározott beruházásokat valósítanak meg: azokon a piacokon fektetnek be, melyekkel kapcsolatban jelentős piaci tapasztalatokat szereztek.
Roolaht 2002	E	A választási lehetőségek hatása a kifelé irányuló nemzetköziesedés folyamatára	Észtország	Kvalitatív esettanulmányok	A kifelé irányuló nemzetköziesedés folyamatát a vállalatok belüli és külső kapcsolatrendszer mélyítése irányába ható választások nagymértékben elősegítik.
Jaklic és Svetličič 2003	E	A kifelé áramló külföldi közvetlen tőkebefektetések jellemzői és a cégek nemzetközi terjeszkedése	Szlovénia	Kvantitatív elemzés és kvalitatív esettanulmányok	Az exporttól eltérően a kifelé áramló külföldi közvetlen tőkebefektetés a kedvező feltételekkel rendelkező, kulturálisan, illetve történelmileg közelálló és szomszédos országokban koncentrálódik.
Svetličič és Rojec (szerk.) 2003	E	A kifelé áramló külföldi közvetlen tőkebefektetések jellemzői és a cégek nemzetközi terjeszkedése	Cseh Köztársaság, Észtország, Magyarország, Lengyelország, Szlovénia	Kvantitatív elemzés és kvalitatív esettanulmányok	A külföldi közvetlen tőkebefektetés „rendszer elől menekülő” típusa. A külföldi közvetlen tőkebefektetések a földrajzilag, történelmileg és kulturálisan közelálló, régóta üzleti kapcsolatban álló szomszédos országokban koncentrálódik és főként piac-kereső tényezők motiválják a versenyképesség fenntartása és fejlesztése érdekében.
Vissak 2003	E	Milyen módon függ a külföldi tulajdonban levő cégek nemzetköziesedése a vállalkozások és azok tulajdonosai jellemzőitől és hálózati kapcsolataitól	Észtország	Kvalitatív esettanulmányok	A vállalatok a nemzetköziesedés különböző útjait járják be a cégek és tulajdonosaik jellemzői és hálózati kapcsolatai függvényében. Az észt vállalatok következetes nemzetköziesedését a külföldi tulajdonosok céljai és forrásai határozták meg.
Kalotay 2003	E és T	Az átalakuló gazdaságokból származó, kifelé áramló külföldi közvetlen tőkebefektetések jellemzői globális szempontból és ezek cégvezetésre gyakorolt hatásai	Közép- és Kelet-Európa	Szekunder kvantitatív adatelemzés	A 90-es években az átalakuló országokban a befelé áramló külföldi közvetlen tőkebefektetés állománya gyorsabban gyarapodott, mint a kifelé áramló.
Roolaht 2004	T	Kauzalitás a befelé és kifelé áramló külföldi közvetlen tőkebefektetési kapcsolatokban Miképpen segíti elő vagy gátolja a további kifelé irányuló külföldi közvetlen tőkebefektetést a külföldi tőke beáramlása és a későbbi külföldi vezetői kapcsolatok	Észtország	Kvantitatív elemzés és kvalitatív esettanulmányok	A külföldi közvetlen tőkebefektetés fogadói (közvetett befektetők) számos pénzügyi, informális és imázssal összefüggő előnnyel rendelkeznek a hazai tulajdonú vállalatokkal (közvetlen befektetők) szemben. A kifelé áramló külföldi közvetlen tőkebefektetés megelőzheti a befelé áramló külföldi közvetlen tőkebefektetést.
Reiljan 2004	E	A nemzetköziesedés leépítésének indítékai	Észtország	Kvantitatív elemzés és kvalitatív esettanulmányok	A helyi tulajdonú cégek, melyek rendszerint kevesebb tapasztalattal és tudással rendelkeznek, gyakrabban döntenek a nemzetköziesedés leépítése mellett, mint a külföldi tulajdonban levő vállalatok. Hasonlóan a közvetlenül másik átalakuló országba termelő vállalatok ugyancsak többször választják ezt a megoldást, mint a termékeikkel a nyugati piacokon megjelenő cégek.

A közép-európai volt szocialista országokból kifelé áramló közvetlen külföldi tőkebefektetéseket és e gazdaságok vállalatainak nemzetköziesedését elemző, úttörő vizsgálatot a Ljubljana-i Egyetem kutatóinak vezetésével egy közép-kelet-európai kutatókat összefogó team végezte. Az öt országot⁵⁵ érintő kérdőíves felmérésre 2001-ben került sor⁵⁶, melynek eredményeit egy angol nyelvű kötetben 2003-ban (Svetlicic és Rojec 2003) jelentették meg. Tudomásom szerint mindeddig ez az egyetlen több országot is felölelő, a vállalatok nemzetköziesedését és közvetlen külföldi tőkebefektetési tevékenységét összehasonlító kutatás. A kutatás legfőbb megállapítása, hogy a vizsgált országok vállalatainak piacbővítő nemzetköziesedése sokkal inkább a külső környezet hatásának tulajdonítható (pl. korábbi exporttevékenység és gazdasági kapcsolatok), mint a belső vállalati tényezőknek. Az eredmények értékelésekor a szerzők rögtön meg is jegyzik, hogy a további nemzetköziesedéshez a vállalatoknak ki kell fejleszteniük a vállalat-specifikus előnyeiket, hiszen tartós versenyelőnyt csak ezen keresztül tudnak szerezni.

A kutatás azt vizsgálta, hogy a meglévő elméletek mennyire magyarázzák a volt szocialista országok vállalatainak nemzetköziesedését. A szerzők az eredmények alapján a közvetlen külföldi tőkebefektetések fejlődéspálya elméletét (investment development path theory) és az Uppsala modellt találták a leginkább relevánsnak az elemzett országok és azok vállalatai esetére. Viszonylag kevés szó esik arról, hogy a többi elmélet mennyire releváns és miért. Ilyen például a nemzetköziesedés hálózatelmélete is, melynek relevanciája a régió vállalatai esetében érdekes és vizsgálandó kérdés⁵⁷. A megfigyelt országok kifelé áramló tőkebefektetéseit vizsgálva a szerzők azt találták, hogy a közvetlen tőke a földrajzi, kulturális (nyelvi) és történelmi szempontból közel álló, szomszédos országokba áramlott és gyakran a gazdaságilag fejletlenebb vagy hasonlóan fejlett országokba (Bellak és Svetlicic 2001, Jaklic és Svetlicic 2001b, Svetlicic és Jaklic 2002, Svetlicic és Bellak 2003). Ez az eredmény egyrészt a befektetési fejlődéspálya elmélettel van összhangban (Dunning és Narula 1996), mely szerint egy országban a közvetlen tőke mozgását, a vállalatok tulajdon-specifikus előnyeinek és az ország lokáció-specifikus előnyeinek az összjátéka határozza meg⁵⁸, és amely összefügg a

⁵⁵ A kutatás öt országra, nevezetesen Csehországra (26 vállalat), Észtországra (69 vállalat), Magyarországra (22 vállalat), Lengyelországra (24 vállalat) és Szlovéniára (39 vállalat) terjedt ki (Svetlicic és Jaklic 2003). A magyar minta a nagyvállalatokat foglalta magába (Éltető és Antalóczy 2003).

⁵⁶ Ezt megelőzően 1997-ben is végeztek egy felmérést, amelynek eredményeit összevetették a 2001-es felméréssel (lásd Svetlicic és Rojec 2003).

⁵⁷ Vissak disszertációja (Vissak 2003) a hálózatelmélet segítségével vizsgálja az észt vállalatok nemzetköziesedését, melyről az alábbiakban még lesz szó.

⁵⁸ A specifikus előnyökről az 2.2.3. alfejezetben volt szó.

gazdasági fejlettséggel. E szerint a gazdaságilag fejletlen országok nettó tőkeimportőrök, míg a fejlett országok nettó tőkeexportőrök. Visszatérve a kutatás eredményeire, megjegyzendő, hogy az egyes volt szocialista országok tőkeexportőri pozíciójának erősödése nem feltétlenül az ország gazdasági fejlettségének tulajdonítható, hanem a külföldi multinacionális vállalatok indirekt befektetéseinek, amelyek a helyi leányvállalataikon keresztül terjeszkednek tovább a régióban. A külföldi vállalatok számos volt szocialista országban vásároltak föl helyi vállalatokat vagy létesítettek zöldmezős beruházásokat, minek következtében a regisztrált tőkeexportőrök között sok olyan vállalatot találunk, ami tulajdonképpen egy külföldi multinacionális vállalat leányvállalata. Az említett kutatás során a szerzők megkülönböztetik a direkt befektetőt az indirekt befektetőtől (Altzinger és társai 2003) és bár megjegyzik, hogy a két befektetőtípus megkülönböztetése ideális esetben a vállalati ellenőrzés lokációja alapján kellene történjen, az elemzés során a külföldi tulajdonrészt veszik alapul (a 10%-os⁵⁹ illetve 50%-os külföldi tulajdonnal rendelkező vállalatokat hasonlítják össze a 10% alatti külföldi tulajdonnal rendelkező vállalatokkal). Az összehasonlítás eredménye szerint nincs különbség a két befektetőtípus között. Véleményem szerint a tulajdon alapján történő összehasonlításnak így nem sok értelme van, ui. számos olyan vállalatot találunk, ahol ugyan 50% fölötti a külföldi tulajdon, de mivel pénzügyi tulajdonról van szó, a vállalat nemzetköziesedése szempontjából nincs nagy jelentősége⁶⁰. Az összehasonlítás azonban fontos, hiszen az indirekt befektetések esetében a külföldi anyavállalat pénzügyi forrásaival, nemzetközi tapasztalatával és egyéb képességeivel segítheti a leányvállalatát a nemzetközi terjeszkedésben, amit az önálló tevékenységet folytató vállalatnak saját magának kell megszereznie. Kutatások bizonyítják, hogy a külföldi tulajdon jelentős mértékben befolyásolja a vállalatok versenyképességét és az innovációs lehetőségeit (pl. Makó és Ellingstad 1999, Éltető 2001, Hamar 2001). Ezt igazolja például Roolah össze hasonlító tanulmánya is, mely szerint az észtországi indirekt befektetők és az önálló tevékenységet

⁵⁹ A 10%-os kritérium alapján a magyar minta (22 vállalat) több mint 80%-a indirekt befektetőnek minősül, bár - amint a szerzők a kötet magyar vállalatokról szóló tanulmányában (Éltető és Antalóczy 2003) megjegyzik- csak az minősül indirekt befektetésnek, ahol az ellenőrzés és stratégiai döntéshozatal a külföldi anyavállalat kezében összpontosul. A szerzők szerint ez a magyar minta esetében valójában nincs így, vagyis a vizsgált tőkeexportőrök mögött többnyire nem a Magyarországra befektető multinacionális vállalatok leányvállalatai állnak, hanem tradicionális, helyi ellenőrzésű vállalatok (Éltető és Antalóczy 2003, 161 old.). Ugyanakkor megjegyzendő, hogy a tanulmányban szereplő Matáv esete kérdéses lehet, hiszen a makedón Maktel felvásárlását a többségi tulajdonos Deutsche Telecom finanszírozta, és feltehetően ő van a kezdeményezés mögött.

⁶⁰ Jó példa erre a hazai Richter Gedeon, OTP és MOL esete, mivel ezek a vállalatok többségi külföldi pénzügyi tulajdonban vannak de a stratégiai irányítást a menedzsment végzi. Ez azért is lehetséges, mert ezek a vállalatok szórt tulajdonosi struktúrával rendelkeznek.

folytató direkt befektetők között különbségek vannak (Roolaht 2004). Ezek a különbségek a befektetés volumenére, a tőkeellátottságra, az anyavállalat-leányvállalat közötti integráció mértékére, a vállalat külföldi piaci megítélésére⁶¹ vonatkoztak, az indirekt befektető fölényét igazolva.

A földrajzi, kulturális (nyelvi) és történelmi szempontból közel álló, szomszédos országokba történő terjeszkedés ugyanakkor az Uppsala modell kis „pszichikai távolság” követelményének (Johanson és Wiedersheim-Paul 1975) is megfelel. A környező országok preferenciáját a szerzők elsősorban a korábbi gazdasági kapcsolatoknak (export-tevékenységnek), azaz az Uppsala modellnek megfelelően a meglévő piaci tudásnak tulajdonítják. Ez különösen igaz volt azokra az országokra, amelyek a kilencvenes évek elején több kis államra bomlottak, így a vállalatok nemzetközivé válását a határok megváltozása is jelenthette. Ilyen volt például a szlovén vállalatok esete a volt Jugoszláv államokban, valamint a cseh vállalatoké Szlovákiában. A piaci elköteleződést illetően azonban a vállalatok nem mindig követték az Uppsala modell által előírt inkrementális lépéseket, vagyis a közvetlen külföldi tőkebefektetést nem mindig előzte meg export. Ezt az eredményt a szerzők a globalizáció előrehaladásával, a korábban (rendszer váltás előtt) alapított külföldi kereskedelmi képviselvek létezésével és azzal magyarázzák, hogy a vállalatok olyan tulajdon-specifikus előnyökkel rendelkeznek, aminek transzferére a nemzetköziesedés szerződéses formái (mint pl. export) nem alkalmasak (Svetlicic és Jaklic 2003, 58. old.). Ez utóbbival magyarázzák azt is, hogy a vállalatok (a magyar vállalatok kivételével) a zöldmezős beruházást preferálják a felvásárlásokkal szemben. Ugyanakkor a szerzők nem fogalmazták meg explicit módon, hogy mi képezi ezeknek a vállalatoknak a tulajdon-specifikus előnyét. A legfőbb tulajdon-specifikus előny, a „hogyan kell üzletelni” (knowing how to do business) képessége, amivel kapcsolatban a szerzők megállapítják, hogy ez csak a helyi vállalatokkal szemben jelent előnyt és egy idő után ott is megszűnik. A külföldi vállalatokkal szemben ezek a vállalatok nem rendelkeznek tulajdonspecifikus előnyökkel. Ezért is van az, hogy a vállalatok a régióra koncentrálnak. Megítélésem szerint a szerzők túl nagy hangsúlyt fektetnek a fent említett tulajdon-specifikus előnyre, ami azzal a megállapításukkal is ellentétes, hogy a nemzetköziesedés a külső környezeti tényezők határozták meg és nem a

⁶¹ A magyar regionális multinacionális vállalatok (Mol, Richter Gedeon és OTP) külföldi piaci megítélését illetően vizsgálataim azt igazolták, hogy a felvásárlási tárgyalások alatt úgy a fogadó országok, mint a versenytársak gyakran alulértékelték ezeknek a vállalatoknak a pénzügyi erejét és menedzseri képességeit (Incze 2004).

belső vállalati adottságok. Ami a tulajdonspecifikus előnyök vállalaton belüli transzferének preferenciáját illeti a szerződéses kapcsolatokkal szemben, az internalizációs/tranzakciós költségek megközelítésnek vagyunk a tanúi, amit azonban a szerzők nem említenek, mint elméleti háttér.

Jelentős megállapítás, hogy az intézményi környezet okozta nehézségek⁶² nem kedvetlenítették el a befektetőket és az alacsony munkaerőköltségek sem jelentettek igazi húzóerőt a nemzetközi terjeszkedés során.

Egy másik, több országot is átfogó tanulmány a Liuhto (2001) által szerkesztett kötet „A kelet nyugatra megy” („East Goes West”) címmel, mely elsősorban orosz vállalatok és néhány speciális közép-kelet-európai vállalat közvetlen külföldi tőkebefektetési tevékenységét vizsgálja. A könyv címe félrevezető lehet, ugyanis a kutatások bebizonyították, hogy egyelőre az orosz vállalatok azért mennek nyugatra, hogy kitérjenek a helyi piac gazdasági nehézségei elől (Bulatov 1998, Kalotay 2003). A vizsgált közép-kelet-európai vállalatok nyugati terjeszkedése annak volt tulajdonítható, hogy vagy a fejlett technológia iparágában tevékenykedtek, amelynek a keleti piaca még nem volt kifejlődve (lásd például Graphisoft esetét) vagy olyan vállalatokról volt szó, amelyek természeti erőforrások megszerzése érdekében mentek nyugatra. Termelő és szolgáltató vállalatok, amelyek tulajdonképpen dominálják a Közép-Kelet-Európából kifelé áramló tőkebefektetéseket (Svetlicic és Jaklic 2003) nem szerepeltek a vizsgálatban.

A volt szocialista országok külföldi közvetlen befektetéseiről és vállalatainak nemzetközi tevékenységéről megjelenő további angol nyelvű publikációk egy-egy országra szorítkoznak, mint például Szlovénia (Svetlicic és társai 1999, Prasnikar és társai 2001, Jaklic és Svetlicic 2001a, Jaklic és Svetlicic 2002, Svetlicic 2002, Jaklic és Svetlicic 2003a, 2003b), Észtország (Roolaht 2002, 2004, Vissak 2003, Kilvits és Purju 2003, Varblane and Sörg 2003, Reiljan 2004), Magyarország (Éltető és társai 2002, Antalóczy és Éltető 2002b, Incze 2003, 2004, 2005), Oroszország (Elenkov 1995, Bulatov 1998, Liuhto 2001, Liuhto és Jumpponen 2003, Heinrich 2003), és néhány kivétellel leíró jellegűek. A következőkben az észt vállalatok nemzetköziesedéséről született átfogó vizsgálatokat elemzzük.

Roolaht (2002) doktori értekezésében az észtországi vállalatok nemzetköziesedését és a nemzetköziesedést befolyásoló vállalati, iparági és piaci tényezők

⁶² Erről lásd például Henisz (2000), Meyer (2001) írásait.

vizsgálatát végzi, feltáró célzattal, a trianguláció módszerét⁶³ alkalmazva. A feltárás céljával kissé ellentmondásosan, a szerző előzetesen megállapítja, hogy a vállalatok három lehetőség közül választhatnak. Az egyik lehetőség, hogy saját belső erőforrásaikra támaszkodva fokozatosan szerzik meg a nemzetköziesedéshez szükséges tudást. A második lehetőség a külső (tulajdonlás nélküli) vállalatközi vagy személyközi kapcsolatok fölhasználása a nemzetköziesedéshez szükséges tudás megszerzése érdekében. A harmadik lehetőség pedig a külföldi szállítókkal való szoros integráció, vagy multinacionális vállalat leányvállalatává válás. A szerző szerint a fenti lehetőségek közüli választást a vállalati tudás és erőforrások, az iparági tényezők, valamint a piaci tényezők határozzák meg. A konkrét feltételezések, a nemzetköziesedés módjára, a befolyásoló tényezőkre, a nemzetköziesedés szervezeti dimenzióira és véleményem szerint nem a tulajdonképpeni kiinduló kérdésre vonatkoznak, nevezetesen, hogy a különböző lehetőségek közüli választást milyen tényezők és hogyan befolyásolják. Az empirikus adatok elemzése alapján a szerző azt találta, hogy az elemzett vállalatok, amennyiben az első választási lehetőséggel élnek, azaz saját erőforrásaikra támaszkodva nemzetköziesednek, fokozatosan köteleződnek el a nemzetközi piac iránt. A vizsgálat idején a szorosabb elköteleződés még kevésbé volt jellemző, azaz a vállalatok elsősorban exporttevékenységet folytattak a környező országokban. Itt tulajdonképpen a fokozatos piaci elköteleződést hangsúlyozó Uppsala modell igazolódik. Amennyiben a vállalatok külső kapcsolatok igénybevételét vagy az integrációt választják, úgy a befele irányuló nemzetköziesedés nagymértékben meghatározza a kifelé irányuló nemzetköziesedést. Ez az eredmény egybeesik Luostarinen és Welch (1997) állításával. A kutatás egyik legérdekesebb eredménye, hogy a vizsgált vállalatok külföldi piaci versenyképessége az alkalmazkodás és a vevőorientáció dinamikus képességében rejlik és nem belső vállalati erőforrásokban vagy innovációban. Továbbá a szerző azt találta, hogy a vizsgált vállalatokat nagymértékben jellemezte a vállalkozói orientáció.

Az előzőekben bemutatott vizsgálat empirikus adatai alapján Vissak (2003) doktori értekezése a következő jelentős eredményekre jutott:

(1) Amennyiben a vállalat sikeres, a hálózati kapcsolatai jók és a vállalat vezetése elkötelezett a nemzetköziesedés iránt, akkor a vállalat gyorsan fog nemzetköziesedni.

⁶³ A trianguláció módszeréről lásd Jick (1979), magyarul Balaton és Dobák (1982) írását.

(2) Egy korábban sikertelen vállalat gyorsan nemzetköziesedhet, ha sikerül egy erős, jó hálózati kapcsolatokkal és elkötelezett menedzserekkel rendelkező külföldi partnert találnia.

(3) A külföldi tulajdonos és annak hálózati kapcsolatrendszere visszafoghatja a korábban sikeresen nemzetköziesedő vállalatot, sőt akár vissza is fejlesztheti a nemzetközi tevékenységét.

(4) Amennyiben a felvásárolt vállalat korábban nem vagy csak kis mértékben nemzetköziesedett, a nemzetköziesedésben érdektelen külföldi tulajdonos nem fogja a nemzetköziesedést támogatni.

A fenti megállapítások fontos tanulsággal szolgálhatnak a hazai külföldi tulajdonban lévő vagy akár önálló tevékenységet folytató vállalatok számára is.

Az ugyancsak észt vállalatok vizsgálata alapján Reiljan (2004) értekezése a nemzetközi tevékenység visszavonásának okait elemzi és megállapítja, hogy a nemzetköziesedés elején lévő vállalatokra nem jellemző, hogy visszavonják nemzetközi tevékenységüket, bár ez függ a vállalat tevékenységétől is. Például a szerződéses gyártással foglalkozó vállalatokra kevésbé volt jellemző a nemzetközi tevékenység megszüntetése, mint a saját termékeiket forgalmazó vállalatokra. További fontos eredménye a vizsgálatnak, hogy azok a vállalatok, amelyek kelet-európai érdekeltségekkel rendelkeztek és nem voltak külföldi tulajdonban gyakrabban vonták vissza nemzetközi tevékenységüket, mint a nyugat-európai érdekeltségekkel rendelkezők, vagy a külföldi tulajdonban lévők.

A szakirodalom fenti áttekintése alapján levonható az a következtetés, hogy a közép-kelet-európai cégek nemzetközi piacokon való terjeszkedése számos külső környezeti és belső vállalat-specifikus tényezőnek tulajdonítható. Ennél fogva egyik fentiekben bemutatott nemzetköziesedéssel összefüggő modell sem képes a közép-kelet-európai cégek nemzetközi viselkedését a maga teljességében megragadni. Ez a tény nem csupán a már kidolgozott elméletek ellenőrzésére, hanem új összefüggéseken alapuló elméletek felállítására is ösztönöz.

2.4.3. A magyar vállalatok nemzetközivé válását elemző irodalom

Elsőként a cégek nemzetköziesedésének magyarországi jelenségével kapcsolatos tapasztalatokat foglalom össze, melyet a vonatkozó szakirodalom bemutatása követ.

A magyar vállalatok külföldi közvetlen tőkebefektetésének és nemzetköziesedésének jelensége visszavezet a szocializmus időszakába. Ebben az időszakban a magyar cégek főként export és néhány külföldi közvetlen tőkebefektetés útján terjeszkedtek külföldön, azokban a szektorokban, melyekben Magyarország erős exportőrnek bizonyult így az orvosi felszerelések, gyógyszerek, textiltermékek, borok, élelmiszer- és elektronikus világító termékek vonatkozásában (McMillan 1987, Inotai 1989, Apáthy és társai 1991). A KGST piacai mellett az exporttevékenység az olyan fejlett országokat is érintette, mint Nyugat-Németország, Ausztria, Egyesült Királyság, Egyesült Államok, Franciaország. Ezeken a piacokon a cégek - exporttevékenységük támogatása érdekében - közvetlen beruházásokat is megvalósítottak (McMillan 1987, Inotai 1989). Ezek a nyugat-európai befektetések a működési feltételeket tekintve igen kicsik voltak és a külföldi üzletekhez mérten alacsony mértékű pénzügyi hasznot hoztak (King és társai 1995). Bizonyos esetekben a magyar vállalatok nyugati beruházásaikat a naprakész technológiai ismeretek megszerzése céljából használták (McMillan 1987, Inotai 1989). Helyi piacokra való termelés céljából a gépgyártás telepítésére olyan fejlődő országokban került sor, mint például Dél-Amerika és Afrika országai vagy India.

A legtöbb esetben a vállalatok nemzetközi tevékenységét az állam által irányított, speciális ipari szervezetek hajtották végre, mint például a Medimpex az orvosi és gyógyszeripari termékek vonatkozásában. A nyolcvanas évektől kezdve néhány - a szakirodalomban szocialista multinacionálisként elnevezett - vállalatot - mint a gumigyártó Taurust - nemzetközi kereskedelmi jogosultságokkal ruháztak fel (McMillan 1979).

A kilencvenes években a nemzetközi kereskedelem fokozatos liberalizációja és a külföldi tőke nagy mennyiségű beáramlása teljes mértékben új feltételek elé állította a magyar cégeket. A KGST összeomlása súlyos csapás volt a korábbi exportőrök és szocialista multinacionálisok számára (pl. Apáthy 1991). Ezek a vállalatok más állami tulajdonban levő vállalkozásokhoz hasonlóan kénytelenek voltak összpontosítani erőiket a túlélés érdekében. Magyarország belföldi megtakarításai a kisvállalkozások privatizációjával, kis üzletek és vállalkozói cégek alapításával gyorsan csökkentek, miközben a privatizációs célból felkínált

nagy, hagyományos cégeket javarészt piaci lehetőségekkel, hatékonyság-kutatási ösztönzőkkel, kedvező politikai és jogi környezettel, valamint kormányzati kezdeményezésekkel⁶⁴ elcsábított külföldi befektetők vásárolták fel. Kezdetben a külföldi vállalatok magyarországi beruházásaik során **a helyi vállalatokkal közös vállalkozásokat** alapítottak azzal a céllal, hogy megkönnyítsék egyfelől alkalmazkodásukat a helyi előírások rendszeréhez és a társadalmi környezethez, másfelől hozzáférésüket a létező kereskedelmi hálózatokhoz a helyi és a volt KGST piacokon. Ezekről a közös vállalatokról a hazai vállalatok a tőkéhez, fejlett technológiához, vezetési és értékesítési szakértelemhez és új piacokhoz való hozzájárásukat remélték (Lyles és Salk 1996, Tari 1998, Szabó és Kocsis 2003, Balaton 2005b). Azonban a legtöbb helyi céget később kivásárolta a külföldi partner (Szabó és Kocsis 2003, Balaton 2005b). Ami a nemzetközi tevékenységüket illeti, közülük legtöbben aktív exportőrökké váltak, míg néhányuk (közvetett) külföldi közvetlen tőkebefektetővé.

Amint azt Welch és Luostarinen megállapította, külföldi cégek beszállítójává válva a vállalatok anélkül lépnek a nemzetköziesedés útjára, hogy el kellene hagyniuk anyaországukat (Welch és Luostarinen 1993). Ezek a **szerződő multinacionálisoknak** nevezett (Mathews 2002) cégek multinacionálisnak tekinthetők, mivel a szerződtető cég elvárja, hogy képesek legyenek a világ bármely pontjára szállítani és kézbesíteni, amelyet a cég meghatároz. Számos magyar cég választotta a multinacionális vállalatok alvállalkozójává válás stratégiáját, különösen a gép- és a könnyűipar terén, az elvesztett piacok ellensúlyozása, az átalakulásukkal járó költségek csökkentése és a nemzetközi hálózathoz való csatlakozás céljából (Rácz 1991, 1993, Antalóczy és Sass 1998, Szanyi 2001, Radosevic és Yoruk 2001, Balaton 2005b). A külföldi piacok hálózatához való kapcsolódás lehetősége mellett, a legtöbb esetben, a külföldi partnerek pénzügyi stabilitást és magas szintű technológiát biztosítottak. Annak érdekében, hogy fenntartsák versenyképességüket a külföldi partnerek szállítóiként, ezek a vállalatok hatékonyságnövelő beruházásokat valósítottak meg (Radosevic és Yoruk 2001). Ezen túlmenően e vállalatok képesek voltak megőrizni függetlenségüket ezekben a külföldi partneri kapcsolatokban (pl. Műszertechnika Zrt., Videoton Zrt.).

⁶⁴ A hazai kormánynak szüksége volt tőkére, többek között az 1980-as években, a reformok finanszírozásával összefüggésben felhalmozódó hatalmas külföldi adósság kifizetéséhez. Ezenkívül privatizációs stratégiájának végrehajtásával kapcsolatban Magyarország következetesen hangsúlyozta az új vezetés, technológia és befektetés fontosságát a privatizált cégek újjáélesztése érdekében, mely a külföldi befektetők megnyerésére ösztönözte a döntéshozókat.

A befelé áramló külföldi, közvetlen tőkebefektetés jelentős szerepet játszott a képességek és a technológiák fejlesztésében, és ezen túlmenően a korábban belföldi orientációjú iparágak nemzetközivé válásának felgyorsításában (Svetličič és Rojec 2003, Szabó és Kocsis 2003, Kalotay 2003). A vezetési és technológiai ismeretek elterjedése, valamint az utánzó (mimetic) magatartás (Di Maggio és Powel 1983) – a magas legitimitással rendelkező külföldi befektetők megfigyelése és a hasonló módon való cselekvés – hozzájárult a **független belföldi vállalatok** fejlődéséhez. A nemzetközi tapasztalattal rendelkező vállalkozó szellemű vezetők hatásának tulajdoníthatóan néhány vállalat külföldön is terjeszkedett, túlnyomórészt az EU piacaira irányuló export útján (Incze 2006a). A belföldi vállalatok egy kisebb csoportja közvetlen külföldi tőkebefektetés útján kezdte el a nemzetközi terjeszkedést, néhányan közülük elismert multinacionális vállalattá fejlődtek a közép-kelet-európai régióban (Incze 2005, Incze 2006b) a **regionális multinacionális** rangját célozva meg. Ezek a cégek szórt tulajdonosi struktúrával rendelkező, hazai vezetés által irányított nagy részvénytársaságok. A nemzetközi piacon közvetlen tőkebefektetőként megjelenő hazai vállalatok másik csoportját a **kis- és középvállalkozások** alkotják. Számuk jelentős, ugyanakkor befektetéseik főként kereskedelmi jelleggel bírnak (Réti 1998), mely az alacsony piaci elköteleződésre utal.

A Magyarországról kifelé áramló külföldi közvetlen befektetések állományát évről évre nagymértékű fluktuáció jellemzi. E trend oka valószínűleg abban rejlik, hogy jelenleg (2007-ig) a magyar tőkeexport néhány jelentős, nagyrészt a regionális multinacionálisok fent említett csoportjához tartozó, külföldi befektetéssel rendelkező vállalattól függ.

A magyar vállalatok nemzetközi terjeszkedésével összefüggő szakirodalommal kapcsolatban elmondható hogy, az 1990 előtti időszakot vizsgáló tanulmányok csak szórványosan fordulnak elő (pl. Inotai 1984, McMillan 1987, Inotai 1989). Ezek túlnyomórészt empirikus tanulmányok, melyek a magyar vállalatok külföldi közvetlen tőkebefektetéseit jellemző általános trendekkel, és nemzetközi terjeszkedésük jellemzőivel foglalkoznak, mint a motivációjuk, földrajzi elhelyezkedésük, a belépés módja és a nemzetközi aktivitás. Miközben Magyarország egyike volt a külföldi közvetlen befektetések legaktívabb fogadó országainak, a kelet-közép-európai régióban, addig 1997-ig a kifelé áramló külföldi közvetlen tőkebefektetés volumene jelentéktelen volt (Antalóczy, Mohácsi, Voszka 1998). Ez egyike azoknak a főbb okoknak, melyek miatt az ezzel a jelenséggel

foglalkozó szakirodalom csak 1998-tól lelhető fel. A következőkben az 1998-2007 közötti időszakot felölelő szakirodalom áttekintésére kerül sor.

Az első, ebben a témában készült empirikus publikáció Antalóczy, Mohácsi és Voszka (1998) nevéhez fűződik. A tanulmány összefoglalja a Magyarországról kiinduló tőkeexport kezdeti tapasztalatait 1998-tól, valamint cégszintű adatokat közöl a befektető cégek sajátosságairól, befektetési motivációról, a lokáció megválasztásáról, a külföldi leányvállalati vezetés első tapasztalatairól, és a külföldi befektetések jövőbeni terveiről. A minta tíz, jelentős külföldi közvetlen tőkebefektetéssel rendelkező vállalatot foglalt magába, valamennyi privatizált és újjászervezett, jelentős tőkével és humánerővel, olyan szektorokat képviselve, mint vegyi-, gyógyszer-, gép-, könnyű- és textilipar. A szerzők kiemelik, hogy nemzetközi viszonylatban ezek a vállalatok kis-, illetve középméretű cégeknek tekinthetők. Legtöbbjük részvénytársaság és szórt tulajdonosi struktúrával jellemezhető. A befektetések időrendben vizsgált fejlődését illetően, a szerzők által felfedett minta szerint, a vállalatok elsőként képviselő irodákat alapítanak, melyet a kereskedelemmel összefüggő befektetések követnek, míg a végső lépés a külföldi termelés. Ez a folyamat, megegyezik az Uppsala modell (Johanson és Vahlne 1977) és az export-fejlődési modellek ((Simmonds and Smith 1968, Bilkey and Tesar 1977, Cavusgil 1980, 1982, Reid 1981, Czinkota 1982) által jelzett mintázatokkal. A legtöbb esetben, a külföldi beruházások finanszírozása a privatizáció során szerzett tőkéből, illetve a rákövetkező tőkeemelés révén valósult meg. Részvénytársaságként, ezeknek a cégeknek nem volt más választásuk, mint növekedni, ha el akarták nyerni a tőkepiac megbecsülését. A szerzők meglátása szerint, a mintaként szolgáló vállalatok természetes terjeszkedési területe, a kevésbé versenyképes és kockázatosabb közép- és kelet-európai piac volt. Ezeken a piacokon a magyar vállalatok hasznosíthatták a privatizációjuk és újjászervezésük során szerzett tapasztalataikat, mivel számos esetben a külföldi beruházás állami tulajdonban levő cég felvásárlását jelentette, hasonló problémákkal, mint amilyenekkel nekik kellett szembenézniük átalakulásuk kezdetén. Annak ismerete, hogy miként kell a privatizáció során tárgyalni, éppúgy, mint a krízisek kezeléséhez szükséges tapasztalatok, nagyon értékesnek bizonyultak. Ugyanakkor, a befektetéseket követő külföldi leányvállalati integráció/koordináció és vezetés, egy állandó tanulási folyamat. A befektetések jövőbeli terveivel kapcsolatban a szerzők, a már megszerzett piacokon, egy lassú ütemű további terjeszkedés trendjét jósolták, a korlátozott pénzügyi forrásoknak köszönhetően.

A magyar vállalatok nemzetköziesedésével kapcsolatos további fontos empirikus tanulmány, Antalóczy és Éltető (2002) cikke. A cikk Svetličič és Rojec által szerkesztett (2003) öt kelet-közép-európai ország⁶⁵ vállalatainak nemzetközivé válása és a kifelé áramló külföldi, közvetlen tőkebefektetéséről szóló tanulmánykötet, hazai vállalatokra vonatkozó részét, dolgozza fel. A kutatás 22, főként hagyományosan helyi irányítású és vezetésű, részvénytársaságra terjedt ki, és a motivációval, a piacra lépés módjával, a befektetés vállalatra gyakorolt hatásaival, valamint a külföldi befektetés akadályaival és problémáival foglalkozott. A mintául szolgáló vállalatok számára a külföldi befektetés legfontosabb motivációja a piachoz kapcsolódott (pl. növekedés), melyet olyan stratégiai motiváció követett, mint a márkanév népszerűsítése. A költséggel kapcsolatos indítékok kevésbé bizonyultak fontosnak. A gyártóegységek felvásárlása volt a piacra lépés legkedveltebb módja, a kereskedelemmel kapcsolatos, zöldmezős beruházások mellett. A külföldi befektetések vállalatra gyakorolt legfontosabb hatása az exporttevékenység fokozódása és a piaci részesedés növekedése voltak. Ami e befektetők versenyelőnyét illeti, versenytársaikkal összehasonlítva, a szerzők a technológiai ismereteket találták a legjelentősebb előnynek. A marketing és szervezési szakértelmet, szintén számottevő előnynek tartották. Véleményem szerint, a versenyelőny alaposabb vizsgálata és a különböző versenytársak kategorizálása, elősegítené e meglepő eredmények értelmezését. Végül, a befektetés legjelentékenyebb korlátjának, a fogadó országgal kapcsolatos problémák bizonyultak. A pénzügyi források és a megfelelő munkaerő hiánya kevésbé fontos akadályt jelentett. Ezen eredmények kiértékeléséhez egy, még mélyebbre hatoló, a külföldi piacra való belépés stratégiáját és az összvállalati stratégiát egyaránt vizsgáló elemzés elvégzése, hasznos kiegészítéssel szolgálna.

A fentiekben bemutatott tanulmányok mellett, a témát érintő hazai empirikus szakirodalom képviselői, mint például Réti (1999), Antalóczy (2001), Magas (2002), Árva és társai (2003), Antalóczy és Sass (2003), Szécsi (2003), Kalotay (2003b), Antalóczy (2004), Erdey (2004), Farkas (2004), Antalóczy és Sass (2005), a Magyarországról kifelé áramló, közvetlen külföldi tőkebefektetések makroökonómiai jellemzőiről, a nemzetközi piacra lépés motivációról, a telephelyválasztásról, a belépés módjáról és a befektetők főbb problémáiról értekeznek.

⁶⁵ A kutatás Csehországra (26 vállalat), Észtországra (69 vállalat), Magyarországra (22 vállalat), Lengyelországra (24 vállalat) és Szlovéniára (39 vállalat) terjedt ki. A magyar minta a nagyvállalatokat foglalta magába.

A hazai kutatások másik iránya, a szállítói szerződések és külföldi cégekkel alapított közös vállalkozások útján nemzetközivé váló magyar cégekre (pl. Rácz 1991, Rácz 1993, Szalavetz 1997, Antalóczy és Sass 1998, Szanyi 2001, Radosevic és Yoruk 2001) és a vállalati szintű, e kapcsolatok keretében megvalósuló tanulási folyamatokra (pl. Szabó és Kocsis 2003) összpontosít. Ezek a tanulmányok, többek között, azt tárgyalják, hogy a külföldi cégek hozzájárulhatnak-e a magyar vállalatok túléléséhez, és/vagy nemzetközi versenyképességéhez, és ha igen, miképpen. E tanulmányok szerint, a szállítási szerződések és a közös vállalkozások alapján, a magyar vállalatok támaszkodhatnak a külföldi partnerek tőkeerejére és nemzetközi piaccal kapcsolatos tudásukra. Ugyanakkor az elemzések azt bizonyítják, hogy a legtöbb magyar szállító ki van szolgáltatva külföldi vevőinek, mert nem képes finanszírozni a továbbadott termékek előállításához szükséges alapanyagok beszerzését (Szalavetz 1997). Sőt, új nemzetközi kapcsolatok épültek ki, kizárólag a külföldi partner érdekeinek megfelelően. Néhány, erős érdekérvényesítő képességgel rendelkező, helyi vezető által irányított, magyar cég, képes volt hasznot húzni ezekből a kapcsolatokból és stratégiaiilag független tudott maradni. Például a Videoton, Magyarország legnagyobb hazai tulajdonban levő, zártkörű, szórakoztatóelektronikai vállalata, el tudta kerülni az alvállalkozói csapdát, amely a szerződéses partnerek hálózatának diverzifikációjából adódó alacsony értékteremtéshez, az értéklánc mentén történő integrációhoz, azaz függéshez, vezet. Mindezt erős érdekérvényesítő képességével és egy holdingtársaság szinergia hatásaira építő stratégiával tudta elérni (Radosevic és Yoruk 2001).

Amint az a magyar nyelvű szakirodalom fenti bemutatásából kiderül, a hazai vállalatok nemzetköziesedési folyamatának, mint az események időbeni sorrendjének és összefüggéseinek elemzésére, azaz a nemzetközivé válás időbeni ábrázolására, mindezidáig nem került sor. Disszertációmban igyekszem a szakirodalom e hiányosságát, bizonyos fokig, pótolni.

2.5. Kutatási rések, a disszertáció céljai

A cégek nemzetközivé válását, a multinacionális vállalatok létezését és fejlődését vizsgáló szakirodalomban *általános elméleteket és modelleket* találunk, mint például a multinacionális vállalatok internalizációs elmélete (Buckley és Casson 1976), vagy a nemzetköziesedés folyamat modellje (Johanson és Vahlne 1977). Olyan elméleteket, *kiegészítő és összefoglaló modelleket*, mint az eklektikus paradigma (Dunning 1980) vagy a nemzetközivé válás néhány holisztikus modellje (pl. Luostarinen 1970, 1979, Welch és Luostarinen 1988, Welch és Luostarinen 1993, Luostarinen és Welch 1990). Továbbá, léteznek *specifikus modellek* is, amelyek sajátos térbeli és időbeli összefüggések fennállása esetén érvényesek, mint a nemzetköziesedés hálózat-modellje (Johanson és Mattson 1988) vagy a nemzetköziesedés vállalkozói irányultságú nézőpontja (Oviatt és McDougall 1994).

A cégek nemzetköziesedésével foglalkozó szakirodalom, kimondatlanul is, időhöz kötött folyamatként tekint a nemzetköziesedésre, függetlenül attól, hogy fokozatos tanulási folyamatként (pl. Johanson és Vahlne 1977, 1990, Welch és Luostarinen 1988, Johanson és Mattson 1988), vagy gyorsan végbemenő vállalkozói lépésekként (Oviatt és McDougall 1994) határozza meg azt. Számos, az időnek a nemzetköziesedés dinamikájában betöltött szerepével foglalkozó, tanulmány látott napvilágot (Coviello és Munro 1997, Kutschker és társai 1997, Reuber és Fischer 1997, Jones 1999, 2001, Jones és Coviello 2002, 2005, Hurmerinta-Peltomäki 2003, Hashai és Almor 2004). E tanulmányokban a hangsúly a nemzetköziesedés időalapú, processzuális szemléletére (Malnight 1995), a nemzetközi vállalat vezetésének időbeni alakulására (Kutschker és társai 1997), a nemzetközivé válás vállalkozói folyamatának kronológiai vizsgálatára (Jones és Coviello, 2002, 2005) helyeződik. Valamennyi tanulmány a nemzetköziesedés dinamikáját helyezi előtérbe, az idő dimenziójának figyelembevételével. A klasszikus nemzetközi üzleti koncepciók és elméletek mellett, ezek a tanulmányok a szervezeti folyamatelméletekben gyökerező elméleti és empirikus koncepciókra építenek, mint az innováció és változás (Van de Ven és Huber 1990, Van de Ven és Poole 1995, Van de Ven és Engleman 2004).

Annak ellenére, hogy a nemzetközivé válás folyamatának megértéséhez és bemutatásához igen fontos a fejlődés időrendben történő vizsgálata, **még mindig hiányoznak azok a tanulmányok, melyek egy adott időszakban megtörtént események sorrendjét és összefüggéseit tárgyalják.** A tanulmányok legtöbbször sor kerül a

nemzetközivé válás mintájának időrendben történő megrajzolására, azonban **magának a folyamatnak a vizsgálata elmarad.**

A szervezetelméleti tanulmányokban a folyamat koncepciójának két alapvető felfogása jelenik meg: a „gyenge” és az „erős”, melyek részben átfedik egymást, mégis különböznek (Chia és Langley 2004, Van de Ven és Poole 2005). A „gyenge” felfogás a folyamatokat a „dolgozók” alakulásaként szemléli, melyek változóként vagy állapotokként írhatóak le és hasonlíthatók össze, míg az „erős” szemlélet, a tevékenységekre és dolgokra úgy tekint, mint „folyamat-komplexumokra” (Chia és Langley 2004). A szervezeti kutatásokban, rendszerint, az első felfogás jelenik meg, ami a nagyobb fokú gyakorlatiasságnak, az empirikus megalapozottnak, és az elemző jellegnek kedvez. A második perspektíva elsősorban koncepcionális jellegű, és a dinamikus fogalmak, mint például események, eredmények, sorrend, változás, kapcsolatok, mintázatok, profilok, és különböző kontextuális kategóriák, a szervezeti élet lényegeként jelennek meg (pl. Langley 1999). Miközben, az első felfogás segítséget nyújt a folyamatok megfigyeléséhez és tapasztalati alapon történő vizsgálatához, addig az utóbbi lehetővé teszi a sui generis megértését. Az első felfogás a pozitivisták kutatási filozófiájában gyökerezik, a magyarázat végső célját szem előtt tartva, a második pedig az interpretatív megközelítésben, a leírás és megértés célkitűzésével.

A legtöbb nemzetközi gazdaságtani kutatással kapcsolatos tanulmány a „gyenge” folyamat-felfogással jellemezhető pozitivisták irányvonalát képviseli. Az interpretatív kutatási filozófia, általában, kívül esik a nemzetközi gazdaságtannal és nemzetközi menedzsmenttel foglalkozó kutatók figyelmén és érdeklődésén. Ez valószínűleg annak az egyszerű ténynek tudható be, hogy a „magyarázat elengedhetetlen az elmélet és a gyakorlat számára” (Pentland 1999, 711. o.). A nemzetközi gazdaságtan kutatásának úgynevezett „szűk látóköre” (Sullivan 1998) ugyanakkor szélesedett, a multidiszciplináris megközelítési módoknak, és a folyamatorientáltabb kutatási módszereknek köszönhetően. E törekvés újabb keletű példája, a nemzetköziesedés vállalkozói nézetének általános modellje (Jones és Coviello 2005). Ez egy olyan fogalmi modell, amely integrálja a már létező pozitivisták modelleket, kiemelt figyelmet szentelve az időt magában foglaló koncepcióknak. A modell megfelelően közvetíti a szervezetek processzuális szemléletét, azonban igen nehéz annak eldöntése, hogy a „gyenge” vagy az „erős” folyamatfelfogást képviseli-e. A nemzetközivé válást időben elhelyezve tárgyalja. A nemzetköziesedés története azonban „dolgozókra” korlátozódik. Pontosabban, előre kiválasztott változókra, mint a szervezeti struktúra és szervezeti

erőforrások, működési környezet jellemzői, teljesítményjellemzők és így tovább (Jones és Coviello 2005, 296. o.). A modell felfedi a nemzetköziesedés input és output változói közötti kapcsolatot, de semmit nem árul el az összefüggést mutató változók sorrendjéről és változásáról, melyek a nemzetköziesedés eseményeihez vezetnek. Azonban, ahogy Pettigrew (1990, 269. o.) is megállapította, „...az elméletileg helytálló és gyakorlati szempontból hasznos, változással kapcsolatos kutatásoknak meg kell világítania a változás tartalmát és folyamatát, ezek időben elhelyezett kapcsolódásaival együtt”. A Jones és Coviello modell (Jones és Coviello 2005) összeköti a változás tartalmát annak kontextusával, azonban az utóbbit statikus dimenzióként kezeli, ennél fogva, a modell a „gyenge” folyamatfelfogást képviseli. A fenti elméleti érvelés alapján, a vállalatok nemzetköziesedésére vonatkozó első kutatási rés (KR), az alábbiak szerint azonosítható:

KR1: A nemzetköziesedés dinamikájának háttérében álló okok teljes megértése érdekében, az akciók és interakciók, valamint ezek időbeni alakulását szükséges vizsgálni, egy folyamat-ábrázoló modell segítségével.

A nemzetköziesedés egy összetett jelenség, melynek összefüggései nem csupán időben változnak, hanem térben is. Következésképpen, a jelenség intézményi, kulturális környezetét magyarázó tényezőként, és nem határfeltételként kell szemlélni (Cheng 2007).

A kontextus központi kezelése különösen fontos a közép-kelet-európai átalakuló országokban kifejlődött vállalatok esetében, melyek nagyon eltérő fejlődési mintázatot mutató üzleti környezetben (Szelényi 2004) tevékenykednek, a belső vállalati fejlődés (Peng és Heath 1996, Whitley és Czabán 1998, Peng 2003) és a globális gazdaságba való belépés különböző fejlődési pályáit követik. Mivel az átalakuló országok nem tekinthetők hagyományos anyaországnak, fontos lehet e vállalatoknak a környezeti feltételekkel való kölcsönhatásainak tanulmányozása is. Erre való tekintettel, a második kutatási rés az alábbiak szerint nevezhető meg:

KR2: Kontextusra koncentráló kutatás, a sajátos közép-kelet-európai régióban zajló, nemzetközivé válás folyamatáról.

A nemzetköziesedéssel kapcsolatos kutatások nagyon gyakran elméletvezérelt hipotézist igazoló célt szolgálnak, annak ellenére, hogy a jelenség, amely a korábban lefektetett elmélet kiindulási alapjául szolgált, már azóta megváltozott (Buckley and Lessard 2005, Cheng 2007). Számos kutató, a jelenség helyett, inkább az elmélet továbbfejlesztésének érdekében végzi vizsgálódásait, amely nem áll összhangban a tudomány Hempel által (1965) megfogalmazott céljával, azaz a jelenségek magyarázata és előrejelzése helyett, egy adott elmélet vagy diszciplína öncélú fejlesztését célozza meg (Cheng 2007). Tekintve, hogy az empirikus jelenség és az elméleti magyarázatok komplexitása egyre csak növekszik, ez a rekurzív megközelítés meglehetősen kockázatos (Buckley és Lessard 2005), és legjobb esetben is az elmélet terjedelmesebbé válásához vezet, kevés új ismeret megszerzésével (Cheng 2007). Nagyobb szükség van Bartlett és Ghoshal által javasolt **„hipotézis-alkotást” szolgáló kutatására** (Bartlett and Ghoshal 2002), mint hipotézis-ellenőrző kutatásra, vagy Cheng szavaival élve a kutatás oka a jelenség, alapja pedig az elmélet legyen, és ne fordítva (Cheng 2007). Ebből adódóan a harmadik kutatási rés a következőképpen határozható meg:

KR3: Vissza kell térni az eredeti kérdésekhez: miért, hogyan nemzetköziesednek a vállalatok, amit az empirikus jelenség és nem az elméleti alapú hipotézis motivál.

A fentiek alapján, a disszertáció célja, a nemzetközivé válás folyamatának leírása és magyarázata, a térbeli és időbeli összefüggések, valamint a cégek nemzetköziesedésének kiterjedtsége közötti dinamikus kapcsolatok megértése, jelenség-központú kutatási modell alkalmazásával.

3. Kutatási keret

3.1. Tudományfilozófiai megközelítés

Ebben a fejezetben a tudományelméleti feltevéseimet foglalom össze, figyelemmel arra, hogy e feltevések hatást gyakoroltak kutatásomra.

Burell és Morgan (1979) terminológiáját alapul véve, jelen értekezés az antipozitivisták és a pozitivisták megközelítés jegyeit egyaránt magán viseli. Antipozitivisták, amennyiben célja nem egy általánosítható, a jövő előrejelítésére alkalmas magyarázat, modell vagy elmélet kidolgozása, hanem a cégek nemzetközivé válásához vezető folyamat leírása és megértése, amit Burell és Morgan (1979) után értelmező kutatásnak hívunk. Egyet kell értenem von Wright (1971) azon felvetésével, amely szerint míg a természeti jelenségeket megmagyarázhatjuk, addig a viselkedés jelenségei csupán megérthetőek. Az antipozitivisták úgy vélik, hogy a valóság nem egy teljes mértékben objektív és a megfigyelőtől különválasztható, hanem az a megfigyelő társadalmi koordinátái alapján felépített és befolyásolt dolog. Amennyiben a vállalati nemzetköziesedés követése során külső megfigyelők vagyunk, az antipozitivisták megközelítés szerint nem vagyunk képesek a vizsgált jelenséget a maga egészében felfogni. Ebből adódóan a külső megfigyelő nézőpont egy pozitivistább megközelítésre utal. Ugyanakkor ez nem jelenti azt, hogy a külső megfigyelő nézőpont teljes mértékben objektív és értékítéletmentes, ahogyan azt a pozitivisták megközelítés sugallja. Feltételezzük, hogy a folyamatban érintett résztvevőkkel készített minőségi interjúkon alapuló, retrospektív esettanulmány módszerével a nemzetközivé válás folyamata átfogó feltárásának és megértésének célja elérhető.

Az értekezés folyamat- és szervezettudományi területen való elhelyezése érdekében e területek filozófiai nézőpontjaira is kitérek.

A folyamatelméleti filozófusok, mint Henri Bergson, William James és Alfred North Whitehead művei alapján, a folyamat-metafizika általában a valóság fejlődő természetének feltárására törekszik, a statikus létezéssel vagy léttel szemben az átalakulást hangsúlyozva (Center for Process Studies 2007). Továbbá kiemeli a valamennyi entitás között fennálló kölcsönös kapcsolatot. Szervezetelméleti tudósok – Van de Ven és Poole – a folyamatot események sorozataként határozzák meg, leírva, hogy a dolgok idővel miképpen változnak (Van de Ven és Poole 2005). Ennek megfelelően egy folyamat magyarázata magában

foglalhatja a kritikus eseményeket és forduló pontokat, környezeti hatásokat és az előre nem látott tényezőket, melyek befolyásolják az események menetét. A szerzők a folyamat-modellek négy elméleti típusát különböztetik meg: élekciklus, evolúciós, dialektikus és teleológiai modell (Van de Ven 1992, Van de Ven és Poole 1995). Ezek a modellek alapvetően eltérő logikára épülnek fel, bemutatva azt a meghatározó teremtő mechanizmust, ami magyarázatot ad arra, hogy a megfigyelt események miért tűnnek fel bizonyos fejlődés-sorozatokban, speciális körülmények vagy feltételek fennállása esetén.

→ Az élekciklus modell az entitás lineáris és előre meghatározott fejlődését tételezi fel. A külső környezet befolyást gyakorolhat ugyan a fejlődés menetére, azonban a fejlődés irányát a benne rejlő logika diktálja.

→ Az evolúciós modell a változat-kiválasztás-megtartás evolúciós fejlődés-folyamat mellett érvel. A változatok egyszerűen adottak, a kiválasztás a szűkös forrásokért vívott küzdelmen keresztül valósul meg, míg a megtartás a stabilitást szolgálja.

→ A dialektikus modell szerint a fejlődést az egymással konkuráló, a szervezeten belüli és kívüli célok és erők közötti hatalmi egyensúly periodikus módon jelentkező zavarai idézik elő.

→ A teleologikus modell a teleológiára, illetve arra a filozófiai tételre támaszkodik, amely szerint az entitások célorientáltak és adaptívak, a cél elérése érdekében cselekednek, és figyelemmel követik a fejlődést. Következésképpen a folyamat „ismétlődő sorozata a célmeghatározásnak, végrehajtásnak, értékelésnek, és a cél módosításának, az alapján, hogy az entitás mit tanult vagy mi áll szándékában” (Van de Ven és Poole 1995 516. o.). Habár a fejlődés motorját a célok adják, a teleológia elismeri a tevékenységekre gyakorolt környezeti hatásokat is. Az élekciklus modellel szemben a teleológia nem írja elő az események szükségszerű sorozatát, illetve nem részletezi, hogy a szervezetnek milyen utat kell követnie.

A tudományos munkákban ezen elméleti típusok egyes elemeinek különböző kombinációi figyelhetők meg, és ritka a modellek tiszta formában történő előfordulása (Van de Ven, 1992). Van de Ven (1992) ugyanakkor szükségesnek tartja egy folyamat kutatása során az alkalmazott folyamatmodell tisztázását. Szem előtt tartva, hogy elméleti modelltípusokról van szó, jelen értekezés a fejlődési folyamat teleológiai aspektusát veszi alapul, hiszen e nézőpont jellegzetességei összhangban állnak ezen értekezés által képviselt

nézőponttal: *a nemzetköziesedési folyamat szubjektív módon célorientált, egyéni és kollektív tevékenységek sorozata és összefüggésrendszere egy speciális környezetben.* A teleológiai modellnek megfelelően jelen értekezés a célorientált folyamatok sorozatának megértésére törekszik, ami elősegíti vagy visszafogja egy cég nemzetközi előmenetelét.

3.2. A kutatás módszertana

3.2.1. Esettanulmány módszer

Az adatgyűjtés és elemzés módszerei nagymértékben függnék a vizsgálat során feltett kérdések jellegétől. Jelen dolgozatomban a nemzetközivé válás folyamatának, az események időbeni alakulásának és összefüggéseinek leírására, valamint a leírás során kirajzolódó mintázat magyarázatára vállalkozom. Következésképpen, a kutatási módszertannak lehetővé kell tennie a nagy mennyiségű, sokrétű és részletes adat generálását és egy olyan megközelítést, amely kellően rugalmas ahhoz, hogy a kutatót lehetőleg ne kösse egyetlen létező elméleti kerethez sem. A jelzett feltételeknek leginkább az esettanulmány módszer felel meg. E módszer választása összhangban van az esettanulmány módszer legfőbb képviselője Yin (1984, 1994) javaslatával, miszerint a módszer leginkább a való életből vett gyakorlati jelenségek vizsgálatára alkalmas (jelen esetben a hazai vállalatok nemzetköziesedése), ahol az események alakulását a kutató nem tudja befolyásolni (külső megfigyelői szerep) és olyan kérdések megválaszolását teszi lehetővé, mint a „hogyan?” (a magyar multik nemzetköziesedésének leírása) és a „miért?” (a nemzetköziesedés folyamatának megértése). Továbbá az esettanulmány módszer lehetővé teszi a nemzetköziesedés időbeni alakulásának követését, **longitudinális** módon. A vizsgálat **retrospektív**, azaz visszatekintő interjúk és másodlagos adatok elemzésén alapszik. A retrospektív jelleg kedvez az interpretációnak és a mélyebb megértésnek, továbbá korlátai (i.e. az interjúalanyok nem emlékeznek pontosan a történetekre) csökkenthetők az adatgyűjtés longitudinális jellege által⁶⁶. Az esettanulmány módszer szenzitív, bizalmas információk előállítását, valamint ok-okozati összefüggések feltárását is elősegíti (Rouse és Daellenbach 1999), amely alapvető fontosságú a megértésorientált kutatások esetében.

Yin (1994) szerint az esettanulmány módszertanon belül elemezhetünk egyetlen esetet vagy egyszerre többet is, elemzésünk vonatkozhat egyetlen elemzési egységre vagy

⁶⁶ Az adatgyűjtésről részletesebben a 3.2.3-as fejezetben lesz szó.

akár többre is. Az összehasonlító esettanulmány módszerének alkalmazásakor korlátozott számú esetek összehasonlítására és szembeállítására kerül sor mélyreható minőségi elemzés útján (Leonard-Barton 1990). A nemzetközivé válás folyamata összetett jelenség, ebből adódóan nagymennyiségű, komplex és részletekbe menő adatok összegyűjtésére és elemzésére van szükség. E cél megvalósítását leginkább az összehasonlító esettanulmány módszere támogatja. Nem kétséges, hogy a nemzetközivé válás folyamatának átfogó leírása nagymennyiségű eset vizsgálatát igényelné, ugyanakkor, a vizsgált adatok és folyamatok összetettségéből adódóan, be kell érni az esetek korlátozott számban történő tanulmányozásával.

Az összehasonlító esettanulmány módszere erősíti az érvényességet is, amennyiben lehetővé teszi a nemzetközivé válás folyamatának egyszerre többféle szituációban (például eltérő iparágak) történő vizsgálatát (Eisenhardt 1989). A jelen disszertáció azonban nem követi az Eisenhardt (1989) által javasolt pozitívista metódust, mely az esetelemzés precíz, strukturált lépéseit írja elő annak érdekében, hogy a jövőben tesztelhető hipotéziseket állítson elő. Az általunk követett több elemzési szintet és elemzési egységet figyelembe vevő összehasonlító esettanulmány módszer inkább Hartley nézetével van összhangban (Hartley 1994, 208-209 old.), aki úgy véli, **az esettanulmány elemzés „egy hosszabb időtávot átölelő adatgyűjtést feltételező részletes vizsgálat (...) mely lehetővé teszi a jelenséggel kapcsolatos folyamatok és kontextus tanulmányozását. A vizsgált jelenség nincs elszigetelve a kontextusától (...) hanem pont a kontextussal való relációban válik érdekessé.”**

3.2.2. A kutatási esetek

Jelen értekezés középpontjában a korábbiakban meghatározott második, a kutatások által mindezidáig mellőzött terület (kutatási rés), a magyar vállalatok nemzetközivé válásának folyamata áll. A magyar vállalat meghatározása három különböző elv alkalmazásával történt: az irányítás, a cégbejegyzés és a vállalati székhely elve alapján. Ennek megfelelően magyarnak tekintjük azt a vállalatot, melynek bejegyzésére Magyarországon került sor, itt található a székhelye, és innen irányítják. A kutatási terep behatárolása az alábbi feltételek figyelembevételével történt:

- A vállalatnak magyar bejegyzésűnek, székhelyűnek és irányításúnak kell lennie. Azok a külföldi székhelyű vállalatok, melyek magyarországi leányvállalataikat további külföldi befektetések céljából működtetik, nem képezik jelen értekezés tárgyát. E vállalatok kizárása azért indokolt, mert esetükben a nemzetközivé válás folyamata alapvető eltéréseket mutat a hazai vezetésű és irányítású vállalatokhoz képest⁶⁷.

- A vállalatnak az MNC (multinacionális vállalat) kategóriába kell tartoznia, vagyis közvetlen külföldi befektetéssel kell rendelkeznie, tényleges vezetői irányítással. Az FDI (külföldi közvetlen tőkebefektetés) nélküli export és import vállalatok vizsgálata mellőzhető, amennyiben ezek nem gyakorolnak közvetlen irányítást alegységeik felett.

- Mélni lehessen a nemzetközi piac iránti elköteleződést a nemzetközi lokációk és piacra lépési módok számossága és diverzitása alapján.

A fentiekben részletezett feltételek és a vállalatok kutatásban való részvételi hajlandósága alapján három vállalat vizsgálata mellett döntöttem: a Magyar Olaj- és Gázipari (MOL) Csoport, az OTP Csoport és a Richter Gedeon Csoport. E vállalatok vonatkozásában nem feltétlenül példaértékű esetek leírásáról van szó, hanem sokkal inkább az értekezés célja szempontjából jelentőséggel bíró, olyan vállalatok tapasztalatainak elemzéséről, melyek kiválasztására azért került sor, mert valószínűsíthető volt, hogy a nemzetközivé válás folyamatával kapcsolatban a lehető legszélesebb körben szolgálhatnak információval. Ágazati szempontból ezek a vállalatok három stratégiai fontosságú ágazatot képviselnek: kőolaj és földgáz, pénzügyi szolgáltatások és gyógyszeripar.

A megválaszolandó kérdés, ugyanakkor az, hogy miért érdemes ezekkel a vállalatokkal foglalkozni egy disszertáció keretein belül? A nemzetközi empirikus szakirodalom szempontjából azért, mert ezek a vállalatok számos tekintetben különböznek a fejlett piacokról induló multinacionális vállalatoktól, éppúgy, mint a fejlődő országokból származó MNC-ktől. Mindenekelőtt ezek a vállalatok nem minősülnek hagyományos MNC-k, mert egy átalakulóban levő országban váltak multinacionális vállalattá, párhuzamosan a gazdasági fejlődéssel és a szabadpiaci rendszer bevezetésével. Nemzetközivé válásuk viszonylag szűkös források és hiányos vezetői képességek mellett kezdődött, a nemzetközi piacokon erőteljes „keleti típusú” vállalati imázssal. Nem „született globális” vagy „nemzetközi új vállalkozások”(international new ventures), mert hagyományos, korábban állami tulajdonú vállalatokról van szó, amelyek először a hazai piacokon erősödtek meg és utána léptek

⁶⁷ Ennek kifejtése a 2.4.2. alfejezetben található.

nemzetközi piacra. A korábbi állami tulajdon, valamint a tulajdonosváltás folyamata egy olyan további jellemző, amely e vállalatok nemzetközi válásának folyamatában eltéréseket eredményez a hagyományos multinacionális vállalatokhoz képest. Továbbá ezek a vállalatok három olyan ágazatot képviselnek (gyógyszer, kőolaj és földgáz, banki szolgáltatások), melyeket erőteljes verseny jellemez. Ezek a vállalatok helyi vezetésű és irányítású cégek, melyek nem azért váltak multinacionális vállalatokká, mert külföldi cégekkel álltak szerződéses kapcsolatban, mint a fejlődő országokból származó, úgynevezett „sárkány multik”, vagy mert a külföldi tulajdonosok stratégiáját megvalósítva, külföldön fektettek be (lásd a közvetett befektető fogalmát). Még csak azért sem, mert képesek voltak kiaknázni költséghatékonyságukat és a fejlett technológia, helyi viszonyoknak megfelelő, rendkívül gyors bevezetéséhez szükséges ismereteiket, miképpen a harmadik világ multijai tették. Ráadásul, a közép-kelet-európai MNC-k vizsgálatával foglalkozó tanulmányok nem elemzik részleteiben e helyi bázisú és irányítású, késve érkező vállalatok nemzetközivé válásának időbeni alakulását. Mindezekből adódóan megállapítható, hogy ezeknek a vállalatoknak a vizsgálata valóban indokolt.

E vállalatok jelentősége a magyar gazdaság szempontjából vitathatatlan, ha figyelembe vesszük, hogy a külföldi vagyon és a nemzetközi index⁶⁸ alapján Közép- és Kelet-Európa első 25 nemzetközi cége közé sorolták őket (UNCTAD 2003). Magyarország három regionálisan jelentős MNC-jeként számos külföldi leányvállalatot működtetnek. Ezek a hagyományos, korábban állami tulajdonú és sikeresen újjászervezett vállalatok kulcsszerepet játszanak a magyar gazdaságban, nem kizárólag regionális, hanem gazdasági jelentőségükből adódóan is. A legnagyobb vállalatok közé tartoznak, ami a nettó értékesítést, a munkavállalók számát és az üzemi nyereséget illeti (Figyelő TOP 200). Mindhárom cég szerepel az értéktőzsdén és Magyarországon biztos befektetést kínáló vállalatként tartják őket számon.

Kétségen kívüli, hogy a hazai vállalatok nemzetköziesedésével kapcsolatos általános érvényű megállapítások érdekében több esettanulmányt is érdemes let volna megvizsgálni. Ugyanakkor a nemzetköziesedés komplexitásának megértését támogató folyamatvizsgálat mély és szerteágazó adatok gyűjtését követeli meg, amely korlátozza a vizsgálható esetek számát. Továbbá a fentiekben részletezett kiválasztás feltételei is korlátozzák a vizsgálható

⁶⁸ A nemzetközi index értéke a következő három arányérték átlagolásával adható meg: külföldi vagyon aránya a teljes vagyonhoz, a külföldi értékesítés aránya a teljes értékesítéshez, valamint a külföldi foglalkoztatás aránya a teljes foglalkoztatáshoz képest.

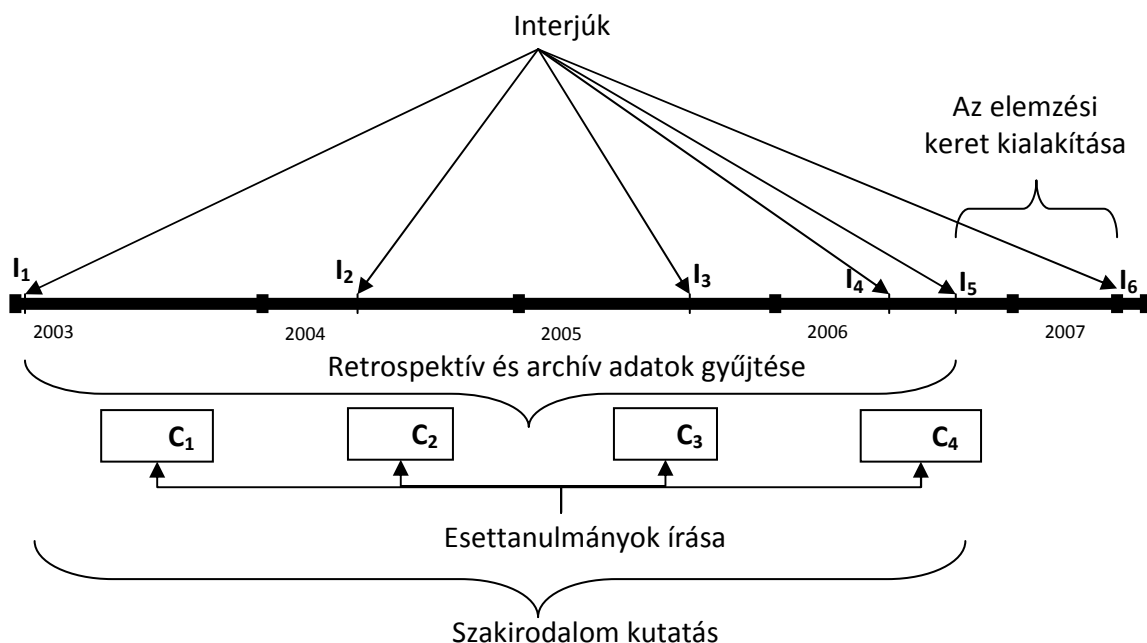
esetek számát. Az elemzett vállalatok a legnagyobb hazai illetőségű külföldi befektetők, így összevetésük a számosabb nemzetköziesedő kis és középvállalattal nem szerencsés, tekintve az eltérő méretből adódó jellemzőket. Továbbá a kiválasztott vállalatok egymással összevethető sajátos fejlődési utat követtek, hiszen mindhárom cég régóta létező tradicionális vállalat, korábban állami tulajdonú, privatizált és átalakított. Bár magántulajdonú, nyílt részvénytársaságokká váltak, mégis megmaradtak független (külföldi szakmai befektető nélküli), hazai menedzsment által irányított vállalatoknak.

A fentiekben részletezett hasonlóságok lehetővé teszik a kiválasztott vállalatok összehasonlító elemzését.

3.2.3. Az adatgyűjtési folyamat

Az adatgyűjtés folyamatát a 7. ábra szemlélteti:

7. Ábra. Longitudinális kutatás



A vállalatok nemzetközivé válásának folyamatával kapcsolatos adatgyűjtés egy kísérleti interjúval kezdődött 2003-ban, az érintett vállalatok egyikénél. Az interjú és közvetett adatgyűjtés alapján készített esettanulmány megállapításai a European Group of

Organizational Studies nemzetközi konferencián mérettettek meg (Incze 2003). Az egyes esetekkel kapcsolatos adatok összehasonlíthatósága érdekében egy egységesített interjú-sémát dolgoztam ki és használtam, a 2004-ben készített további interjúk alkalmával. Az esetenként egy-három óráig tartó személyes interjúkat a vállalat felsővezetőivel és a nemzetközi tevékenységben érintett munkatársakkal folytattam. Az interjú szövege írásban lett rögzítve. Ezt követően elemzést végeztem a begyűjtött adatok kapcsán felmerülő témakörök, fogalmak azonosítása céljából. Az elemzés eredményeit bemutattam az Academy of International Business éves konferenciáján (Incze 2005). Az eredmények alapján a kutatás következő fázisát illetően némileg módosult az adatgyűjtés iránya. 2005-ben és 2006-ban a vállalatok egyedi helyzetéhez igazodó mélyinterjúkkal folytatódott az adatgyűjtés. A cél az utolsó adatgyűjtési fázis óta tapasztalható fejlődés vizsgálata, a megszerzett adatok árnyalása és igazolása, valamint a kutatás folytatása volt. A közvetett adatok gyűjtése folyamatosan történt elemző vállalati beszámolók, sajtóközlemények, éves jelentések, a vizsgált vállalatok egyéb írott dokumentumai, újságokban és weboldalakon közzétett írások felhasználásával. A begyűjtött adatok alapján kidolgoztam a nemzetközivé válás folyamatának elemzési keretét. 2007-ben további interjú-sorozat készítésére került sor az elemzési keret finomítása érdekében. Az interjúzás e fázisában az érintett vállalatok munkatársain kívül interjút készítettem egy külső szakértővel is. Ezzel az interjúval a célom az objektív megfigyelés biztosítása volt.

A longitudinális vizsgálat egy 20 éves időszakot ölel fel 1990-től 2009-ig. A nemzetköziesedés folyamatát a vállalat első nemzetközi piacra lépésétől számítom, azonban a részletes elemzés csupán a szabadpiaci körülmények között eltelt időszakot öleli fel. A kutatás döntően retrospektív beszámolókra, az interjúalanyok visszatekintésére, bizonyos esetekben azonban „valós-idejű” információkra is támaszkodik. Valamennyi vállalat esetében az adatok következő két fő forrására támaszkodtam: személyes interjúk a nemzetközivé válás folyamatának kulcsszereplőivel, és írott dokumentumok.

Az adatgyűjtés és elemzés e hosszú folyamata során a kirajzolódó releváns témákhoz kapcsolódó adatok gyűjtésére kívántam összpontosítani további adatok beszerzése mellett.

3.2.4. Elemzési keret és kutatási kérdések

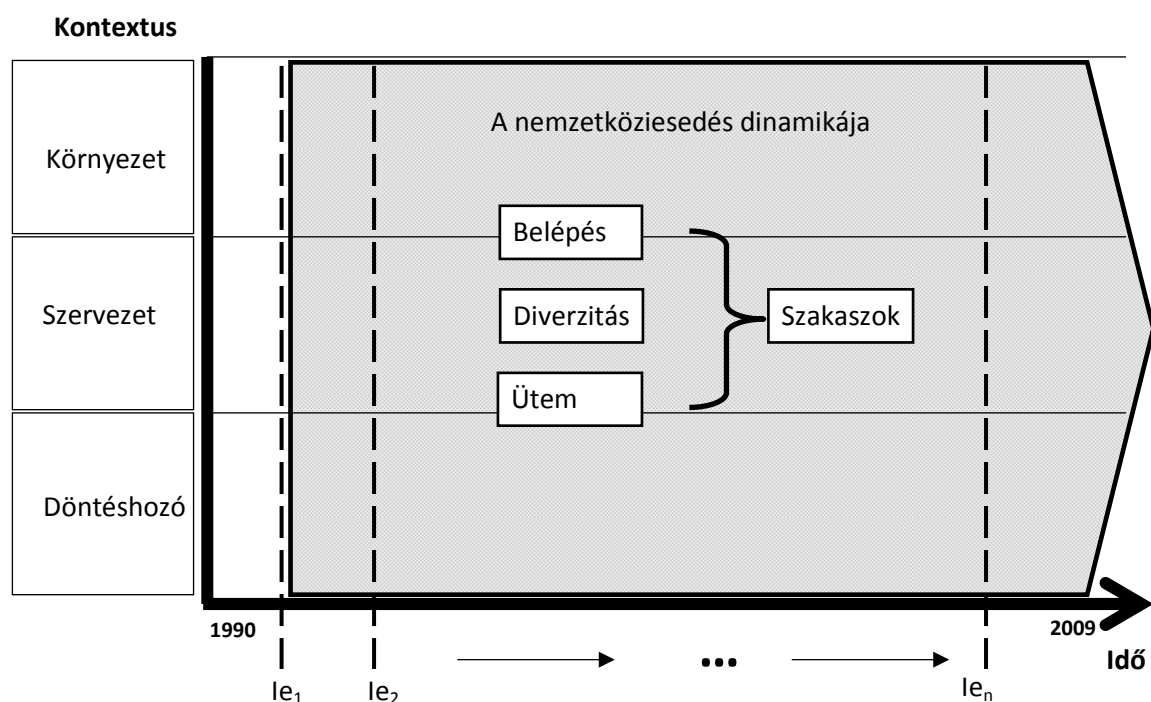
Az értekezés korábban részletezett céljai és filozófiai iránya alapján;

- A nemzetköziesedés mindenekelőtt a nemzetközi műveletekbe való bekapcsolódás időhöz kötött folyamata.
- A nemzetköziesedés egy stratégiai folyamatnak tekintendő, melyet külső környezetorientált és belsőleg konzisztens motivátorok vezérelnek, és amely a külföldi lokációban és a külföldi piacra lépés módjában – a nemzetköziesedés mintázatát alkotva – nyilvánul meg.
- A nemzetköziesedés olyan események sorozata, melyben egymással összekapcsolódó és integrált döntések és folyamatok egyesülnek a vállalat egyedi nemzetközi fejlődési mintáját megrajzolva.

Jones-al (Jones 1999) egyetértve további feltételezésünk, hogy a nemzetközivé válás elválaszthatatlan része a cég általános növekedési és fejlődési folyamatának.

A fentiekben részletezett koncepcionális kiindulópontokra építve, a vállalatok nemzetköziesedési folyamatának elemzési keretét az 9. sz. ábra foglalja össze.

8. Ábra. A vállalatok nemzetköziesedési folyamatának elemzési kerete.



Tekintettel arra, hogy a disszertáció célja a nemzetköziesedés időben vizsgált dinamikájának leírása és megértése, hozzájárulva a nemzetköziesedés folyamatorientált, jelenséglevezérelt szemléletének bővítéséhez, az idő az elsődleges koncepcionális dimenzió. Jelen értekezés a

cég nemzetközivé válását egy 20 éves perióduson keresztül vizsgálja, 1990-től kezdve, (ebben az évben kapcsolódhattak az átalakuló országok vállalatai a szabadpiachoz,) 2009-ig, ami egyben a tanulmány befejezésének éve.

Jones és Coviello (2005) alapján minden olyan momentum, amikor egy vállalat új országban jelenik meg vagy elhagyja azt, egy **nemzetközi eseményként (e)** kerül megjelölésre, az ezek között eltelt periódusokat, mint **szüneteket** pedig azon évek alkotják, amikor új esemény nem következik be. A külföldi lokációt illetően, fontosnak tartjuk követni a külföldi országok számának változását és az adott ország távolságát⁶⁹. A piacra lépési módok (export, a szerződéses eljárások - licenz, franchise, stratégiai szövetség, közös vállalkozás - és külföldi leányvállalat - felvásárlás és zöldmezős beruházás -) követése jelzi a külföldi piacon való elköteleződés mértékét. Meg kell ugyanakkor említeni, hogy a nemzetköziesedési minta egyéb indikátorok segítségével is követhető, mint például a befektetés nagysága (Johansson és Vahlne 1990), a hozzáadott érték jellege és mértéke (Kutschker és Baurle 1997), a külföldi piacokhoz fűződő kapcsolatok erőssége (pl. a vertikális integráció szintje) (Johansson és Vahlne 1990, Kutschker és Baurle 1997) stb. Tekintettel az adatok elérhetőségére és az összehasonlíthatóság elősegítésére, a lokációt és a belépés módját tartjuk a legkézenfekvőbb elemzési egységnek.

A kontextus különböző szinteken alakítja a cég nemzetközivé válását. A mintázat és a kontextus közötti kapcsolat megteremtése érdekében a különböző szinteken zajló eseményeket, tevékenységeket, és a közöttük lévő kölcsönhatásokat követjük. Ilyen módon képesek vagyunk leírni és megérteni a nemzetközivé válás folyamata során kialakuló komplex kapcsolatrendszer. Három specifikus kontextuális szintet különböztetünk meg: a környezeti szintet, a vállalati szintet és a döntéshozói szintet.

→ A környezeti szint a cég nemzetközivé válását befolyásoló globális/regionális, nemzeti és ipari környezetre utal.

→ A vállalati szint esetében a cég nemzetköziesedésére hatással levő erőforrásokra és képességekre, a vállalati stratégiákra, valamint a tevékenységek jellegzetességére kell figyelemmel lenni.

⁶⁹ Az adott ország távolságának fogalma az országok közötti pszichikai távolságra (Johansson és Wiedersheim-Paul 1975), vagy közelebbről a kulturális (C), az adminisztratív (A), a földrajzi (G), és a gazdasági (E) távolságra utal, melyet Ghemawat a CAGE keretben foglal össze (Ghemawat 2001).

→ A döntéshozói szint az egyéni döntéshozók olyan tulajdonságainak vizsgálatát teszi lehetővé, mint a nemzetköziesedéssel kapcsolatos attitűd, a nemzetközi piaci ismeretek és tapasztalatok, személyközi kapcsolatok.

Az idő figyelembevételével feltérképezett nemzetköziesedés az alábbi specifikus kutatási kérdések alapján vizsgálendő:

1. Mikor kezdeményezte a vállalat a nemzetközivé válási első eseményét, és mi befolyásolta az időzítést? – BELÉPÉS
2. Miként nőtt az országok száma és távolsága, valamint a belépési módok száma és skálája az idők során, és mi befolyásolta a mintázatot? – DIVERZITÁS
3. A cég milyen gyorsan terjeszkedett a nemzetközi piacon, és mi befolyásolta a nemzetköziesedés ritmusát? – ÜTEM
4. Milyen nemzetköziesedési szakaszok azonosíthatók az idő múlásával, és melyek azok a kontextuális feltételek, melyek a szakaszokat alakították? – SZAKASZOK

4. Kutatási eredmények

A kutatási kérdések megválaszolásának első szintje a nemzetköziesedési folyamat kronológikus leírása, különös tekintettel a kontextusra. A kutatási output második szintje a kronológia tartalomelemzése és a nemzetköziesedés dinamikájának interpretációja, az elemzési keret mentén.

4.1. A nemzeti konglomerátumtól a nemzetközi integrált olaj- és gázipari vállalatig – A MOL nemzetköziesedési folyamata

4.1.1. A nemzetköziesedés leíró kronológiája

A Magyar Olaj- és Gázipari (MOL) Csoport egy integrált energiaipari vállalat, amely nyersolaj, földgáz és gáztermékek kutatásával és előállításával, nyersolaj-termékek finomításával, szállításával, tárolásával és elosztásával, földgáz kis- és nagykereskedelmével, illetve továbbításával, valamint olefinek és poliolefinek előállításával és forgalmazásával foglalkozik⁷⁰. A Csoport magába foglalja Magyarország egyik vezető vegyipari vállalatát, a Tiszai Vegyi Kombinátot, a szlovák olajipari céget, a Slovnaft-ot, az osztrák, kis-és nagykereskedelemmel foglalkozó Roth-ot, jegyzi a horvát olajipari cég, az INA részvényeinek 25%-át, valamint övé a finomítással, illetve kis-és nagykereskedelemmel foglalkozó észak-olaszországi Italiana Energia e Servizi ("IES") olajipari vállalat 100%-a. Magyarországon, Szlovákiában és Horvátországban az INA-n keresztül a Csoport kontrollálja a finomítói kapacitás 100%-át és piacvezető a kőolajtermékek nagykereskedelmét illetően és az üzemanyag piacon. A vállalat saját kitermelésű Magyarországról és a nemzetközi piacokról, mint Oroszország, Kazahsztán, Pakisztán, Jemen, Omán, valamint az INA-n keresztül Horvátországból, Szíriából, Egyiptomból, Angolából származó nyersolaj és földgáz tartalékait orosz importtal egészíti ki. Emellett a MOL részt vesz a földgáz más országok részére történő szállításában is. A fentiekben említett piacokon

⁷⁰ E tevékenységek fontossági sorrendjét a ... számú melléklet tartalmazza.

túl, szerepet vállal a kőolajtermékek és a gázolaj kis- és nagykereskedelmében Lengyelországban, a Cseh Köztársaságban, Szlovéniában, Horvátországban, Bosznia-Hercegovinában, Szerbiában, Romániában, Moldáviában.

A MOL-t az Országos Kőolaj és Gázipari Tröszt jogutódjaként a magyar kormány 1991-ben alapította kilenc olaj- és gázipari vállalkozás egyesítésével. Ebben az időben a vállalat hatalmas teljesítménybeli problémákkal küszködött a szétaprózódott portfóliónak és szervezetnek, valamint a piacorientált megközelítés hiányának köszönhetően. Ugyanebben az időben a magyar olajipar liberalizációjának eredményeként, és az erős nemzetközi versenytársak feltűnésével, a MOL elveszítette a magyar kiskereskedelmi piacon addig betöltött monopol helyzetét. Ugyanakkor megtartotta vezető szerepét az olajfinomítás, illetve az olaj- és gáztermékek nagykereskedelmét illetően. Tekintettel a korlátozott magyar tartalékokra, valamint kőolaj- és gáztermelésre, *a MOL 1991-től kereste a nemzetközi lehetőségeket a kutatás, feltárás és termelés terén egyaránt. Első nemzetközi olajmezőjét 1991-ben vásárolta meg, melynek keretében megszerezte a Kebili és Sabia mezőt Tunézia középső részén.*

A vállalat privatizációja 1993-ban kezdődött, amikor a kormány a részvények 7 %-át önkormányzatoknak, 5%-át pedig a piac szereplőinek adta el. A kormány kezdeti elhatározása szerint a MOL részvényeinek 30-35%-át stratégiai befektetőknek kívánta eladni, azonban a kormánnyal kapcsolatba lépő befektetők egyike sem volt érdekelt a részvények megvásárlásában. A vállalat újjászervezéséért, és egy vertikálisan integrált nemzeti olajtársaság létrehozásáért küzdő cégvezetés nem támogatta a vállalat stratégiai befektetők számára történő értékesítését. A vállalat újjászervezése mellett a vezetés nekifogott a cég hosszú távú stratégiájának kidolgozásához, a nemzeti határokat átlépő terjeszkedés mellett döntve. E stratégia első lépéseként - *1994-ben, motorolaj forgalmazása céljából - a MOL megalapította első nemzetközi közös vállalkozását a szomszédos Romániában. Az osztrák olajipari cég, az OMV partnereként 1994-ben egy Ausztriát és Magyarországot összekötő 120 km hosszú vezeték kiépítésébe kezdett, amely az orosz szállításoktól való függés enyhítése érdekében hozzáférést biztosított a Nyugat-Európából származó földgázhoz.*

1995-ben a kiskereskedelmi piaci részesedés hazai csökkenésének ellensúlyozásaképpen a MOL megnyitotta első benzinkútját Romániában. Ezzel párhuzamosan, a korábbi közös vállalkozásból kivásárolta a román partnert és teljes mértékben saját tulajdonú leányvállalatává átalakította. A romániai üzleti modellt követve ugyanebben az évben

megkezdte a terjeszkedést Szlovákiában is. A MOL fokozatosan belépett a régió nagykereskedelmi szegmensébe is.

A vállalat átalakulásával és a nemzetközi terjeszkedéssel párhuzamosan a vállalat privatizációja is végbement. Az új kormány visszavonta a vállalat stratégiai befektetőknek történő eladására irányuló elhatározását, és úgy döntött, hogy a cég budapesti és luxemburgi értéktőzsdére való bevezetésével a részvények 35%-át pénzügyi és intézményi befektetőknek adja el. Ezen túlmenően, a vállalati vezetés összetételének megváltoztatását is elhatározta. Az állami tulajdonhányad 58,6%-ra csökkent, mialatt a cég 30 milliárd forint bevételhez jutott (Báger és Kovács 2004). A tőzsdére való bevezetés és a privatizáció alapvető változásokat idézett elő a vezetés hozzáállásában és szemléletében. A vezetési ismeretek nemzetközi tanácsadó cégek, illetve a jól működő olajipari cégek megjelenéséből adódó beáramlása, illetve egy tőzsdei cég szervezéséhez és irányításához szükséges tudás fokozatos befogadása, döntőnek bizonyult. A belső vállalati fejlődést tőkepiaci virágzás kísérte. Ennek eredményeképpen a vállalat az 1996-os évet 22,691 millió forint adózott nyereséggel zárta (www.mol.hu).

A magyar tartalékainak, illetve kőolaj- és földgáz-termelésének csökkenésére való tekintettel, illetve az orosz importtól való függés enyhítése érdekében, a MOL 1995 és 1999 között kiépítette a kőolaj- és földgázkutatással és feltárással kapcsolatos nemzetközi portfólióját. A MOL-nak éppúgy érdekeltsége volt egy egyiptomi olajmezőn, a Nílus-deltánál, mint Kelet-Európa (Görögország, Albánia), Közel-Kelet (Katar, Szíria, Jemen), és a korábbi Szovjetunió egyes területein. Pakisztánban 10 %-os részesedéssel - üzemeltetőként - közös vállalkozásba kezdett három pakisztáni céggel (OGDC, PPL, POL) és a pakisztáni kormánnyal.

1997-ben az AMOCO Romania PP megszerzésével a vállalat folytatta terjeszkedését Romániában és a kiskereskedelemmel kapcsolatban kitűzött céljait követve, további benzinkutakat épített Romániában és Szlovákiában. Mindeközben a kormány folytatta részvényeinek eladását külföldi pénzügyi és intézményi, valamint hazai befektetők részére, 36,2%-ra majd 1999-re 25 % + 1-re csökkentve MOL-részesedését.

A közép-európai kőolaj- és földgázipari piacon⁷¹ bekövetkező események következtében a 90-es évek elején a nemzeti olajcégek (köztük a MOL) hazai szinten központi szerepet

⁷¹ A közép-európai kőolaj- és földgázipari piac magában foglalja: Lengyelországot, Ausztriát, Magyarországot, Szlovákiát, a Cseh Köztársaságot, Szlovéniát, Horvátországot, Szerbiát és Koszovót, Montenegrót, Macedóniát, Bosznia és Hercegovinát, Romániát és Moldáviát.

játszó, olajfinomítással és -értékesítéssel foglalkozó vállalatok⁷² voltak. Egyes vállalatok, mint a MOL is, olajkutatásba, -kitermelésbe és -szállításba is (upstream) belefogtak, azonban akkor még túlságosan kicsinek bizonyultak ahhoz, hogy forrásaikat ilyen költséges és kockázatos tevékenységekbe fektessék. Valamennyi nemzeti vállalat rendelkezett saját finomítóval, feldolgozáshoz szükséges kapacitással, és logisztikai rendszerrel. Ennek két oka is volt. Egyfelől valamennyi ország stratégiai fontosságúnak tartotta a kőolaj- és földgázipart és erre való tekintettel építették ki nemzeti olajvállalatukat. Másfelől ezen országok közötti szállítás nem valósulhatott meg, mivel valamennyien közvetlenül Oroszországhoz, mint fő kőolaj- és földgázforrásukhoz kapcsolódtak. Az Adriai-tengeren keresztül vezető, Magyarországot Horvátországgal összekötő, Adria olajvezeték jelentette az egyetlen lehetőséget az arab országok forrásaihoz való hozzáféréshez. Mindebből adódóan, számos kapacitás létezett párhuzamosan a régióban, és a vállalatok nagy része nem működött hatékonyan. Általánosan elfogadott vélemény volt, hogy a liberalizációt követően valamennyi nemzeti piac kettő-négy főbb, egymással versengő kiskereskedelmi üzletláncot tud majd fenntartani, ami a hatékonyság érdekében 25-40%-os piaci részesedést követel meg, az ország méretétől függően. A regionális piac egyesítése ezért elkerülhetetlen volt. Nyilvánvaló volt, hogy az egyesítés lehetséges győztesei azok lesznek, akik képesek a hatékony működéshez szükséges méretet elérni. Hosszabb távon az egyesítési folyamat vezető szerepét egy vertikálisan integrált vállalat szerzi meg, amely erős pozícióval rendelkezik a finomítás, a kiskereskedelem és az olajkutatás, illetve -szállítás terén. Eltérően a fejlett nyugati piacoktól és Oroszországból származó, de a régióban működő olajvállalatoktól, amelyeket a piaci lehetőség és a bevétel motivál, ezek a nemzeti olajcégek a pozíciójuk megőrzésében voltak érdekeltek. A 90-es évek második felére kiderült, hogy mely vállalatok a regionális olajpiac potenciális egyesítői. A MOL közöttük volt.

A kőolaj- és földgáziparban szerephez jutó közép-európai országok által biztosított működési feltételek vonatkozásában számos szempontból jelentős különbségek voltak az egyes országok között. A legjelentősebb különbség a gazdasági fejlettség szintjében mutatkozott, kiváltképpen a tőke- és hitelpiacot illetően. Ebben a vonatkozásban Ausztria állt az élen, akit a Magyarországból, Szlovéniából, Cseh Köztársaságból és Lengyelországból álló csoport követett. A legkevésbé fejlett országok közé tartozott Szlovákia, Románia, Moldávia, Horvátország, Szerbia, Bosznia-Hercegovina. Eltérően alakult továbbá a kőolaj és a

⁷² A világ kőolajiparának stratégiai csoportjait a ... számú melléklet tartalmazza.

földgáz felvevő piaca is, az egyes országok piacának méretétől és a növekedési lehetőségeitől függően⁷³. Különbségek mutatkoztak az intézményi feltételek vonatkozásában is, mint az árszabályozás, adók, vámok, a tartalékkal, illetve az ellátással összefüggő kötelezettségekre irányadó rendelkezések. Mindezek a jellemzők befolyásolták a nemzeti iparok profittal kapcsolatos kilátásait. Emellett, ezek az országok más-más utat jártak be a nemzeti kőolaj- és földgázpiac privatizálása terén. Az állami tulajdon ennek az időszaknak az egyik meghatározó jellemzője volt⁷⁴. Ezen állami tulajdonú vállalatokra vonatkozó alapvető döntéseket - pl. a nemzetközi terjeszkedéssel kapcsolatosan - a kormányzat hozta meg. Várható volt, hogy - a nemzeti kormányok politikai irányultságától függően - az elkövetkezendő években sor kerül e vállalatok privatizációjára.

Az 1999-es év a vállalat legfelső vezetését érintő változásokkal kezdődött. Az Igazgatótanács elnökévé egy jelentős nemzetközi háttérrel rendelkező személyt neveztek ki, aki leváltotta a korábbi stratégiai igazgatót és a cég pénzügyeinek irányításával egy nyugateurópai pénzügyi alelnököt bízott meg. Később egy új vezérigazgatót is kineveztek, aki az olajóriás Shell-től érkezett. Ennek megfelelően, egy új vállalati jövőkép kidolgozására került sor. A nemzetközi terjeszkedés vált fő prioritássá. A további terjeszkedést ösztönző és visszatartó tényezők is befolyásolták. A legfontosabb motiváló tényező a regionális piac, fentiekben tárgyalt, egyesítésének igénye volt. A hazai piac gyengülése ugyancsak a külföldi piacok meghódítására ösztönzött. A főként a közép- és kelet-európai régió nemzeti olajvállalatai privatizációjának köszönhetően felmerülő befektetési lehetőségek is e piacokra vonzották a vállalatot. Emellett, az új elnök-vezérigazgató agresszív megközelítést képviselt a nemzetközi terjeszkedés vonatkozásában. Egy személyes interjú során elmondta, hogy a referencia indexek globálisak, akár az általa irányított vállalatról, akár sajátmagáról van szó. (Farkas 2001). Egyfelől, ez egy nemzetközi dimenziókban gondolkodó stratégia, a külföldi piacok meghódítására irányuló kezdeményezése volt, másfelől pedig egy védekezési mód a nem kívánt akvizíciókkal szemben. Ez a vállalat növekedéséhez vezetett⁷⁵. A vállalati növekedéssel elnyerhető tőkepiaci elismerés is a további nemzetközi lehetőségek felkutatására ösztönözte a MOL-t.

⁷³ A kőolaj termékek iránti kereslet egyenes arányban állt a GDP növekedésével.

⁷⁴ A MOL volt az elsőként privatizált nemzeti kőolaj- és földgázvállalat Közép-Európában.

⁷⁵ 2000-ben az osztrák olajvállalat, az OMV 9,3%-os részesedést szerzett a MOL-ban, ami 2001-ben 10%-ra emelkedett. Az OMV részesedése nem befolyásolta a MOL stratégiáját.

Az üzletágak tekintetében kijelölésre kerültek az alapvető (core) és nem alapvető (non-core) tevékenységi területek. Az a döntés született, hogy a nem alapvető területekről kilép a vállalat, ezáltal is tőkét szabadítva fel.

A földgázüzlet a MOL húzó területévé vált. Habár a magyar kormány kinyilvánította a földgázpiac liberalizálására irányuló akaratát, a liberalizációs folyamat időzítése még bizonytalan volt, és az ügy mélyen átpolitizált maradt. A hatályos árszabályozás nem tette lehetővé a MOL számára az árak piaci tényezőkhöz igazodó emelését. Ebből adódóan, a MOL bevételei drasztikusan csökkentek.

Ezek után úgy döntöttek, hogy a MOL a nemzetközi terjeszkedését az olajkutatással, -kitermeléssel és -szállítással kapcsolatos aktívumainak eladásaiból fedezi majd. Az olajkutatással, -kitermeléssel és -szállítással kapcsolatos üzletben a MOL nem volt képes fejleszteni a kutatás és feltárás kockázatainak minimalizálásához szükséges portfóliót. Emellett, a globális olajpiacot, az ázsiai piacok összeomlása után, átmeneti válság jellemezte, ami még kevésbé tette vonzóvá a költséges és kockázatos kőolaj- és földgázkutatást, illetve feltárást. Ezért a vezetés meghozta a földrajzilag megosztott és magas kockázattal járó nemzetközi feltárás portfóliójának leépítésére vonatkozó fájdalmas döntését. *2000-ben a MOL eladta a tunéziai és egyiptomi olajmezőkkel kapcsolatos érdekeltségeit. A vállalat katari feltárási beruházását lezárta, mialatt két albán beruházását is felfüggesztette. Mindazonáltal, a MOL úgy vélte, hogy Görögországban, Szíriában, Pakisztánban és Jemenben tervbe vett programok befejezése pénzügyileg előnyös. A következő évben a vállalat megszüntette működését Görögországban is. A MOL a tartalék beszerzésekre összpontosított, elsősorban Oroszországban és Kazahsztánban. A hangsúly a feltárásról a termelésre helyeződött át. A pakisztáni feltárás folytatódott, amely földgáz felfedezéséhez vezetett az első feltárási fázisban (1999-2002), valamint kőolaj és földgáz felfedezéséhez az első meghosszabbított fázisban (2003-2004). A jemeni feltárás, két mezőn, ugyancsak folytatódott a MOL üzemeltetésével. 2007-ben még a feltárási fázis volt folyamatban.*

Forrásait a MOL, az alaptevékenységi körbe tartozó, finomításba és értékesítésbe (kőolajtermékek nagykereskedelme, benzin kiskereskedelme), valamint a petrokémiai ügyleteibe fektette, a Közép- és Kelet-Európában (KKE) felmerülő beruházási lehetőségekre való felkészülés érdekében.

Az első elérhető célpont a szlovák olajfinomító és -elosztó cég, a Slovnaft volt. A MOL a tendert az osztrák OMV-vel, az orosz Lukoillal és a lengyel PKN Orlen-nel szemben nyerte el⁷⁶. 262 millió USD-ért a részvények 36,2%-át szerezte meg, és további részesedés vásárlására elővételi jogot szerzett. Két évvel később, többségi tulajdonossá vált. 2003 novemberére, a MOL, a részvények 98,4%-át szerezte meg. A Slovnaft felvásárlásának fedezetét 2003-ban részvénykibocsátással biztosította, melynek során az állami részesedés 22,7%-ra csökkent. E közvetlen befektetésnek köszönhetően, a MOL közvetett beruházásokra tett szert az osztrák, a cseh és a lengyel kis- és nagykereskedelem, valamint a petrokémiai export terén Ausztriában, a Cseh Köztársaságban és Magyarországon. A Slovnaft megszerzése nem csupán a MOL szempontjából tekinthető mérföldkőnek, de úttörőnek bizonyult egy olyan cég privatizációs beruházásaként is, melynek székhelye egy, a közép-európai régióhoz tartozó poszt-szocialista országban található. Ezzel a lépéssel a MOL a versenytársak részéről megkerülhetetlen, olajfinomítással és - értékesítéssel foglalkozó vállalattá vált a régióban.

Az integrált olajvállalattá válás stratégiájának jegyében, a kőolaj értéklánc mentén, a petrokémiai termékek irányába történő diverzifikáció folyamata folytatódott, a magyar Tiszai Vegyi Kombinát (TVK) megszerzésével 2000-ben. A TVK export orientált vállalat volt, főként Nyugat-Európába (Franciaország, Németország, Egyesült Királyság, Olaszország) exportált.

Számos, a földgáz árának mesterséges szinten tartására irányuló politikai döntés megváltoztatását célzó próbálkozását követően, a cég elnöke lemondott. Az Igazgatótanács tagjai közül megválasztott új elnök döntően az akvizíciók útján folytatta a korábbi elnök, nemzetközi terjeszkedés elsődlegességén alapuló, üzletpolitikáját. Mindeközben az olajpiac ismét virágzásnak indult, az így keletkező szabad tőkét be kellett fektetni. 2001-ben a MOL részt vett a lengyel PKN Orlen privatizációs tenderén, de a lengyel kormány visszavonta a vállalat eladásával kapcsolatos döntését. Lengyelországban az energia szektor újjászervezése és privatizációja, a szakszervezetek és egyéb testületek ellenállása miatt, lassan ment végbe.

2002-ben a MOL, 50-50%-os részesedéssel, közös vállalkozásba kezdett, a később zavaros helyzetbe kerülő, orosz olajvállalattal, a Yukos-szal⁷⁷, nyersolajtermelés céljából Szibériában, a Zapadno-malibalszkoje (ZMB) olajmezőn. A közös vállalkozás a MOL 1999-ben kidolgozott

⁷⁶ A régióban aktív nagyobb professzionális befektetők mint a Shell nem mutattak érdeklődést a privatizációs folyamatban való részvétel iránt.

⁷⁷ 2005-től a közös vállalkozásban a Rosneft vett részt, ami kivásárolta a problémákkal küzdő Yukos részét.

hosszú távú stratégiájának céljait szolgálta, a vállalat olajtartalékainak fenntartása érdekében, tekintettel a növekvő keresletre és a hazai termelés csökkenésére. A ZMB hozzájárul a MOL Csoport termelési portfóliójának előnyös kiegészítéséhez.

A regionális terjeszkedési stratégia következő állomása a 25+1%-os részesedés megszerzése volt, a horvát INA-ban, 505 millió USD-ért, 2003-ban. Az ügylet finanszírozására egy 600 millió euró összegű szindikált hitel felvételével került sor. További részesedés vásárlására elővételi joggal kapcsolatos megállapodás nem született. Ez a befektetés közvetlen hozzáférést biztosított a MOL számára az adriai-tengeri nyersolaj készletekhez, és stratégiai szövetséget biztosított a további közép-európai terjeszkedés szempontjából. Az INA Horvátországot, Afrikát (Egyiptom, Angola) és Szíriát érintő kutatási portfólióján keresztül, a MOL megerősítette nemzetközi olajkutatással és -feltárással kapcsolatos portfólióját. A kiskereskedelem terén - közvetett módon - továbbterjeszkedett az INA Szlovéniában és Bosznia-Hercegovinában kiépített hálózatán keresztül.

Mindeközben, a MOL folytatta a további nemzetközi befektetési lehetőségek felkutatását a közép-európai régióban. A regionális szemlélet az iparág specifikus jellemzőinek is betudható. Az olajtermelés és -finomítás terén, leghatékonyabb terjeszkedés, szállító hálózat kiépítésével valósítható meg. Így nem meglepő, hogy a MOL eldöntötte, hogy finomítóinak 100 km-es körzetében fektet be. A MOL egy osztrák befektetéssel nagy lépést tett a Nyugat irányában. A vállalat befektetett egy kroneuburgi üzemanyag-tárolóba, kialakítva ezzel nagykereskedelmi tevékenységeinek központját. 2003 augusztusában elvesztett egy, a Szerbia második számú kiskereskedelmi benzinkúthálózatában, a Beopetrolban való, 79,5 %-os részesedés megszerzésére, kiírt tendert a Lukoillal szemben. Szerbiai jelenlétének biztosítása érdekében, a MOL - zöldmezős beruházásként - egy töltőállomás-hálózat kiépítése mellett döntött. 2003 novemberében, a MOL és a PKN Orlen, aláírt egy szándéknyilatkozatot, melyben a felek megegyeztek, hogy megvizsgálják a partnerként való együttműködés lehetőségét. A MOL számára ez biztosította Lengyelországban, mint a régió legnagyobb piacán való megjelenés, és ezzel együtt, jelentős növekedés lehetőségét. Egy, a MOL és a PKN Orlen közötti megállapodás, Közép-Európában mindezidáig a legfontosabb regionális egyesítésre irányuló lépés lett volna. A PKN Orlen azonban, 2004 decemberében, bejelentette, hogy a továbbiakban nem érdekelt a fúzióban.

A további nemzetközi terjeszkedés érdekében, 2004 áprilisában, a MOL a privatizációs tenderen való ajánlattétel helyett, stratégiai együttműködés tervét ajánlotta fel a román

olajcégnek, a Petromnak. Végül azonban a versenytárs OMV nyerte meg a privatizációs tendert. A MOL számára ez jelentős veszteség volt, mivel Romániát fontos stratégiai piacnak tekinti.

A források felkutatására irányuló tevékenységét folytatva, 2004-ben, a MOL 22,5%-os részesedést vásárolt az Észak-Nyugat Kazahsztánban található Fedorovsky Block-ban, az orosz határ mellett. A háromoldalú konzorciumban a MOL és az Amerikai Első Nemzetközi Olaj Társaság (FIOC) 22,5%-kal, az Avery Worldwide Limited (üzemeltetőként) a maradék 55%-kal vesz részt.

2004 júliusában a MOL belépett az osztrák piac kiskereskedelmi területére a Roth Heizöle Filling GmbH 75%-ának felvásárlásával, amely az osztrák ásványi olaj szektorban működő legnagyobb családi vállalkozás a grazi és a linzi régióban. A Roth Heizöle GmbH ugyancsak rendelkezett három jelentősebb raktárral és kőolaj termékek szállításához szükséges logisztikával. Miután a MOL hosszú ideje volt a vállalat elsősorú szállítója, és régóta meg akarta erősíteni pozícióját az osztrák nagykereskedelmi piacon, a Roth Heizöle megszerzése további térhódítást jelentett a végfelhasználók piacán. Mindeközben a magyar állam 11,7%-ra csökkentette részesedését a MOL-ban. Emellett a MOL megállapodott az E.ON Ruhrgasszal, hogy az E.ON átveszi a földgáz-kereskedelem és a raktározási üzlet 75%-át, valamint a földgázimport cég, a Panrusgaz 50%-át. Az Európai Unió Bizottsága 2005 decemberében csak bizonyos feltételek mellett hagyta jóvá a tranzakciót. E feltételek egyike az volt, hogy a MOL-nak teljes mértékben el kell választania egymástól a földgáz tárolásával és kereskedelmével kapcsolatos üzletet. Az E.ON úgy döntött, hogy a két vállalat maradék 25%-át vásárolja fel. A tranzakció 2006 márciusának végén fejeződött be.

2004 novemberében a MOL megállapodást írt alá a Shell-lel a Shell Romania részvényei 100%-ának felvásárlásáról. A megállapodás kiterjedt egy 59 kiskereskedelmi állomásból álló, egész Romániában jelenlevő hálózatra, valamint motorolajokkal, repüléssel kapcsolatos és egyéb kereskedelmi ügyletekre. E tranzakciónak köszönhetően a MOL által működtetett töltő állomások száma elérte a 130-at, így a MOL lett ezen a piacon a harmadik legnagyobb üzemeltető.

2005 februárjában a MOL további 5% részesedést szerzett a kazahsztáni Fedorovsky feltérési blokkban, 27,5%-ra emelve a projektben való érdekelttségét. A MOL a részvények további 5%-át vásárolta meg az Exploration Venture Limited-től (EVL), amely előzőleg vette át a korábbi üzemeltető, az Avery Worldwide Limited teljes, 55%-os érdekelttségét. A

harmadik partner a konzorciumban a First International Oil Corporation (FIOC) maradt, változatlan 22,5%-os részesedéssel. Pakisztánban a földgázüzem építése befejeződött és megkezdődött a próbatermelés.

Jelenlétének biztosítása érdekében a MOL 2005-ben megnyitotta első töltőállomását Szerbiában. Ezzel szemben Lengyelországban a Slovnaft útján megszerzett kiskereskedelmi hálózatának egy helyi vállalat részére történő eladása mellett döntött, ugyanis nem volt képes elérni a hatékony működéshez szükséges méretet. A nagykereskedelem terén azonban, továbbra is a piac szereplője maradt.

A régió olajpiacának privatizációja során (1999-2005) a MOL csaknem az összes tenderen részt vett. (A fentiekben tárgyalt ügyletek mellett a MOL ajánlatot tett az Unipetrolra a Cseh Köztársaságban, a Beopetrolra Szerbiában, a Tüprasra Törökországban, és tárgyalt a Petrollal Szlovéniában) egyaránt kifejezésre juttatva a proaktív vállalkozói és a megelőző-védekező hozzáállást, az egyre szorosabb versennyel jellemezhető piacon. A tendereken való részvétel és a tárgyalások lehetővé tették a nemzetköziesedéssel kapcsolatos tapasztalatok bővítését. Az eljárás lefolytatása tanulási folyamat is volt egyben. A törökországi Tüpras tender egyike volt a kiemelkedő jelentőségű ügyleteknek. Augusztusban a MOL részt vett az állami tulajdonban levő török olajfinomító cég, a Tüpras tenderén, amely végül a Royal Dutch Shell és egy helyi vállalat által létrehozott konzorcium tulajdonába került. A versenytárgyalások során a MOL értékes, a jól ismert közép-európai régió kívüli piacokkal kapcsolatos ismeretekhez jutott, ami elősegítette, hogy a vállalat távolabbi piacok megszerzésére is nyitottá váljon.

2005 vége változásokat hozott a MOL tulajdonosi struktúrájában. Az állammal folytatott tárgyalások eredményeképpen a részvények 10%-ára elővételi jogot vásárolt az állam 11,7%-os részesedéséből. A megállapodás szerint azonban, ezeket a részvényeket 2015 végéig, az állam beleegyezése nélkül, nem adhatja el stratégiai befektetőknek. A maradék 1,7% kisbefektetőkhez került. Azt lehet mondani, hogy ezzel a lépéssel a MOL elvesztette az utolsó védelmi vonalát egy ellenséges felvásárlással szemben.

2006-ra a MOL Csoport stabil pozíciót vívott ki magának a közép-európai régióban, és ezzel együtt jelentős tőkeerőre tett szert (a Csoport kamatok, adózás és értékcsökkenési leírás előtti eredménye meghaladta a 2,1 billió amerikai dollárt). A MOL-nak azonban nem volt más választása, mint ragaszkodni a terjeszkedési lehetőségek felkutatásához, ha azt akarta, hogy a tőkepiacok elismerjék eredményeit. Habár úgy tűnt, hogy a regionális

terjeszkedési lehetőségek elfogytak, az iparági konszolidáció folytatódott. Ahhoz, hogy terjeszkedhessen, a MOL-nak át kellett lépnie a régió határait. Emellett a régió két konszolidátora, az osztrák OMV és a MOL, közötti küzdelem egyre fokozódott. Az olajipari feltételek továbbra is nagyon kedvezően alakultak az egyaránt magas olajáraknak és finomítási árrésnek köszönhetően.

A 2006-2010-es időtávra a MOL egy agresszív terjeszkedési stratégiát dolgozott ki, amely a szénhidrogén feltárás és termelés fokozott bővítésére összpontosít. A MOL egy koncentrált (Független Államok Községe, Közel-Kelet, Észak-Afrika) és kiegyensúlyozott (feltárás, fejlesztés, a közép- és hosszú távú tartalékok bővítésének biztosítását célzó termelés) nemzetközi portfólió kialakítását tűzte ki céljául. Az új stratégia szerint a MOL tovább bővíti az olajfinomítással és -értékesítéssel kapcsolatos tevékenységeit a régióon belül és azon kívül is. Nyugat felé elsősorban a kereskedelmi, míg déli és keleti irányban mindenekeelőtt a befektetési piacok megszerzése volt a cél. Az utóbbi régió egyike volt a világ robbanásszerűen fejlődő régióinak. A személygépkocsik térhódítása, felhasználási aránya folyamatosan nőtt, és számítani lehetett az infrastrukturális befektetések bővülésére is. A másik fontos célkitűzés az INA-ban való többségi részesedés megszerzése, azonban a MOL, arra kényszerült, hogy bevárja a horvát kormány INA privatizációjával kapcsolatos további lépésekre vonatkozó döntését. A földgázüzletben a szállításra és a raktározásra összpontosított. 2007-ben a MOL közvetlenül Oroszországból és Nyugat-Európából importált földgázt, Szerbiába, valamint Bosznia-Hercegovinába szállította. Az elképzelések szerint a jövőben lehetőség nyílik az Ausztriába, Szlovéniába, Horvátországba és Romániába történő szállításra is. Összefoglalva a MOL stratégiáját: a működési mutatók szintjén, 2010-re a MOL megtriplázza a szénhidrogén termelését és megduplázza a finomított termékeinek eladását, kulcsszereplővé vált a Balkánon, 1500 benzinkútból álló hálózatot épít ki.

A fentiekben részletezett ambiciózus célok szem eléőtt tartásával, 2006-ban a MOL folytatta nemzetközi terjeszkedését. A leggyorsabb ütemben az olajkutatással, kitermeléssel és szállítással kapcsolatos üzlet fejlődött. A 2006-os év a nemrég feltárt pakisztáni olajmező hasznosításával kapcsolatos munkálatokkal kezdődött. *A későbbiek folyamán a MOL további koncessziós szerződést írt alá a pakisztáni Margala és Margala-North mezőkkel kapcsolatban. Az olajkutatással, kitermeléssel és szállítással kapcsolatos földrajzi expanzió egy közös vállalkozás létrehozásával folytatódott az orosz Észak-Nyugat Olaj Csoporttal (Szevero-zapadnaja Neftjanaja Gruppa – SZNG) partnerségben, melynek tulajdonát képezte*

a szibériai Szurgutszkij-7 olajmező feltárási koncessziója, és amelyet később a MOL felvásárolt. Emellett aláírt egy ománi feltárással kapcsolatos koncessziós szerződést, és az INA-val közösen elindítottak egy határon átnyúló közös feltárási projektet Slatina (Horvátország) – Zaláta (Magyarország) körzetben, új földgáz mennyiségek kitermelésének biztosítása érdekében. Az év végén a MOL megszerezte az orosz Bai Tex LLC-t, az ígéretes Baituganskoye olajmező feltárása és kitermelése céljából.

Az olajfinomítással és -értékesítéssel kapcsolatos tevékenysége során a MOL cseremegállapodást kötött az OMV tulajdonában levő román Petrommal, melynek keretében 30 benzinkutat (ideértve a kerozinkútjait is) eladott és 11 benzinkutat pedig megvásárolt a romániai kiskereskedelmi hálózatának optimalizálása érdekében. A MOL Csoport folytatta terjeszkedését a régióban, egy INA-val közös konzorcium létrehozásával Bosznia-Hercegovinában, miután az egy évig tartó(!) tenderezést követően megnyerte Bosznia-Hercegovina vezető olajtársasága, az Energopetrol újratőkésítésének tenderét. A részvények 67%-ának birtokában, az abszolút többséget szerzett. A maradék 33% Bosznia-Hercegovina szövetségi kormánya (32%) és néhány kisbefektető (1%) között oszlott meg. A konzorcium 6,7 millió amerikai dollárt fizetett a részvényekért.

Ami a földgázüzletet illeti, 2006-ban a MOL aláírt egy szerződést az orosz gázóriás Gazprom-mal, egy közös(50-50%) tervező vállalat létrehozásáról, melynek célja az új gázvezetékekkel kapcsolatos megvalósíthatósági tanulmányok elkészítése, lehetséges regionális szállítási útvonalak kidolgozása, tároló berendezések telepítése Magyarországon, és további üzleti lehetőségek kiaknázása Dél-, Kelet- és Közép-Európában.

A 2007-es évet az osztrák OMV ellenséges felvásárlásra irányuló kísérletei jellemezték. Ezek elhárításával kapcsolatos akcióival párhuzamosan, a MOL megszerezte az Italiana Energia e Servizi-t (IES), melynek tulajdonát képezte az észak-olaszországi Mantova olajfinomítója, és egy 165 kiskereskedelmi állomásból álló olaszországi hálózat. A befektetést követően az elnök kijelentette, hogy az IES lehetőséget kínál a Mediterráneumban való további terjeszkedéshez, és erősíti a MOL pozícióját a finomítás és az értékesítés terén a horvát, a szlovén és az osztrák piacon. Ezzel a lépésével átlépte az eddig meghódított olajfinomítási és -értékesítési piacának határait. Ugyanazon a héten bejelentette a Tifon kiskereskedelmi hálózat (36 állomás) megszerzését Horvátországban, és a hónap végén stratégiai együttműködésre lépett az állami tulajdonú cseh vállalattal, a CEZ-zel, a régió legnagyobb energiaipari vállalkozásával, közös erőmű beruházások fejlesztése érdekében.

Ezen együttműködés részeként a CEZ bejelentette, hogy 10%-os részesedést kíván vásárolni a MOL-ban. Az együttműködés lehetővé tenné a MOL számára energiakiadásainak csökkentését, illetve finomító rendszerének fejlesztését. Az olajkutatásra és -feltárással irányuló beruházásokért zajló versenyfutás, különböző együttműködési megállapodások Közel-Keleten és Afrikában történő megkötésével, folytatódott tovább. *Új és meglevő kőolaj és földgázmezők kitermelése céljából, a MOL együttműködésre lépett a Qatar Petroleum International-lel (QPI). Ezzel az ügylettel egy korábbi együttműködési megállapodást újított fel, a korai 90-es évekből. A MOL 40% kitermelési területet is megszerzett Kamerunban, a Ngosso Permit offshore blokkhoz tartozó Tullow Oil-tól, ami teljes mértékben megfelelt az értékes feltárási és termelési portfólió kialakításával kapcsolatos céljának, egyben a részvények értékének jelentős emelkedésével kecsegtetve. Emellett két kitermelési blokk megszerzésére kiélezett versenyhelyzetben kötött megállapodást a regionális kormánnyal Kurdisztánban.* Ezzel a MOL biztosította hozzáférését a világ szénhidrogénben leggazdagabb régióinak egyikéhez. A földgázüzletet illetően kezdeményezte egy közös szállítási vállalat megalapítását Közép és Kelet-Európa fölgázvezeték-hálózatának egyesítése céljából. Ez a vállalat lenne Európa egyik leghosszabb fölgázvezetékének tulajdonosa (27,000 km).

2008-ban a vállalat tovább erősítette az up-stream üzletágát. Az év elején együttműködési megállapodást írt alá az Indiai Olaj és Gáz Vállalattal (ONGC), amelynek értelmében a felek közös kutatási és termelési tevékenységet folytatnak Indiában és egyéb területeken is együttműködnek, mint például technológia transzfer és szakmai eszmecsere. *Az együttműködés megerősítését az ONGC-ben, azaz az indiai kutatási blokkban szerzett 35%-os részesedés jelezte. Ezzel egyidőben a MOL kiterjesztette kutatási portfólióját és megerősítette jelenlétét Pakisztánban a Karak onshore kutatási blokk 40%-os megvásárlásával, melyet a Mari Gas Vállalat (MGCL) tulajdonolt és működtetett. Ezzel párhuzamosan 25%-os részvételi opciót engedett át az MGCL-nek, a 100%-os tulajdonú ománi 43B Blokk-ból.*

A nemzetköziesedés következő lépése a MOL energetikai üzletágát érintette. A CEZ közbenjárásával, *a MOL megvásárolta a cseh I&C Energo vállalatot, amely vezérlő rendszerek és ipari irányítási rendszerek tervezésében, kivitelezésében és karbantartásában, valamint rendszerintegrációban és mérnöki tanácsadásban tevékenykedett. A vállalat érdekelt volt erőművek, alacsony és magas feszültségű elektromos hálózatok tervezésében, minőségellenőrzési tanácsadásban és áramfogyasztási auditokban is. Az I&C Energo*

megvásárlásával a MOL értékes technológiai tudásbázisra tett szert az energiatermelés és szállítás területén.

Öt évvel a horváth INA 25+1 %-os tulajdonának megvásárlását követően, önkéntes nyilvános vételi ajánlat eredményeként, *a MOL tulajdona az INA-ban 47,15%-ra növekedett.* Ezzel a lépéssel a MOL méginkább megerősíthette pozícióját a regionális energia piacon.

Időközben az üzemanyag üzletágban a MOL egy újabb lépést tett Ausztria felé. Azt követően, hogy a kelet-ausztriai piac egyharmados birtoklása révén megteremtette nagykereskedői pozícióját ezen a piacon, *a MOL megnyitotta első, saját márkanév alatt futó, benzinkútját Leobenben, Styria tartományban. A 2008-as év végén pedig az Eni-vel kötött csereügylet révén átvett 26 benzinkutat az Agip Ausztiától,⁷⁸ 10 romániai benzinkútért cserében.* A változást az egyes piacokon való részesedés optimalizálása és a növekedési célok eredményezték. A tranzakciót követően a MOL 73 üzemanyag-állomást működtetett Ausztriában és 121-et Romániában.

A pénzügyi világválsággal fémjelzett 2009-es év kevésbé volt figyelemre méltó a MOL nemzetközi terjeszkedését illetően. Az egyetlen határokon átnyúló tranzakcióra május 15-én került sor, melynek keretében *10%-os részesedést vásárolt a MOL a Pearl Petroleum Company Limited-ben (Pearl) a Crescent Petroleum-től és a Dana Gas PJSC-től.* A Pearl az Irak, Kurdisztáni Régiójában található, Khor Mor és Chemchemal gáz- és kondenzátum mezők minden jogának tulajdonosa. Ezzel a tranzakcióval a MOL tovább erősítette stratégiai partnerségeit a Közel-Keleten.

4.1.2. A nemzetköziesedés dinamikájának értelmezése

Tekintve, hogy jelen kutatás fókuszában a vállalatok nemzetköziesedésének dinamikája áll, az alábbi elemzés a javasolt elemzési keret mentén vizsgálja az idő figyelembevételével feltérképezett aspektusokat és változásokat a MOL nemzetköziesedésével kapcsolatban a minta mögött álló okok (miértek) megértése céljából.

A nemzetköziesedés eseményeivel kezdve, utalva a belépés helyére és módjára, a 4. sz. táblázat világosan bemutatja a MOL nemzetközi fejlődését.

⁷⁸ 2003 óta az Agip az Eni leányvállalata.

4. Táblázat . A MOL nemzetközivé válásának dinamikája: belépés/diverzitás/ütem

Date	IE1		IE2		IE3		IE4		IE5		IE6		IE6	
1990														
1991	Tunis	Contractual												
1992														
1993														
1994	Romania	Joint venture												
1995	Romania	Greenfield	Slovakia	Greenfield										
1996	Egypt, Pakistan, Albania, Greece, Qatar, Syria, Yemen, Kazakhstan	Contractual	Romania	Acquisition	Romania	Greenfield	Slovakia	Greenfield						
1999	Tunis, Albania, Egypt, Qatar	Divested/closed	Slovakia1	Sequential acquisition (36,2%)										
2001	Greece, Syria	Closed												
2002	Slovakia2	Sequential acquisition (70%)	Russia	Joint venture										
2003	Croatia1	Sequential privatisation acquisition (25+1%)	Austria	Acquisition	Slovakia3	Total acquisition								
2004	Kazakhstan1	Contractual	Austria	Acquisition	Romania	Acquisition								
2005	Kazakhstan2	Raise control	Serbia	Greenfield	Poland	Divestment								
2006	Pakistan	Contractual	Russia	Joint venture	Oman	Contractual	Croatia	Contractual	Russia	Acquisition	Romania	Swap deal	Bosnia-Herzeg.	Partial Priv. acq.
2007	Italy	Acquisition	Croatia	Acquisition	Czech Rep.	Joint venture	Qatar	Renewed contract	Cameroon	Acquisition	Kurdistan	Contractual		
2008	India	Acquisition	Pakistan	Acquisition	Czech Rep.	Acquisition	Croatia2	Sequential acquisition (47,15%)	Austria	Greenfield	Austria	Swap deal		
2009	Iraq	Acquisition												

Belépés

Amint láthattuk az első nemzetközi eseményre 1991-ben kerül sor, közvetlenül azután, hogy az állami tulajdonban levő MOL-t, az Országos Kőolaj és Gázipari Tröszt jogutódjaként, megalapították. A nemzetközi piacra való gyors belépést az olajpiac 1991. január 1-jével kezdődő liberalizációja váltotta ki, ami kaotikus körülményeket teremtett, és az olajvállalatok között kiélezett versenyhez vezetett. A kőolaj és földgáz termékek⁷⁹ anyaországi tartalékainak zsugorodása és a nyersanyagszállítótól való függetlenség támogatása iránti igény, voltak a specifikus iparszintű ösztönzői az olyan nemzetközi piacokra való belépésnek, mint például Tunézia, ahol ezek a források fellelhetőek voltak. Cégszinten, ebben az időben a MOL, egy helyi érdekeltségű vállalat volt, rendkívül sokszínű üzleti portfólióval, kezdve a kőolaj- és földgáztermékek kutatásával és feltárásával, a különböző iparhoz kötődő

⁷⁹ Magyarország területén az ipari érték első felfedezésére az 1930-as években került sor. A feltárások aranykorszaka az 1950-es és 60-as évekre esett; ez az az időszak, amikor a nagylengyeli olajmezőt és az algyői olaj- és földgázmezőt feltárták, az utóbbi hidrokarbon készleteit a mai napig az egyik leggazdagabbnak tartják. Az 1990-es évek közepéig a feltárások volumene fokozatosan csökkent (a Magyar Kőolaj Szövetség Éves Jelentése 2003).

szolgáltatásokon keresztül, e termékek kereskedelméig. Mérnöki területen lényegesen több szakértelem és szaktudás halmozódott fel, mint az üzleti szférában. Ez talán magyarázatot adhat arra, hogy a nemzetközi tevékenység miért koncentrált az értéklánc egyetlen pontjára, a kőolaj- és földgáztermékek kutatására, feltárására és előállítására. A következő években a privatizálásra szánt, és ebből adódóan, az akkori politikai vezetők részéről jelentős mértékben befolyásolt, állami tulajdonban levő vállalatot nem igazán jellemezte a vállalkozói attitűd. Mindezek alapján, a nemzetközi piacra való belépés sokkal inkább tekinthető a környezet fenyegetéseire, és a megváltozott piacon való túlélés kihívásaira adott válaszreakcióként, mint egy belülről kezdeményezett stratégiai lépésnek.

Diverzitás

A lokációk és belépési módok fejlődése vonatkozásában a 4. sz. táblázat azt mutatja, hogy a 19 éves periódus alatt 53 nemzetköziesedéssel összefüggő esemény történt, miközben a vállalat 23 különböző piacon jelent meg, a belépési módok egész skáláján keresztül, a szerződéses megállapodásoktól a közös vállalkozásokig, felvásárlásokig, zöldmezős beruházásokig és csereügyletekig. A lokációk és belépési módok e meglehetősen széles választékának egyetlen magyarázata az iparspecifikus tényezőkre vezethető vissza, melyek azokat a speciális üzleti szférákat jellemzik, ahol a MOL aktív. A MOL tevékenységének a kőolaj- és földgáztermékek kutatását, feltárását és előállítását is magában foglaló upstream szegmensében jelentkező nemzetköziesedéssel összefüggő viselkedési minta nagyban különbözik a finomítást, valamint nagy- és kiskereskedelmet felölelő downstream szegmenshez és az újabb keletű energia szegmenshez⁸⁰ képest egyaránt. Ennek megfelelően a nemzetköziesedés mintáinak fejlődését az alábbiakban külön indokolt tárgyalni az egyes üzletágak vonatkozásában.

Az upstream szegmensben, kezdetben a MOL észak-afrikai, közel-keleti, valamint dél-kelet-európai és a Független Államok Közösségéhez tartozó országokat célozt meg, ahol fellelhetőek voltak kőolaj és földgázforrások, illetve lehetséges volt a mezőfejlesztés és a termelés. E belépések közül a legtöbb kis- vagy középméretű projektnek minősült, melyek helyi cégekkel folytatott, szerződéses társulás keretében valósultak meg. Érdeemes megemlíteni, hogy a vállalat, egy több mint tíz évet felölelő periódusban, távol tartotta

⁸⁰ Az energia szektorban e disszertáció írásának időpontjában a MOL egyetlen nemzetközi lépése egy stratégiai szövetség létesítése volt egy csehországi vállalattal, melynek célja közös projektek végrehajtása volt a régióban.

magát Oroszországtól, a legfontosabb olaj- és gázpiacok egyikétől. Magyarozatként hozható fel, hogy az 1995-ben megválasztott új vezetőség enyhíteni kívánta az orosz importtól való függőséget, és új országokat keresett a kőolaj és gáz kutatása és feltárása nemzetközi portfóliójának felépítése céljából. Az upstream portfólió földrajzi sokfélesége (bár Kazahsztánban, Pakisztánban és Jemenben is folytatódott ilyen irányú tevékenység) 2000-ben visszaszorult, a vállalati stratégia alapvetően a downstream szegmenst erősítő új irányultságának köszönhetően. Ez a változás a nyersolaj ára ezen időszakot jellemző alacsony szintjének (ettől fogva az upstream kevesebb, míg a downstream több profitot termelt), az e tevékenységhez szükséges belső kapacitás elégtelenségének, és a helyspecifikus ismeretek hiányának volt betudható. Az a döntés született, hogy az upstream tevékenység helyszíne Oroszország lesz. Ami az orosz piacon való megjelenés mögött álló indítékokat illeti, a meginterjúvolt személyek egyike így vélekedett:

“Mi mindig jó technológiai kapcsolatokat áptunk az oroszokkal. És a magyar mérnökök jobban kijöttek az orosz mérnökökkel, mint a nyugatiakkal. Ebben az iparágban a politikai diplomácia ugyancsak egy tényező. Gyakran nem elég egy üzletért fizetni; a tárgyalások során elengedhetetlen a politikai összhang megteremtéséhez szükséges képesség.”

Párhuzamosan a nyersolaj árának emelkedésével, a horvátországi felvásárláson keresztül, a vállalat visszatért Afrikába és Szíriába. A földrajzi diverzitás a következő években fokozódott további belépésekkel a Közel-Keleten, Afrikában, Kurdisztánban és Indiában, túlnyomórészt felvásárlások útján. Amint láthatjuk – Oroszország kivételével – az ország-távolság nem volt számottevő ebben az üzleti szegmensben. Az országok és a belépés módozatainak kiválasztását főként a forrásokban gazdag országokban adódó lehetőségek befolyásolták, és a MOL e piaci lehetőségek megragadása érdekében kiaknázható pénzügyi és szaktudásbeli feltételei.

A fentiekben tárgyalt upstream üzlettel szemben, a lokáció és a belépési mód mintája sokkal inkább nyomon követhető a downstream szegmensben. A MOL egy közeli piacon, Romániában, és azon belül is a magyar etnikumhoz tartozó fogyasztók által lakott területen, kezdte meg nemzetközi tevékenységét, és a következő években folytatta a befektetést a környező országokban. A MOL nemzetközivé válási mintáját kizárólag az ország-távolság, mint a kulturális, adminisztratív, földrajzi és gazdasági (CAGE) távolság (Ghemawat 2001) mérőszámai nem rajzolják meg, de az iparspecifikus jellemzők sokkal többet elárulnak róla.

Az érintett interjúalanyok egyike szerint a downstream üzletben az ellátási lánc menedzsment a versenyképesség egyik rendkívül fontos tényezője:

“Az olajüzletben több terméket kell kezelni egy időben, komplex technológiai eljárások jellemzik, a folyamatos versenyképességet az határozza meg, hogy milyen hatékony az ellátási lánc menedzsment. A cél az ellátási láncod technológiai és a piaci oldala optimális integrációjának elérése. Ez egy nagyon összetett folyamat és nehéz végrehajtani. Ez az, amit csak kevesen tudnak megtenni. Ezen felül, ügyelned kell az ellátási láncod védelmére, hiszen nem engedheted, hogy a versenytárs megszakítsa a hálózatodat.”

Ennek megfelelően a MOL nagy- és kiskereskedelmi szegmensben alkalmazott terjeszkedési stratégiája a finomítótól számított 100 km-es sugarú körben való befektetés volt az elosztási lánc hatékonyságának maximalizálása érdekében. A szlovákiai, majd később a horvátországi olajvállalat felvásárlásával ez a sugár tovább nőtt Közép-Kelet-Európában, olyan országok irányában, mint Csehország és Lengyelország keleten, Szerbia és Bosznia-Hercegovina délen. Ennek eredményeként, a MOL Szlovákia-Magyarország-Horvátország tengely nagykereskedőjévé vált, ami pedig azzal járt, hogy valamennyi olajtársaságnak, amelyik a térségben olajat akart venni, ebben az időszakban, a nemzetközi vállalattá fejlődött MOL-tól kellett vásárolnia. Amint erre a történeti leírás is kitért, a szlovákiai felvásárlás mérföldkőnek számít a MOL nemzetközi szintén játszódtó történetében. A szlovákiai vállalat felvásárlásával a MOL biztosította vezető szerepét Magyarországon és Szlovákiában, valamint irányítása alá került néhány a legkomplexebb és legmodernebb finomító rendszerek közül, elérve a nemzetközi piacon való érvényesüléséhez szükséges méretet.

A 100 km-es sugarú ellátási lánc filozófiájához híven, a MOL Ausztriába is be akart törni. Ez nagy lépés volt a MOL fejlett nyugati piac irányában történő terjeszkedésében, amivel fő ausztriai riválisának, az OMV-nek a területére hatolt be. Az olaszországi finomító és töltőállomás-hálózat felvásárlása tovább növelte a MOL ellátási láncához kapcsolódó potenciálját a nyugati piacon. Ez a régió ugyanakkor mérsékelt növekedési lehetőségeket nyújtott az ilyen szempontból lényegesen előnyösebb közép-kelet-európai piaccal szemben, amely sajnálatos módon kifogyott a felvásárlási célpontokból.

Ami a belépési módok downstream szegmenst jellemző diverzitását illeti, míg az első belépési mód egy helyi vállalattal létesített közös vállalkozás volt, a következő években a hangsúly a külföldi felvásárlásokra helyeződött, a gyors piaci betörést részesítve előnyben. Három esetben a MOL állami tulajdonban levő cégeket szerzett meg privatizációs felvásárlások útján, a cégfelvásárlások egész sorozatát végrehajtva. Azokban az országokban,

ahol a felvásárlásokkal minimális piaci részesedés nem volt elegendő, a MOL továbbterjeszkedett saját töltőállomások zöldmezős kiépítésével. Az egyik interjúalany véleménye szerint a felvásárlás fő belépési módként való alkalmazásának oka az alábbiakban összegezhető:

”Sokal egyszerűbb és gyorsabb egy már létező töltőállomás-hálózatot felvásárolni. Nem kell foglalkoznod az újonnan érkező elé gördített akadályokkal.”

A kiskereskedelmi szegmensben, ahol a piaci részesedés növelésének nincsen más módja, a csereüzlet (töltőállomások cseréje a vállalatok között) a piaci térhódítás és a meglevő hálózat racionalizálásának egyetlen útja. Az osztrák piacra való belépés módjával kapcsolatos érdekes részlet, hogy egészen 2008-ig a MOL megtartotta az általa felvásárolt töltőállomás-hálózat logóját. Csupán nemrég kezdte el használni a saját márkanévét fő versenytársának piacán.

Ütem

A legelső Tunéziában kötött üzletet, a nemzetközivé válás területén, egy hároméves szünet követte. Ez annak volt betudható, hogy a vállalat inkább a saját újjászervezésére és a hazai piacon való túlélésre összpontosított, mint a nemzetközivé válásra. Azonban az upstream és a downstream szegmensben egyaránt fokozatosan szűkülő hazai piac nemzetközi piacok felkutatására kényszerítette a céget. Ezekben az időkben a vállalat a nemzetközivé válás lassú és reaktív szakaszát élte. Az egyik interjúalany szerint

”A kilencvenes években nem rendelkezünk az ahhoz szükséges pénzügyi eszközökkel, hogy érdemi határon átnyúló felvásárlásokat hajtsunk végre.”

A lassú és jobbra nem céltudatos nemzetköziesedés 10 évét követően, az újjáformálódott Igazgatótanács a „költség-vadász” elnök vezetésével, egy agresszívebb és határozottabb nemzetközi terjeszkedéssel kapcsolatos hozzáállást sürgetett. Egy személyes interjú során az elnök megjegyezte, hogy a viszonyítási alapok globálisak, akár az általa irányított vállalatról, akár saját magáról, mint emberről van szó (Farkas 2001). Ez egyfelől egy nemzetközi vízióval érkező stratégia kezdeményezése volt, amely a külföldi piacok felé terelte a vállalatot, másfelől egy védekező reakció a nem kívánt felvásárlásokkal szemben, ami a vállalatot növekedési pályára állította⁸¹. Fontos megemlíteni, hogy ezidőtájt az állami tulajdon aránya

⁸¹ Megjegyzendő, hogy 2000-ben a fő versenytárs, az ausztriai olajcég, az OMV 9,3 %-os részesedést szerzett a MOL-ban, ami 2001-ben 10 %-ra növekedett. Az OMV részvényesei ugyanakkor nem befolyásolták a MOL stratégiáját.

csökkent, ami egy dinamikusabb vállalatvezetéshez vezetett. A vállalkozói attitűd mellett a felfokozott nemzetközi terjeszkedést erre ösztönző események is befolyásolták. A legfontosabb ilyen ösztönzés a regionális piac, történeti leírásban tárgyalt, konszolidációjának szükségessége volt. A közép- és kelet-európai régióban a felvásárlási lehetőségek főként a legtöbb nemzeti olajvállalat esetében lejátszódó privatizációs eljárás keretében adódtak. A vállalat növekedésével elérhető tőkepiaci eredmények ugyancsak további nemzetközi lehetőségek felkutatására ösztönözték a MOL-t. Mivel e lehetőségek kiaknázására nyitva álló idő szűkreszabott volt, nagy szükség volt gyors győzelmekre a regionális konszolidáció terén, így a vállalatnak haladéktalanul lépnie kellett. A MOL előnye a többi nemzeti olajtársasággal szemben az volt, hogy időben felismerte a különböző országok piacai közötti összekapcsolódások alapvető fontosságát a regionális olajiparban, és erre alapozva tétovázás nélkül cselekedett.

A MOL nemzetközi terjeszkedése nemhogy lelassult volna, de 2006-2007-ben felgyorsult és elérte tetőpontját, ami különösen az upstream szegmensben végrehajtott befektetések megszorodásának volt köszönhető. Mindeközben, az olajipar ismét virágzásnak indult, és a felhalmozódott szabad tőkét be kellett fektetni. Joggal feltételezhető, hogy az a tény, hogy a MOL-nak fel kellett vennie a versenyt, egyetlen versenytársával, az OMV-vel, ugyancsak hozzájárult a nemzetközivé válás folyamatának felgyorsulásához.

2009-ben a vállalat a lassuló nemzetközi terjeszkedés fázisába lépett. Az idevezető okok közé tartozott, hogy a vállalat elérte a hatékonyság határát, és újra kellett gondolnia a növekedés mikéntjét az energiaszektorban megjelenő új trendek tükrében. A másik ok a pénzügyi válság volt, ami az olajipart is utolérte.

Szakaszok

A belépés, a diverzitás és a határon átnyúló kapcsolat alakításának ütemezése alapján a nemzetközi fejlődés következő stádiumai különíthetők el: a nemzetköziesedést megelőző szakasz, reagálás, regionális pozicionálás és a régió túl terjeszkedés. A 9. sz. ábra összefoglalja a javasolt elemzési keret alapján végzett vizsgálat eredményeit.

Ami e stádiumok időbeli jellegzetességeit illeti, a nemzetköziesedés előtti stádium egy alig egy éves periódust ölel fel. Ezt követte a környezeti impulzusokra való reagálás hosszabb szakasza. A következő hatéves szakasz a határozott regionális pozicionális stádiuma volt, napjainkban pedig a vállalat a régió határait átlépő expanzió fázisában van.

9. Ábra. A MOL nemzetköziesedésének szakaszai

	0. szakasz Nemzetköziesedés előtt 1 év	1. szakasz Reagálás 9 év	2. szakasz Regionális helyezkedés 6 év	3. szakasz A régión túl 4 év
Környezet	-Olajipari liberalizáció -Csökkenő belföldi természeti erőforrások (input)	-Növekedő belföldi verseny -Függés az alapanyag beszállítóktól -Párhuzamos többletkapacitás a régióban	-Felvásárlási lehetőségek -Fluktuáló olaj ár -Erős verseny a regionális integrátor szerepért	-Kedvező iparági haszonrés -Csökkenő lehetőségek a korábban magas növekedésű régiós piacon -Új trendek az energia szektorban -Felvásárlási kísérletek
Szervezet	-Diverzifikált portfólió -Hatékonysági problémák -Mérnöki nézőpont dominanciája	-Belső korszerűsítés és privatizáció -A mérnöki és menedzseri nézőpontok egymást kiegészítve -Növekvő tőke	-Rendelkezésre álló pénzügyi erőforrások és szakmai tudás -Részvénytársasági jelleg erősödése a vállalati stratégiában (növekedés) -Növekvő piaci kapitalizáció -Integrált és optimalizált ellátási lánc	-Kiegyensúlyozott upstream portfólió -Kimagasló működési hatékonyság -Befektetésre alkalmas készpénz
Döntéshozó	-Politikailag befolyásolt döntéshozó apparátus	-Állandó alkudozás az állami tulajdonossal	-Önálló döntéshozó csapat -Proaktív attitűd -A menedzsment kontroll megtartása	-Erős menedzsment -Fenntartható menedzsment kontroll

A táblázat különböző színei a különböző kontextuális szintek relatív fontosságát jelzi az egyes stádiumok vonatkozásában, ahol a fehér szín a legkevésbé fontos, míg a sötétkék a legfontosabb szintet jelöli.

Az eredmények azt mutatják, hogy a környezeti szint tényezői, mint az ipari jövedelmezőség és a regionális versenykörnyezet fejlődése éppúgy, mint a vállalati döntéshozók nemzetközi piacokkal szembeni hozzáállása és kockázatvállalási hajlandósága a legfontosabb kontextuális tényezők a cég nemzetközi fejlődésében. A cégszintű tényezők, mint az elérhető tőke és a hatékony régiószintű működés iránti igény, ugyancsak meghatározó tényezői a nemzetközivé válásnak.

A fentiekben bemutatott viselkedési dinamika és e viselkedést alakító kontextuális elemek mellett indokolt lett volna megvizsgálni, hogy a cég időben vizsgált nemzetköziesedése milyen módon befolyásolta a cég teljesítményének pénzügyi és nem pénzügyi mérőszámait. Sajnos az adatok hiánya ezt az elemzést nem tette lehetővé.

4.2. A hazai védekezőtől a regionális „támadóig” – Az OTP nemzetköziesedési folyamata

4.2.1. A nemzetköziesedés leíró kronológiája

Az OTP Csoport lakossági fókuszú, Közép- és Kelet-Európában, valamint Oroszországban működő általános bank. A „Csoport magas minőségű pénzügyi megoldásokat kínál közel 10,5 millió fogyasztó szükségleteit kielégítve, több mint 1.400 bankfiókon, ügynöki hálózaton és a legkorszerűbb elektronikus csatornákon keresztül” (az OTP Csoport honlapja). Közép- és Kelet-Európában csupán egy maroknyi nagyobb bank van, amelyik nem áll külföldi bankok irányítása alatt, és az OTP ezek közé tartozik (Demel és Maxian 2007). Magyarország mellett az OTP Csoport – leányvállalatain keresztül – 8 országban működik: Bulgáriában (DSK Bank), Horvátországban (OTP banka Hrvatska), Romániában (OTP Bank Romania), Szerbiában (OTP banka Srbija), Szlovákiában (OTP Banka Slovensko), Ukrajnában (CJSC OTP Bank), Montenegróban (Crnogorska komercijalna banka) és Oroszországban (Investsberbank Group). 2007-ben az OTP Bank volt a legnagyobb lakossági bank Magyarországon, Bulgáriában⁸² és Montenegróban, 20%-os, 13%-os és 37%-os piaci részesedéssel. Az OTP piaci tőkésítése 2007 májusára elérte a 2,800 milliárd magyar forintot (az OTP Csoport honlapja), mellyel a cég bekerült az európai „biztos befektetést kínáló vállalatok” kategóriájába. 2007-ben a bank főként magán- és intézményi (pénzügyi) külföldi befektetőkből álló, szórt tulajdonosi struktúrával rendelkezett.

Az OTP Bank elődjét, melyet Országos Takarékpénztárnak (OTP) hívtak, 1949-ben alapították, nemzeti szintű, állami tulajdonban levő, kiskereskedelmi betéteket és hiteleket kínáló bankintézményként. A következő években tevékenységi és hatásköre fokozatosan szélesedett. Elsőként az ingatlanpiaci tranzakciókba való bekapcsolódáshoz kapta meg a felhatalmazást. Később feladatkörét kibővítették a hazai devizaszámlák biztosításával, és devizaszolgáltatásokkal; a szolgáltatások diverzifikációja a magyar helyhatóságoknak nyújtandó banki szolgáltatások bevezetésével folytatódott (az OTP Csoport honlapja).

A magyar bankszektor átalakulása 1987-ben kezdődött, amikor Magyarország visszatért a kétszintű bankrendszerhez. Néhány kivételtől eltekintve az újonnan alapított kereskedelmi bankok ügyfélköreinek és kirendeltség hálózatainak nagy része a Magyar Nemzeti Bankról vált le. 1989-től az OTP multifunkcionális, kereskedelmi bankként

⁸² A HVB UniCredito-val történő fúzióját megelőzően.

működött. A korábbi kiskereskedelmi és helyhatósági tevékenységei folytatásán túl, a bank felhatalmazást kapott vállalati hitel- és betétszolgáltatások, valamint kereskedelmi kölcsönök és banki szolgáltatások nyújtására partnerbankokkal folytatott bankügyletek és export-import tranzakciók számára. 1990-ben az Országos Takarékpénztár nyilvános társasággá vált 23 milliárd magyar forint jegyzett tőkével. A neve Országos Takarékpénztár és Kereskedelmi Bankra változott, és a magyar mozaikszókból eredő OTP Bank elnevezéssel vált ismertté. Ezt követően a nem-banki tevékenységeket leválasztották a bankról, az ezeket végző szervezeti egységekkel együtt. Az állami lottót egy különálló állami tulajdonú vállalat keretében szervezték újjá, és az OTP Ingatlant a bank leányvállalataként alapították meg (az OTP Csoport honlapja). A Bank stratégiája az volt, hogy a lakossági szegmensben megszerzett domináns pozíciójának fenntartása mellett belép a vállalati szegmensbe. A korszerű termékek bevezetésével járó költségek fedezése érdekében egy új árrendszerre volt szükség. Ugyanakkor a bank továbbra is állami felügyelet alatt állt, ami a döntéshozatal nagyfokú átpolitizáltságát eredményezte (Báger és Kovács 2004).

A magyar bankszektor privatizációja csupán 1994-ben kezdődött meg. Ennek két oka is volt. Egyfelől a kormányzati szervek vonakodtak meghozni a bankprivatizációval kapcsolatos politikailag kényes döntést. Másfelől az összeomlott magyar vállalati szektort finanszírozó, állami tulajdonban levő kereskedelmi bankok komoly forrásbeli problémákkal küzdöttek, ami nem tette őket vonzóvá a potenciális közvetlen befektetők számára (Báger és Kovács 2004). Az állami tulajdonú bankszektor költséges konszolidációja következett (Báger és Kovács 2004), melynek köszönhetően az 1990-es évek közepére a bankszektoron belüli állami tulajdon aránya megnőtt. 1995-re a bankok pozíciója megszilárdult és jövedelmezőségük is nőtt, mellyel párhuzamosan a külföldi befektetők érdeklődése is fokozódott. 1997-re, két kiskereskedelmi bank – az OTP és a Postabank – és a fejlesztési bankok kivételével, a legtöbb magyar bankot külföldi bankok vásárolták fel, többek között az OTP olyan hagyományos piacain történő terjeszkedés érdekében, mint a kiskereskedelem vagy a helyhatósági szektor. Az állami tulajdonú kereskedelmi bankok felvásárlása útján megjelenő versenytársak piaci betörése mellett, a főként a vállalati (külföldi multinacionálisok) szektorra koncentráló külföldi bankok (pl. Raiffeisen, HVB, Citibank, Inter-Európa, BNP) zöldmezős expanziója volt a másik körülmény, ami az OTP-t saját átalakulásának felgyorsítására kényszerítette.

Az OTP privatizációja 1995-ben indult. A szórt tulajdonosi struktúra modellje alapján a részvények többsége intézményi és pénzügyi befektetőkhez került. 5%-ot a bank vezetése vásárolt fel. Kezdetben a tulajdonos magyar állam a bankot stratégiai befektetőknek kívánta eladni, de az elnök-vezérigazgató a mellett érvelt, hogy a bank képes saját fejlődését finanszírozni, és a banki vezetéssel kapcsolatos naprakész ismeretek közvetlenül a piacról is megszerezhetőek (Gavra és Bogár 2004). Fontos megjegyezni, hogy takarékbankként az OTP-t nem érintette a magyar vállalati szektor bukása. Ennélfogva, a bank részvényeit bevezették a Budapesti Értéktőzsdére, valamint a Londoni és Luxemburgi Értéktőzsdére egyaránt. 1997-re az állam már csupán egyszerű szavazat-elsőbbségi (arany-) részvénnyel rendelkezett.

Az 1992-ben választott elnök-vezérigazgatónak alapvető szerepe volt az OTP átalakulási folyamatában. Közgazdász és könyvelői végzettséggel – első munkahelye a Pénzügyminisztériumban volt – felvállalta egy rosszul teljesítő állami bank irányításának vezetését, és a lakossági banki tevékenységre összpontosítva, a személyi állomány leépítésével, valamint a Világbank által nyújtott 50 millió amerikai dollárból finanszírozott, korszerű termékekkel és technológiai ismeretekkel előrukkolva átalakította azt (Gavra és Bogár 2004). A hitelkártya-üzlet gyorsan kiépült, és a kiterjedt ATM⁸³ (elektronikus terminál) hálózat rendkívüli tempóban fejlődött, valamint 1998-ra az elektronikus banki szolgáltatások is bevezetésre kerültek. Emellett a bank bekapcsolódott a vállalati és projektfinanszírozási üzletbe is. A regionálisan terjeszkedő MOL az egyik fő vállalati partnerévé vált. A 2000-es év vége fontos időszak volt a bank számára. Az állam tárgyalásokat kezdett az OTP-vel egy, az állami tulajdonú Postabankkal, Magyarország második legnagyobb kiskereskedelmi bankjával esetlegesen kialakítandó „stratégiai partnerség”-gel kapcsolatban, annak megvételét felkínálva. A Postabank felvásárlásával az OTP növelhette volna a hazai piaci részesedését. A tárgyalások 2001-ben is folytatódtak, de végül nem vezettek eredményre. Ebből adódóan a Postabank privatizációját elhalasztották⁸⁴.

Összefoglalva elmondható, hogy e tízéves időszakban az OTP megszilárdította pozícióját a hazai piacon, és végére ért a belső átalakulási folyamatának. A hangsúly a fejlesztésre helyeződött az OTP versenyképességének és üzleti tevékenységei hatékonyságának hosszútávon történő fenntartása, illetve fejlesztése céljából (OTP, 2002-es Éves Jelentés).

⁸³ Automated Teller Machine

⁸⁴ A bankot az OTP egyik fő versenytársa, az osztrák Erste Bank vásárolta meg 2003-ban.

2001-től világos volt, hogy a bank nemzetközi terjeszkedésbe fog. A főbb ösztönző tényezők a hazai piacnak a fokozódó verseny miatti szűkké válása, a tőke, know-how és fejlett szaktudás a cég saját átalakulása során történő felhalmozódása, a gyorsan növekvő közép-kelet-európai pénzügyi piacok által nyújtott lehetőségek voltak. A bank kidolgozta a várható bankfelvásárlásokkal kapcsolatos előfeltételeinek rendszerét. A legfontosabb előfeltételnek a többségi pozíció valamennyi felvásárlás során történő megszerzését tekintette, ami lehetővé teszi a bank számára, hogy döntéseit önállóan hozhassa meg, és biztosítja a piaci részesedést, a piaci pozíció minimum szintjét, valamint a piac növekedési lehetőségét.

A nemzetközi terjeszkedés 2002 májusában kezdődött egy állami tulajdonú szlovák bank, az Investicna a Rozvojova Banka (IRB) felvásárlásával, mely később az OTP Banka Slovensko nevet kapta. Egyetlen ajánlattevőként az OTP megszerezte a kiélezett versennyel jellemezhető⁸⁵, kiforrott bankpiacon, 54 fiókkal működő, közepméretű bank részvényeinek többségét. Az ár mindössze 13 millió euró volt, mely 0,5-ös könyv szerinti értéknek (price to book) felelt meg. Ezek a számok, melyek első ránézésre jó üzletet sejtetnek – hűen tükrözték az IRB szlovák piacon szerzett kétes hírnevét. A vállalati interjúk során kiderült, hogy a szlovák felvásárlási és integrációs beruházás értékes tapasztalatnak bizonyult az OTP számára. Az eljárás során a vállalat tapasztalatokat szerzett a külföldi tranzakciók főbb lépéseivel, a Csoporton belüli információáramlás és standardizálás kényes területeivel, valamint azzal kapcsolatban, hogy miként kell biztosítani az ismeretek áramlását, miként kell irányítani a kommunikációt és az együttműködést, melyek a kényes szervezeti és vezetési területek.

Az első óvatos, külföldi piacon megvalósított beruházást követően a második terjeszkedési terv Romániával volt kapcsolatos, és a legnagyobb romániai bank, a privatizálandó Banca Comerciala Romana megszerzésére irányult. Feltehetően kisebb tőkeerejére és alacsonyabb szintű szervezeti forrásaira, valamint Románia és Magyarország közötti folyamatos politikai konfliktusra tekintettel az OTP úgy döntött, hogy a német HVB tulajdonában álló Bank Austria Creditanstalt-tal közösen tesz ajánlatot. Azonban a román kormányzat nem szavazott bizalmat a konzorciumnak, és az érdeklődés alacsony szintjének köszönhetően (mindössze két ajánlattevő) a privatizációt elhalasztották. A sikertelenség

⁸⁵ Az osztrák Erste Bank – az OTP fő versenytársaként – ugyancsak képviselte magát a szlovák piacon.

ellenére az OTP nem adta fel azon elképzelését, hogy belép e robbanásszerűen növekvő piacra.

A 2003-as év a szlovákiai befektetések megerősítésével kezdődött két élet- és egy nem életbiztosítással foglalkozó vállalat megszerzésével. A kiskereskedelmi szegmensben a szlovák piacot három nagy külföldi bank uralta, és további növekedés kizárólag regionális egyesülés útján volt elképzelhető. A bankszektor vonatkozásában ez más fejlett piacokra nézve is igaz volt. Nemzetközi terjeszkedésének folytatása érdekében az OTP a kevésbé fejlett, ám rohamosan növekvő, olyan közép-kelet-európai bankpiacokon⁸⁶ kezdett célpontokat keresni, mint Románia, Albánia, Bulgária, Szerbia, Horvátország.

A számos lehetséges beruházási célpont közül, 2003 májusában az OTP felvásárolta bulgáriai hasonmását, az állami tulajdonban levő piacvezető kiskereskedelmi bankot, a DSK Bankot 311 millió euróért (2,2-es ár-érték arány). A versenytárgyalás során az OTP fő riválisa az osztrák Erste volt, amely végül 300 millió euró alatti árat ajánlott és ezzel elvesztette a tendert. Ugyanebben az évben az OTP – a DSK termék portfóliójának bővítéseképpen – alapított egy helyi biztosító- és lízingtársaságot.

Közvetlenül a Bulgáriában megvalósított beruházást követően az OTP Albániába ment, hogy az osztrák Raiffeisennel Albánia Takarékbankjának, a privatizálni szándékozott piacvezető kiskereskedelmi banknak a felvásárlásáért mérkőzzön meg. Annak ellenére, hogy az általa felajánlott ár magasabb volt az Raiffeisenénél, a nemzeti kormány az osztrák banknak szavazott bizalmat.

A nemzetközi terjeszkedés irányába tett következő lépés *a romániai RoBank részvényei 100%-ának 47,5 millió amerikai dollárért történő felvásárlása volt, 2004 áprilisában.* Az Egyesült Királyságban bejegyzett Balli Csoport és a Törökországban bejegyzett Bayraktar Csoport tulajdonában levő bank egy kis vállalati bankként 14 fiókkal és kevesebb, mint 1%-nyi piaci részesedéssel rendelkezett. Ezzel a beruházással az OTP célja Európa egyik legkevésbé bankosított környezetébe való gyors bejutás volt. A bankot később OTP Bank Romania-nak nevezték át, és további fejlesztésére került sor zöldmezős beruházásokon keresztül.

Kihasználva a fő terjeszkedési régiójában adódó egymást követő beruházási lehetőségeket 2004 novemberében az OTP megtette kötelező ajánlatát a szerb top tíz között

⁸⁶ A bankszektor felvirágzása Közép- és Kelet-Európában a GDP növekedésének és a javarészt külföldi közvetlen befektetésekkel összefüggő üzleti tevékenység fellendülésének volt köszönhető.

lévő JU banka a.d. Beograd részvényei 88%-ának megvásárlására. Az ajánlatokat az abban szereplő ár, a szociális program, valamint a befektetési és fejlesztési stratégia szempontjából rangsorolták és az Alpha Bank (Görögország) végzett az élen.

Az év a magántulajdonban levő, a később OTP Banka Hrvatska-vá átkeresztelt, horvátországi Nova Banka 95,59%-ának 236 millió eruóért történő (2,8 ár-érték arány) felvásárlásával zárult. Az ár elég magasnak tekinthető, ha belegondolunk, hogy a bank piaci részesedése mindössze 3,4% volt. Ugyanakkor a bank 89 fiókja javarészt a tengerparton helyezkedett el, ami a horvát gazdaság legfontosabb régióinak egyike.

Jelentős piaci részesedés után kutatva a román piacon az OTP a következő évben *felemelte a román leányvállalatának jegyzett tőkéjét 30 millió euróról közel 50 millió euróra bankfiók-hálózatának további építése érdekében, felajánlotta a negyedik legnagyobb romániai bank, a Casa de Economii si Consemnatiuni C.E.C.-S.A. (CEC) privatizációjában való részvételét, valamint 1,92 millió euróért megvásárolta a romániai biztosítótársaság, az Asigurarea Ceccar Romas részvényeinek 95,81%-át.*

A stratégiai piacain adódó, elérhető külföldi piaci lehetőségek kiaknázása érdekében az OTP előterjesztette vételi ajánlatát a kijevi székhelyű, valamennyi vagyonát figyelembe véve, Ukrajna ötödik legnagyobb bankjának számító, Joint Stock Innovation Bank UkrSibbankban való többségi részesedés felvásárlására. A tendert a franciaországi székhelyű BNP Paribas Group nyerte meg. Ennek ellenére a bank folytatta más lehetőségek keresését a gyorsan növekvő ukrán piacon.

Az OTP másik kulcsfontosságú piacának a szerb bankpiacot szemelte ki, tekintettel a privatizációs lehetőségekre, a gazdasági növekedésre és a javuló makroökonómiai helyzetre. 2005-ben a szerb kormányzat a teljes szerb bankszektor privatizálása mellett döntött, és megkezdte a bankok eladásra történő felajánlását. Ebben az időszakban a szerb piacon működő bankok száma 40 körül járt, így a piaci koncentráció megkerülhetetlen volt. Ennek köszönhetően fokozott küzdelem bontakozott ki a regionális terjeszkedésben érdekelt bankok között. Az OTP azt tervezte, hogy több vasat tart majd a tűzben. *A bank a szerb bankpiacon, a kicsi, állami tulajdonban levő Niška Banka 89,39%-os részvénytőkejének 14,21 millió eurós vételi áron történő felvásárlásával, decemberben vetette meg a lábát.* 2005 végére a bank 0,7%-os piaci részesedéssel rendelkezett, 24 bankfiókon keresztül 80.000 ügyfelet kiszolgálva.

A következő évben az OTP Bank egy előzetes, kötőerővel nem bíró ajánlatot tett a horvátországi HVB Splitska banka részvényei 99,75%-ának felvásárlására⁸⁷. A Horvát Nemzeti Bank hangot adott azon aggodalmának, hogy a Splitska banka OTP Bank általi felvásárlása Horvátország számos régiójában piaci koncentrációhoz vezetne, ami árthat az egészséges versenynek. Az aggodalmak eloszlatása érdekében az OTP tárgyalásokat kezdeményezett a Horvát Nemzeti Bankkal, amely Horvátországban versenyfelügyeleti hatóságként is működik. Ezek a tárgyalások azonban nem zárultak mindkét fél számára elfogadható eredménnyel. A Horvát Nemzeti Bank szerint: az OTP-nek vagy a horvátországi leányvállalatát, az OTP banka Hrvatska-t (OBH), vagy az OBH fiókjainak nagy részét kellett volna eladnia.

Az OTP a szerb piacon való terjeszkedés érdekében tett következő próbálkozása a szerbiai top tíz között lévő Vojvodjanska banka a.d. Novi Sad (Vojvodjanska banka) 99,43%-ára tett ajánlat volt, mely bankot végül a Görög Csoport Nemzeti Bank szerezte meg. Az OTP a Panonska banka a.d. Novi Sad (Panonska banka) felvásárlásáért folytatott küzdelmet is elveszítette az Intesa Csoporttal szemben. *Áprilisban ugyanakkor az OTP aláírt egy, a Zepter Banka részvényei 75,1%-ának felvásárlásáról szóló adásvételi szerződést, 41,305 amerikai dollár (34,2 millió euró) értékben.* A Zepter banka-t – magánkézben levő bankként – 1992-ben alapították és 2006-ban közel 1% részesedéssel rendelkezett a szerb piacon.

A szerb terjeszkedéssel párhuzamosan az OTP komoly kísérleteket tett annak érdekében, hogy a másik, számára kulcsfontosságúnak számító piacon, Ukrajnában is megjelenhessen, és ajánlatot tett a kijevi székhelyű Ukrsofsbank-ban való többségi részesedés felvásárlására. Az Ukrsofsbank Ukrajna negyedik legnagyobb bankja volt, 5,2%-os piaci részesedéssel. A tender győztese az Unicredito Csoport volt. *Júniusban azonban az OTP - 650 millió euróért (4,7-es ár-érték arány) - felvásárolta a később OTP Bank Zrt.-nek átnevezett Raiffeisenbank Ukraine (RBUA) részvényeinek 100%-át.* Ez volt a legdrágább beruházás az OTP külföldi terjeszkedésének addigi történetében. A kijevi székhelyű RBUA-t 1998. március 2-án alapították a Raiffeisen International Bank-Holding AG leányvállalataként, melynek többségi tulajdonosa a Raiffeisen Zentralbank Österreich AG. Az RBUA vállalati bank volt, 3,6 %-os piaci részesedéssel rendelkezett, és Ukrajna hetedik legnagyobb bankjának számított. A Raiffeisen leányvállalatának eladása mellett döntött a Raiffeisen Ukraine és azon újonnan felvásárolt elsőosztályú bank, a Bank Aval integrációjával járó költségek és

⁸⁷ A HVB és az Unicredito Group közötti fúzió következtében, az egyesített bank - a versenyjogi szabályok betartása érdekében - egyik horvátországi leányvállalatának eladására kényszerült.

időveszteség megtakarítása végett, melynek megszerzésével a Raiffeisen az ukrán piac első számú szereplőjévé vált.

2006 júliusában az OTP a Kulska Banka részvényei 67%-ának 11,6 millió euróért történő felvásárlásával teljessé tette szerbiai bank-portfolióját. A Novi Sad székhelyű bank 1,5%-os piaci részesedéssel rendelkezett a szerb bankszektorban és az OTP szerb portfóliójának legnagyobb bankja volt. A három bank egyesítését a közeli jövőben tervezték folytatni. Akkoriban azonban a terjeszkedési versenyfutás állt a középpontban.

Ugyanabban a hónapban az OTP megszerezte az oroszországi Investsberbank Csoport 96,4%-át 477 amerikai dollár (373 millió euró) vételi áron (3,8 ár-érték arány). Az Investsberbank Csoport piaci részesedése viszonylag alacsony volt, de az orosz piac több mint 1.200 piaci résztvevőjéből az első 50 bank közé tartozott. A magántulajdonban levő Investsberbank Csoport három bankot foglalt magában: Investsberbank, moszkvai székhellyel, az Investsberbank által 2000-ben felvásárolt, Novorossiysk-i székhelyű Promfinservicebank, és a 2004-ben felvásárolt, Omskpromstroibank, melynek székhelye Omskban volt. A két felvásárolt bank Investsberbankkal való egyesítése hivatalos eljárásának befejezését 2006 augusztusában történt meg. A moszkvai székhely és az országos fiókhálózat fontos hely-specifikus előnyöknek számított.

Mindeközben a román kormányzat ismételten elindította takarékbankjának, Casa de Economii si Consemnatiuni (C.E.C.) privatizációs tenderét. Válaszul az OTP ismét előterjesztette kötőerejű ajánlatát a többségi, 69,9%-os részesedés megvásárlására. Végül a privatizációs eljárást újra megszakították, mert úgy döntöttek, hogy a CEC-et bevonják az EU források elosztására irányuló eljárásba.

Augusztusban, az OTP Montenegróban 105 millió euróért megvette a Crnogorska Komercijalna Banka (CKB) részvénycsomagjának 100%-át. A CKB-t 28 kis- és középméretű vállalat – zöldmezős beruházás keretében – alapította 1997-ben, és a legnagyobb kereskedelmi bank volt Montenegróban, 44%-os részesedést biztosítva az OTP számára a montenegrói piacon.

A 2006-os év egy, a horvátországi székhelyű, a horvát hitelkártya piacon megközelítőleg 30%-os részesedéssel bíró Diners Club Adriatic d.d. 100%-ának felvásárlására tett kötelező ajánlattal ért véget. A győztes ajánlattevő az Erste bank volt.

Az OTP a nemzetközi terjeszkedés szempontjából mindezidáig legaktívabb évét a négy országban megvalósított, 1,3 milliárd értékű, szám szerint öt felvásárlási ügylettel zárta. Ami

a Csoport stratégiáját befolyásoló ágazati és intézményi környezetet illeti, a 2006-os év végére a privatizációs lehetőségek, Közép- és Kelet-Európa bankszektorában, megszűntek.

A 2007-es év a Csoport konszolidációjának jegyében telt. Ennek célja a bakcsoport szintű működési folyamatok racionalizálása és az egyes leányvállalatok működésének és költséghatékonyságának fejlesztése volt. A szinergia hatások kiaknázása céljából, néhány tevékenység kiegyensúlyozott fejlesztésére és egységesítésére volt szükség a magyar és a nemzetközi Csoporton belül. Első lépésként a bank felújította magyarországi és külföldi leányvállalatai márka-image-ét. *Három szerbiai bank, a Niska Banka, a Zepter Banka és a Kulska Banka egyesítésével egy új intézmény jött létre.* Az egyesített hitelintézet az OTP banka Srbija a.d. Novi Sad nevet kapta. Székhelye Novi Sad-ban volt. A fúzió eredményeként alapított hitelintézet 106 fiókján keresztül, 285 ezer kiskereskedelmi és vállalati ügyfél számára nyújtott szolgáltatásokat. Az OTP banka Srbija 3% körüli piaci részesedéssel rendelkezett, és a fúziónak köszönhetően a szerb bankpiac 35 szereplőjének rangsorában a 13. helyet érte el. Az OTP jövőbeni célja a piaci részesedés szerves növekedés útján történő bővítése volt.

Az év végén az OTP megvalósította második oroszországi beruházását, a *Donskoy Narodny Bank (DNB) 100%-ának 40,95 millió amerikai dollárért történő felvásárlásával.* A DNB magántulajdonú, kiskereskedelemre összpontosító, általános bank volt, székhelye pedig az Orosz Föderáció Déli Föderációs Kerületében, a Rosztov Régióban volt, és a Rosztov Régió vezető bankjainak egyikeként 46 fiókon keresztül nyújtotta szolgáltatásait. Az OTP a DNB és az OAO OTP (az OTP 2006-ban felvásárolt orosz leányvállalata, a korábbi Investsberbank) közötti fúzió végrehajtása mellett döntött.

A 2008-as év a stratégiai tekintetű piacokra való fókuszálás jegyében telt. Ezek közé tartoztak a középtávon nagy növekedési potenciállal kecsegtető piacok, ahol a Banknak erős piaci pozíciói voltak és jól tudta kamatoztatni meglévő kompetenciáit. Következésképpen a Bank megvált az OTP Garanciától, a biztosítási üzletágától (a külföldi egységeket is beleértve), melyet a francia Groupama-nak értékesített. Az értékesítés nyomán az OTP tőkeellátottsága tovább erősödött. Tekintve, *hogy a szlovákiai és szerbiai leányvállalatok továbbra sem tudták elérni a versenyképes kritikus tömeget a helyi piacokon (10%-os piaci részesedés), a Bank azt fontolgatta, hogy eladja azokat.* Leányvállalatai értékesítésből nyert összeget a Bank, az erős növekedéssel jellemezhető, orosz és ukrán piacon történő további terjeszkedéshez tervezte felhasználni, sőt még a távoli vietnami piac

is szóba került. További nemzetközi terjeszkedésre utaló jel volt a többségében állami tulajdonú PKO Bank Polski, Lengyelország legnagyobb bankjával történő találkozó is.

A nemzetközi pénzügyi piacokon jelentkező nehézségek azonban olyan mértéket öltöttek, hogy a Bank kénytelen volt újragondolni a nemzetközi leányvállalatainak eladását a rendkívül kedvezőtlen értékesítési környezetben, és *végül elállt a szlovákiai és szerbiai leányok eladásától*. A 2008-as év végéig a Bank felfüggesztette további terjeszkedését az orosz, ukrán és kazah leasing üzletágban és megvált a veszteséges szlovákiai leasing üzletétől. Ezzel párhuzamosan az OTP feltőkésítette az ukrán leánybankját.

A 2009-es év a pénzügyi válságra való tekintettel, a hazai és nemzetközi piacokon való stabilitás megőrzésének jegyében telt.

4.2.2. A nemzetköziesedés dinamikájának értelmezése

Az alábbiakban az OTP nemzetközivé válási folyamatát vizsgáljuk meg, a javasolt elemzési keret segítségével, a minta mögött álló okok (miértek) megértése érdekében.

A nemzetközivé válás eseményeivel (IE) kezdve, utalva a belépés helyére és módjára, az 5. sz. táblázat világosan bemutatja az OTP nemzetközi fejlődésének mintáit.

5. Táblázat. Az OTP nemzetközivé válásának dinamikája: belépés/diverzitás/ütem

Year	IE1		IE2		IE3		IE4		IE5	
	Location	Mode	Location	Mode	Location	Mode	Location	Mode	Location	Mode
1990										
1991										
1992										
1993										
1994										
1995										
1996										
1997										
1998										
1999										
2000										
2001										
2002	Slovakia	Privatization acquisition								
2003	Bulgaria	Privatization acquisition								
2004	Romania	Acquisition	Croatia	Acquisition						
2005	Serbia	Privatisation acquisition								
2006	Serbia	Acquisition	Serbia	Acquisition	Russia	Acquisition	Ukraine	Acquisition	Montenegro	Acquisition
2007	Russia	Acquisition								
2008	Slovakia	Divestment								
2009										

Belépés

Az OTP 20 éves késéssel kezdte meg nemzetközi ténykedését, és viszonylag kései érkezőnek számított a gyorsan privatizálódó kiskereskedelmi bankszektor közép-kelet-európai piacán.

A környezeti szinten az ágazat konszolidációjának menete kulcsfontosságú tényező a közép-kelet-európai régióban. 2002-ben, amikor az OTP végrehajtotta első külföldi bankfelvásárlását, az ausztriai Erste Bank, amely egyike a közép-kelet-európai kiskereskedelmi bankszektor egyesítő vállalatoknak, és az OTP versenytársa, akkoriban már megvetette lábát a magyar, a cseh, a horvát és a szlovák piacon is. Magyarország, a Cseh Köztársaság és Szlovákia, valamint kisebb mértékben Lengyelország az 1990-es évek első felének végére bankjait külföldi befektetőknek adta el, ami a közép-kelet-európai régió fejlődő pénzügyi piacainak konszolidációjához vezetett. Az 1990-es évek első felében sem Bulgáriában, sem pedig Romániában nem indult be a bankok privatizációja, és 1995-re mindkét országban a bankvagyon csupán kevesebb, mint 1 %-a volt külföldi kézben. Ez utóbbi országokban – a makroökonómiai instabilitás és a gyenge pénzügyi szektor miatt a

bank-privatizáció egészen az ezredvégig, illetve a 2000-es évek elejéig késett. Ennek megfelelően, a nemzetközi terjeszkedés jövőbeli iránya már nyilvánvaló volt. Az OTP bármennyire is egy kiskereskedelemre összpontosító általános bank volt, rendelkezett olyan vállalati ügyfélkörrel, amely már befektetett a régióban (pl. Szlovákiában, Romániában, Horvátországban, Montenegróban és Bulgáriában), és amelyet egy helyi OTP ki tudott volna szolgálni.

Cégszinten a kései belépés oka az OTP hazai – a szolgáltatási technológia fejlesztése és a piaci ismeretek bővítése útján történő – piaci dominanciájának a megőrzésére való mindenekfeletti törekvés volt. Az abszolút, azonban fokozatosan mérséklődő, hazai piacon bírt dominancia így nem tette sürgetővé a külföldön való terjeszkedést, vagyis a nemzetközi expanzió késedelmének további okaként szolgált. Állami takarékpénztárként az OTP pénzügyileg nem volt rossz helyzetben⁸⁸, és a kezdeti nyilvános jegyzés 1995-től újra megerősítette az OTP pénzügyi helyzetét. A nemzetközi terjeszkedés elhalasztásával a vállalat képes volt az általa dominált magyar piacra koncentrálni. Ez a tizenkét éves periódus elég hosszú volt a banki újjáépítéssel összefüggő tapasztalatszerzéshez, elegendő tőke és a naprakész banktechnológiával kapcsolatos ismeretanyag felhalmozásához, ami alkalmassá tette a vállalatot a külföldi piacok kiaknázására. Az egyik interjúalany így vélekedett:

“A szlovákiai működés tanított meg minket, hogyan kell a tudást határokon át áramoltatni, hogyan kell kommunikálni és együttműködni egy külföldi leányvállalattal.”

Bármennyire is nem voltak hajlandóak az interjúalanyok e témával kapcsolatban kifejezett választ adni, meglátásom szerint, vállalati vezetői szinten, a nemzetközi belépés elhalasztása a vállalkozói szellem és a magabiztosság hiányára vezethető vissza. Az állami tulajdon egyre csökkenő aránya és a szórt tulajdonosi háttér a döntéshozók függetlenségét és rugalmasságát biztosította, ami kedvezett a stratégiai – például a nemzetközi terjeszkedést támogató – döntések meghozatalának.

Diverzitás

7 év alatt 12 nemzetköziesedési eseményre került sor, melynek keretében a vállalat 8 különböző külföldi piacon jelent meg. A termékpaletta jellegzetességéből adódóan (pl. banki

⁸⁸ 1987. január 1-jén Magyarország vissztért a kétszintű bankrendszerhez. Néhány kivételtől eltekintve az újonnan alapított kereskedelmi bankok ügyfélköreinek és kirendeltség hálózatainak nagy része a Magyar Nemzeti Bankról vált le. A nemzetgazdaság újjáépítését Magyar Nemzeti Bankról levált új kereskedelmi bankok finanszírozták (Magyar Nemzeti Bank 2009).

szolgáltatások) a lehetséges belépési módok köre korlátozottabb egy termelő vállalathoz képest. Cégszinten az OTP belépési stratégiája a magasszintű növekedési lehetőségeket rejtő piacokon való megjelenés volt, elegendő piaci részesedéssel bíró helyi bankok többségi felvásárlása útján. Ennek megfelelően, a vállalat minden egyes országban egy helyi bank felvásárlásával jelent meg. Három esetben a Bank – privatizációs felvásárlások keretében – állami tulajdonban levő bankokat szerzett meg. Azokban az országokban, ahol a felvásárlásokkal megszerezhető minimum piaci részesedés nem volt kielégítő, az OTP zöldmezős beruházásként saját hálózatokat létesített. Az egyik interjúalany szerint a felvásárlás elsődleges belépési módként való alkalmazásának oka az alábbiakban összegezhető:

“ Mindaddig, amíg a kiskereskedelmi ügyfelek kevésbé hajlandóak bankot váltani, a kezdő piaci részesedés külföldi piacon való megszerzése ilyen módon sokkal egyszerűbb és gyorsabb. Felvásárlások útján alapot teremtünk a zöldmezős hálózatokon keresztül történő további növekedéshez.”

Ami az ország-távolságot illeti, a CAGE keret (Ghemawat 2001) valamennyi elemének figyelembevételével, a kezdeti piacra lépés alacsony távolságúnak minősült. Ez egy alacsony kockázatú belépés volt, nagy befektetési igényekkel. A szlovákiai piac ugyanakkor a banki szolgáltatások szempontjából nagymértékben versenyképes és fejlett piacnak bizonyult, így a további növekedéshez csupán mérsékelt lehetőségeket nyújtott. A Bank némi versenyelőnyre tett szert ezen a piacon a magyar nemzetiségű ügyfélkörnek köszönhetően, azonban ezzel együtt sem sikerült átlépni a hatékony működéshez szükséges küszöböt. Ennek megfelelően 2008-ban a Bank e tevékenységét meg akarta szüntetni. Az első alacsony távolságú belépést követően a Bank egyre távolabbi országokat érintő terjeszkedésbe fogott, és a közép-kelet-európai régióban folytatott nemzetközi működésének négy éves periódusát követően, egy még távolabbi országot célzott meg, Oroszországot. Amint arra az egyik interjúalany is utalt, Európa nyugati felében (pl. Ausztriában) is nyíltak lehetőségek bankok megszerzésére, azonban a piaci növekedés előrelátható arányának alacsony mértéke (10%), és az alacsony kamatszintek (2-3%) Európa keleti felével és Oroszországgal összehasonlítva (20-30%-os növekedési arány és 3-5%-os kamatszintek) mind vissztartó erejű tényezők voltak.

A célországok közös tulajdonságait kutatva megállapítható, hogy a belépés időpontjában Szlovákia kivételével valamennyi más országot a bankok hiánya jellemezte, széles körben

biztosítva lehetőségeket e potenciál kiaknázására. Emellett ezeken a piacokon a vállalat hasznát vehette tudásának a korszerűtlen banki technológiával működő, gyenge teljesítményű bankok újjáépítése és felfejlesztése terén. Az interjúalanyok egyike rámutatott a színpalak mögötti események megfelelő kezelésének fontosságára is:

“A szabályok és a megbízható jogi háttér szükséges, ám nem elégséges feltétele az ezeken a piacokon való működéshez, mindaddig, amíg a világ kiszámíthatatlan és a politikai játszmák nagyban befolyásolják; az üzlet nem csupán annak köszönhetően működik, hogy pénzügyileg és a vonatkozó normáknak megfelelően elő van készítve; a döntések számos egyéb ”puha” változótól függenek”.

A vállalati döntéshozók kapcsolatrendszerei olyan kis távolságú országokban, mint Szlovákia vagy Románia, jelentőséggel bírtak volna, különösen a privatzációs felvásárlások során, az interjúalanyok szerint azonban itt ez nem volt fontos:

“Ezek átlátható tranzakciók. Nem tudsz üzletet kötni kapcsolatrendszer alapján. Ugyanakkor a piaci ismeretek nagyon fontosak.”

A Bank saját alapítású hálózatok útján történő további terjeszkedésének célországai Románia, és kisebb mértékben Ukrajna voltak, mivel ezek hatalmas, és jelentős növekedési lehetőségeket nyújtó piacnak minősültek. Nem meglepő módon, a legnagyobb számban azon a területen került sor hálózatok létesítésére, ahol magyar nemzetiségű ügyfelek laknak.

Ütem

Habár a Bank meglehetősen sokat késlekedett az első nemzetközi megjelenésével, annál agresszívebb és átgondoltabb hozzáállás jellemezte ezt követően, ami egyidőben többféle külföldi belépési próbálkozáshoz vezetett. Ugyanakkor, amint láthattuk a történeti leírásban, ezek a próbálkozások nem minden esetben jártak eredménnyel a külföldi piacokon. A Bank minden olyan ajánlatért megküzdött, amellyel kapcsolatban forrásai, tudása és képességei (pl. korszerűtlen bank újjáépítése) bevethetőek voltak, és a célpiac növekedési lehetőségeket kínált. Egy ötéves periódusban a vállalat évente, átlagban több mint egy bankot szerzett meg. A legaktívabb év 2006 volt, amikor a vállalat öt piacra való belépést hajtott végre négy különböző országban, melyek közül három teljesen újnak számított. Érdekes módon ez volt a közép-kelet-európai német-osztrák HVB/BA-CA hálózat olaszországi UniCredit általi felvásárlásának időszaka, ami egy még koncentráltabb kiskereskedelmi piacot eredményezett Közép-Kelet Európában. Nem meglepő, hogy a vezérigazgató, Csányi Sándor e periódusból származó nyilatkozata (International Herald Tribune 2006) a bank függetlenségének megőrzését hangsúlyozta:

"Manapság háromhetente teszik fel nekem a kérdést, hogy meg tartjuk-e a függetlenségünket vagy hogy nem szeretnék-e partnert magunknak. Mindig azt válaszolom, hogy jobban szeretek terjeszkedni, mint szerzemény lenni"

A vállalati döntéshozók ambiciózus víziói mellett a nemzetközivé válás felgyorsítását a kiskereskedelmi üzletág fontosságának fokozódása is motiválta az olyan piacokon, mint Dél-Kelet-Európa és a Független Államok Közössége, figyelembe véve, hogy a privatizációs folyamatok ebben a régióban – a Független Államok Közösségének államai kivételével – a végükhöz közeledtek.

A 2002-2006 közötti időszakban nem telt el év nemzetköziesedési esemény nélkül. A vállalat az év végén felvásárolt ugyan egy kis oroszországi bankot, de az első, a nemzetközivé válás folyamatában tapasztalható szünet periódusa 2007-ben kezdődött, és 2009-ben, az adatgyűjtés záróévében is folytatódott. A vezérigazgató, Csányi Sándor szerint a szünet a további növekedéshez szükséges tőkefelhalmozásnak tudható be, hiszen a felvásárlások, valamint a határon átnyúló integrációk és standardizálások jelentős mennyiségű forrást igényeltek (Tőzsdefórum 2006), és a vállalat nem kívánta a tőkéjét emelni⁸⁹. A szünet időszakának elnyúlásához a 2008 szeptemberében kezdődött pénzügyi válság is hozzájárult. Az egész világot, és különösen a pénzügyi szektort megrendítő pénzügyi válság kirobbanása idején a folyamat lassítása és a tőke emelésére való összpontosítás bölcs döntésnek bizonyult.

Szakaszok

A belépés, a diverzitás és a határon átnyúló kapcsolat kialakításának üteme alapján a nemzetközi fejlődés következő stádiumai azonosíthatóak be: nemzetköziesedés előtt, kísérletezés, regionális támadás és lelassulás. A 10. sz. ábra összesíti a javasolt elemzési keret alapján végzett vizsgálat eredményeit.

E stádiumok időbeli vonatkozásai kapcsán elmondható, hogy a nemzetközivé válást közvetlenül megelőző időszak egy hosszú, 11 éves periódust jelentett. Ezt egy rendkívül rövid kísérletezési időszak követte. A következő öt évet egy intenzív nemzetköziesedés jellemezte, ami a lelassulás stádiumába váltott át.

⁸⁹ Mindaddig valamennyi felvásárlás finanszírozása a magyarországi tevékenységből, hibrid ügyletekből és államkincstári kötvények kereskedelméből származó tőkéből történt.

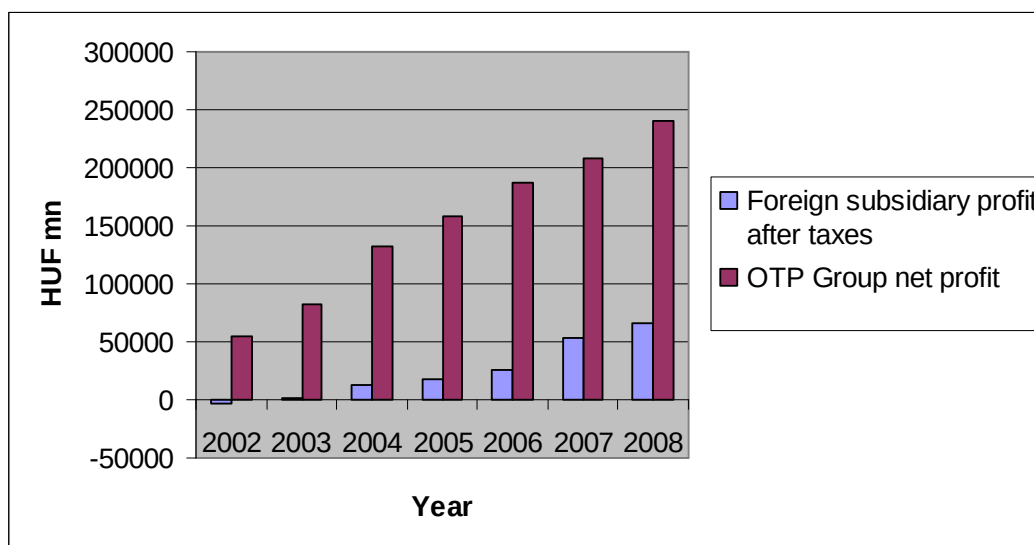
10. Ábra. Az OTP nemzetközivé válásának szakaszai

	0. szakasz Nemzetköziesedés előtt 11 év	1. szakasz Kísérletezés 1 év	2. szakasz Regionális támadás 5 év	3. szakasz Lelassulás 2 év
Környezet	-Belföldi piaci dominancia -Privatizáció és piaci konszolidáció a belföldi piacon -Késleltetett privatizáció a nagy növekedéssel jellemezhető piacokon	-Erősödő verseny a helyi piacon -Nemzetközi piaci (KKE) terjeszkedési lehetőségek -Termékpiacon átfogó növekedése	-KKE lakossági bankpiacának növekvő koncentrációja -A lakossági bankszektor jelentőségének növekedése	-Csökkenő lehetőségek a nagy növekedéssel jellemezhető piacokon (privatizáció vége) -Globális pénzügyi válság
Szervezet	-Vállalati privatizáció, belső átalakítás, fejlesztés, banki szaktudás fejlesztés és tőkefelhalmozás	-A korszerűsítési program vége -Pénzügyi források és tudás rendelkezésre állása	-Pénzügyi források és tudás rendelkezésre állása -Tapasztalati tudás -Helyhez kötött vállalat-specifikus előny -Részvényes-orientált növekedési stratégia	-Fókusz a határokon átvelő integráción és standardizáción -Tőkefelhalmozás
Döntéshozó	-Vállalkozói motiváció és a nemzetköziesedés irányába történő elkötelezettség hiánya	-Kockázatkerülő magatartás	-Ambíciózus jövőkép -Menedzsment kontroll fenntartása	-Menedzsment kontroll fenntartása

Az eredmények azt mutatják, hogy a cégszintű tényezők, mint a források elérhetősége, a tudás, a belső folyamatok, köztük a szervezeti átalakulás és az átfogó vállalati stratégia meghatározónak minősülnek a cég nemzetközi fejlődésében. A környezeti tényezők, mint a hazai piacot jellemző verseny, a külföldi piacokat jellemző lehetőségek és a verseny, akárcsak a globális makroökonómiai környezet, minden esetben a nemzetközivé válást befolyásoló tényezőkként jelennek meg. A vállalati döntéshozóknak a folyamat felgyorsulásában játszott szerepe nyilvánvaló, függetlenül attól, hogy ez egy előremutató vízióból fakad, vagy a vezetői kontroll megőrzése érdekében tett lépésnek tekinthető.

Az időben vizsgált nemzetköziesedési viselkedés és a cég teljesítménye közötti kapcsolat vonatkozásában csupán a külföldi leányvállalatoknak a cég teljesítménye egészéhez való profit-hozzájárulásával kapcsolatos adatok állnak rendelkezésre, melyet a 11. sz. ábra foglal össze. Az ábra azt mutatja, hogy a külföldi leányvállalatok hozzájárulása folyamatosan fokozódott egészen 2007-ig, amikor Bulgária, ahol a vállalat a legnagyobb piaci részesedést szerezte, a hozzájárulásban vezető szerephez jutott. Mindez arra enged következtetni, hogy a külföldi piaci penetráció a cég pénzügyi teljesítménye szempontjából alapvető fontosságú.

11. Ábra. Az OTP leányvállalatainak időskálán bemutatott profit-hozzájárulása (forrás: saját kalkulációk a cég éves jelentései alapján)



4.3. Az export-orientált vállalattól a regionális gyógyszeripari csoportig – A Richter Gedeon nemzetköziesedési folyamata

4.3.1. A nemzetköziesedés leíró kronológiája

A Richter Gedeon egy, a Független Államok Közösségének országaiban, az Európai Unióban és az Amerikai Egyesült Államokban terjeszkedő, magyar vezetésű közép-kelet-európai multinacionális cég, az egyetlen olyan magyar gyógyszercég, melynek irányításában stratégiai befektető mindezidáig nem vett részt. A vállalat 30 országban van közvetlenül jelen, négy országban vannak gyártó leányvállalatai, 30 képviseleti irodával és 14 kereskedelmi leányvállalattal, illetve nagykereskedéssel rendelkezik. Termékei – terjesztői hálózatán keresztül – közel 100 különböző országban érhetőek el. A vállalat tevékenységei közé tartozik a humán gyógyszerek, ható⁹⁰- és segédanyagok kutatása, fejlesztése, gyártása és forgalmazása. A Richter Gedeon egy generikus gyógyszercégnek tekinthető, mivel a bevételei döntően generikus gyógyszerek és generikus gyógyszerhatóanyagok eladásából származnak. A vállalat eredeti gyógyszerkutatásokat is végez, melyek kizárólag a központi idegrendszer megbetegedéseinek kezeléséhez szükséges, megfelelő hatóanyagok felfedezésére és kifejlesztésére irányultak, ezen belül elsősorban a krónikus fájdalom, a skizofrénia és a szorongás kezelésére alkalmas gyógyszermolekulákra összpontosítva (Richter Gedeon Csoport honlapja). A magyar gyártó cégek között, sőt a kelet- és közép-európai régió egészében – a kereskedelmi bevételeinek 8%-át kitevő költségvetéssel, vagy 2006-ban⁹¹ közel 14 milliárd magyar forint rááldozásával – a Richter Gedeon a legnagyobb befektető a kutatás-fejlesztés terén.

A vállalatot Richter Gedeon gyógyszerész alapította 1901-ben. Cégének megalapítása a magyar gyógyszeripar fejlődésének kezdetét is jelentette. Kezdetben a kisüzemi gyártás színhelye a Sas Patika volt.

Az alapító Richter Gedeon már a vállalat fejlődésének kezdeti szakaszában felfedezte a gyógyszerek exportjában rejlő lehetőségeket. Külföldre ment ipari szintű gyógyszergyártással kapcsolatos tanulmányokat folytatni, majd hazatérve fő célja a nemzetközi gyógyszeripari

⁹⁰ Ezek azok a kémiai anyagok, melyeket a gyógyszerek gyártásához használnak fel.

⁹¹ A nagyobb gyógyszercégek megközelítőleg a bevételeik 15%-át fektetik kutatás-fejlesztésbe.

piacok nyújtotta lehetőségek kiaknázása volt. Richter Gedeon számára világossá vált, hogy a gyors növekedés és fejlődés előfeltétele a Richter nemzetközi kereskedelmi hálózatának a kifejlesztése. Személyes kapcsolatai alapján exporttevékenységbe kezdett.

Az első, a Richter gyógyszerek kizárólagos terjesztésére vonatkozó, közvetett export megállapodás megkötésére 1908-ban került sor, a milánói székhelyű olasz Hotz vállalattal (Csontos és társai 2001). Az első világháborúhoz közeledve a Richter egy export-orientált vállalattá nőtte ki magát, amely termékeivel eljutott Németországba, Hollandiába, Dániába, Svédországba, Norvégiába, Svájcba, Oroszországba, Törökországba és más ázsiai országba. 1914-ben a vállalat megbízási szerződést kötött a darmstadt-i Merck-kel. A két világháború között a Richter a korábbi Osztrák-Magyar Monarchia legnagyobb gyógyszercégévé vált (a második világháborúig a Richter 10 leányvállalatot alapított Olaszországban, Angliában, Mexikóban, Lengyelországban, Jugoszláviában, Belgiumban, Romániában, Egyiptomban, Bulgáriában, Braziliában és 43 képviseletet). Az új hormon gyógyszerek fejlesztésével fémjelzett innovációjával és a vegyületek széles skálája gyártásának képességével vált ismertté a régióban. 1901-től a háború végéig a Richter 86 új gyógyszert szabadalmaztatott. A második világháború alatt a Richter elvesztette nemzetközi hálózatát és az alapító Richter Gedeon a totalitárius rendszer áldozata lett.

1948-ban a gyárat - új, „Kőbánya Gyógyszerárugyár” elnevezéssel - államosították. Ennek ellenére, a nemzetközi piacokon ismert, Richter Gedeon márkanév továbbra is használták. A vállalat export és import tevékenységét az a Medimpex vette át, amelyet - gyógyszeripari termékek külkereskedelmi szervezeteként - a külügyminisztérium alapított, és amelynek feladata a határokon keresztül bonyolódó kereskedelmi tevékenység folytatása volt, a KGST által kiadott irányelvek figyelembevételével. A KGST idején a vállalat haszonnal kereskedett az egész Keleti Blokkban. Terjeszkedését azonban korlátozta, hogy valamennyi „nemzeti demokratikus” ország fejlesztette a maga gyógyszeriparát. Az ország, amely jelentős felvásárló erejénél fogva kimagasló terjeszkedési lehetőségeket kínált, a Szovjetunió volt. Az 1960-as évekre a Richter az egész Szovjetunió elsőszámú szállítójává küzdötte fel magát. A Richtert az 1950-es években irányító Varga Editnek - erős szovjet kapcsolatai miatt - sokat köszönhetett a vállalat. Abban az időben a szovjet piac nagy és biztonságos volt, és nem jellemezte árverseny. Lengyelország volt a második legfontosabb exportpiac, azonban a Richter jól csengő márkanév volt a Keleti Blokk más országaiban is. Vietnám és Kuba ugyancsak vásárolt Richter termékeket. A Medimpexen keresztül a Richter elkezdett a Keleti

Blokkon kívüli olyan országokban is kereskedni, mint Svájc, Németország, Spanyolország, Franciaország, Egyesült Királyság, Olaszország, Egyesült Államok, Japán és Mexikó. Gyógyszerhatóanyagokat exportált külföldi gyógyszercégeknek, melyek cserébe ezeket a hatóanyagokat használták fel gyógyszereik gyártása során. A Richter számára a hatóanyagok Medimpexen keresztüli exportja pozitívnak bizonyult, a nemzetközi elvárásoknak megfelelő, minőségi standardok biztosítása szempontjából. Ugyanakkor a Medimpex, mint közvetítő le is lassította a vállalat exportjának fejlődését, és az adminisztrációs terheket jelentősen megnövelte. Emellett, az exportból származó bevételeket a Medimpex devizatartalékainak bővítésére fordították. Mindeközben, a vállalat új gyógyszerek előállítása érdekében kutatás-fejlesztési tevékenységet végzett; ennek eredményeként készült el pl. az első szájon át bevehető fogamzásgátló 1966-ban, vagy az agyi keringésjavító készítmény, a Cavinton 1977-ben. A gyógyszerek gyártásán túl a vállalat új üzletágakban is megjelent, mint a mezőgazdasági vegyszerek és az állatorvosi gyógyszerek előállítása. A Richter rendkívül jól aknáztta ki a gyógyszergyártás során szerzett szakismereteit és tapasztalatait és egy sor kozmetikumot fejlesztett ki Fabulon márkanév alatt, illetve piacra dobta a gyógynövény kivonatokat tartalmazó Richtofit termékcsaládot. Az exporttevékenység mellett, a magyar piacra is termelt és külföldi gyártási lehetőségek után kutatott. Mivel a fejlődő országokkal kialakított üzleti kapcsolatok akkoriban politikailag „korrektnek” minősültek, *1969-ben a Richter egy, a gyógyszerhatóanyagok termelésében érdekelt, Themis elnevezésű családi gyógyszercéggel közösen vegyes vállalatot alapított Indiában (25+1% tulajdonrésszel, a Medimpexen keresztül).* A vállalat a közös vállalkozáshoz a know-how rendelkezésre bocsátásával járult hozzá, de részt vett a gyár létesítésében is. Időközben a Themis az ország vezető gyógyszercégei közé nőtte magát. A számos tőkeemelésnek köszönhetően a Richter részesedése 15%-ra esett vissza és a kezdeti technológiai támogatást felcserélte a kereskedelmi partnerség. 2007-ben a Richter Gedeon részesedése a Themis Medicare Ltd-ben 8,2% volt.

Az 1980-as években a nyugati országokba irányuló export tovább bővült. A számos külföldi üzleti kapcsolat mellett, *kutatás-fejlesztési együttműködési megállapodások egész sorát kötötte meg Japán és Egyesült Államokbeli vállalatokkal.* A Richter együttműködési megállapodást írt alá az amerikai Home Products-al (1983-1995) eszközök lízingelése céljából, melyeket később a Richter ellenszolgáltatás nélkül apportálhatott. A későbbiek

során, közös kutatási tevékenység folytatása érdekében, két japán vállalattal is együttműködésre lépett (Takeda 1988-1996, Kowa 1987-1994).

Az 1990-es év hatalmas változásokat hozott a vállalat piacain és a vállalaton belül egyaránt. A KGST összeomlása, ahol a forgalom nagysága javarészt könnyen megjósolható az export pedig jövedelmező volt a Richter számára, a hagyományos piacok elvesztését jelentette. A régióban bekövetkező gazdasági és politikai változások éppúgy, mint a Magyarországra áramló import liberalizációja, az importált, gyártóik által agresszív marketing eszközökkel támogatott gyógyászati termékek beáramlásához vezetett. A KGST országokba irányuló exportra előállított, hatalmas mennyiségű áru, raktárakban vesztegelt, ami a vállalat adósságainak és kamatfizetési kötelezettségeinek felhalmozódásához vezetett. A Magyarországon tapasztalható magas infláció, a termelési költségek emelkedése sem kedvezett a cégnek. Ráadásul, a vállalat privatizációjára tett első két kísérlet kudarcba fulladt (Báger Kovács 2004). Mindezek miatt, a vállalat helyzete kritikussá vált és 1992-ben már veszteségesen működött. A tulajdonos Állami Vagyongyűjtő elmozdította a vezérigazgatót.

Az 1992-ben, az újonnan kinevezett vezetés által végrehajtott átszervezést egy olyan vezérigazgató irányította, aki 22 évet dolgozott már a vállalatnál, hat évig vezetve a Medimpex Mexikó és négy évig a Medimpex Anglia részlegét. Az új vezérigazgató hitt abban, hogy a vállalat külföldi stratégiai partner nélkül is versenyképessé válhat. A magyar gyógyszeripari ágazat 1990-es évek elején kezdődő privatizációjának folyamata, eszközei és sikere nagyban függött a vállalati vezetéstől (Báger, Kovács 2004). Egyes gyógyszercégek konkrét stratégiát dolgoztak ki, míg más vállalatok lépéseit külső események határozták meg. Mivel a magyar gyógyszeripar vonzó volt a külföldi befektetők számára, 1996-ra – a Richter kivételével – valamennyi gyógyszercéget megszerezték a külföldi stratégiai befektetők. A Richter új vezetése új stratégiával és konkrét privatizációs programmal állt elő. Az új stratégia legfőbb elemei a következők voltak: egy szigorúbb pénzügyi kontroll és könyvvizsgálati rendszer bevezetése. Az alacsony volumenű vagy nyereségtartalmú termékek gyártásának megszüntetése, rugalmas licenc-politika alkalmazása (sok partnerrel való együttműködés), a vállalat termékpalettájának modernizálása, minden olyan veszteséges üzletágban való részvételnek vagy tevékenység végzésének a leállítása, amely nem tartozik a Richter alaptevékenységéhez. A marketing tevékenység erősítése, a piachálózat fejlesztése a nemrégiben elvesztett kelet-európai és a FÁK-hoz tartozó államok piacainak visszaszerzése

érdekében, a kutatás-fejlesztés prioritásként való kezelése, fokozatos létszámcsökkentés végrehajtása úgy, hogy a fejlődés szempontjából kiemelt területeken a cég növeli a létszámot. A rendezetlen rövid és hosszú távú hitelek drasztikus csökkentése. Ezenfelül, legfőbb stratégiai célkitűzésüknek a vállalat elavult termelés-orientált szemléletének a piac-orientált megközelítéssel való felváltását tekintették. 1993-ra a Richter már nyereséget termelt. Ugyanebben az évben a vállalat 100%-os adókedvezményben részesült a következő öt évre (1994-1999) és 60%-os kedvezményben a rákövetkező öt évre (2004-ig), befektetések és az export évenkénti 5 milliárd magyar forinttal való bővítése ellenében.

Sikeres stabilizációjának folytatásaként, 1994 novemberében, a vállalatot bevezették a Budapesti Értéktőzsdére. Egy évvel később a Richter részvényeivel már a londoni SEAQ nemzetközi részvénytőzsdén és a Luxemburgi Értéktőzsdén is kereskedtek. A további fejlesztéshez és növekedéshez szükséges tőkét a privatizációval összekötött tőkeemelés biztosította.

1995-ben, a növekedés és a korábbi KGST piacokon tapasztalható változásokhoz való alkalmazkodás folyamatának első lépéseként a vállalat – konszignációs raktárak, képviselők és vegyes vállalatok útján - megkezdte kiépíteni marketing hálózatát a hagyományos közép- és kelet-európai, valamint a FÁK államainak piacain.

Egy szájon át szedhető fogamzásgátló szer WHO által szervezett nemzetközi tesztjének pozitív eredményei felhívták Nyugat-Európa és az Egyesült Államok multinacionális szteroid gyártóinak figyelmét, ami *kereskedelmi együttműködési megállapodások megkötéséhez vezetett, például a német Schering A. G.-vel a Richter termék EU-ban, Svájcban, Norvégiában és Új-Zélandon való forgalmazásának tárgyában. Ezenfelül, a Richter - gyógyszerhatóanyagok eladása céljából - stratégiai partnerségre lépett az Egyesült Államokbeli székhelyű Duramed-del⁹².* A pénzügyi haszonon túl, ezek az együttműködések, kiváló ajánlóleveleknek számítottak a vállalat számára.

1996-ban, terjeszkedési tervének részeként - egy zöldmezős gyáregység felállítása céljából - a Richter vegyes vállalatot létrehozó megállapodást kötött (60%) egy orosz céggel, amelynek tulajdonában volt egy csődbe ment textilgyár, a Moszkvához közeli Yegoryevsk városában. Első lépésként egy csomagoló üzem és egy raktár felépítését kezdte meg. Ugyanebben az évben a Richter és Magyarország másik nagy gyógyszercége, az Egis, felosztotta egymás között a korábbi állami elosztó vállalatot, a Medimpexet. A Richter a

⁹² 2001-ben a Duramed összeolvadt a Barr Laboratories, Inc.-vel.

Medimpex nyugati elosztó irodáit szerezte meg, míg az Egis a kelet-közép-európai hálózatot vette át. Ilyen módon - *a Medimpexen keresztül - a Richter az Egyesült Államokban, 15 nyugat-európai országban és Japánban is képviseltette magát.*

1997-ben a Richter végrehajtott egy második részvénykibocsátást, melynek során az állami részesedés 25,5%-ra csökkent. A Richter fejlődési pályájának nemzetközi megítélése rendkívül kedvező volt. A The Wall Street Journal szerint a Richter lehetne az első olyan vállalat, amely ténylegesen multinacionálissá válhat.

1998-ban a Richtert drámaian megrázta az orosz gazdasági krízis (Oroszország volt a vállalat legnagyobb külföldi piaca) és annak a magyar piacon érzékelhető következményei, mint a nemzeti valuta leértékelése és a magasabb infláció. Tudatában annak, hogy az oroszországi gazdasági krízis több mint egy periodikus piaci hanyatlás, számos versenytársától eltérően, a Richter a piacon maradt. A tőkeemeléssel egybekötött folyamatos vállalati privatizáció szükségessé tette a további növekedést. Az orosz pénzügyi krízist követően kidolgozott, megújított stratégia központi eleme, a piaci kockázatok csökkentését célzó, földrajzi diverzifikáció volt. Az egyik célkitűzés, a közép- és kelet-európai piacon való befektetés volt, a piaci pozíció megerősítése és a versenyképesség fokozásához szükséges kritikus tömeg termelési területeken történő elérése érdekében. Tekintve, hogy a nemzetközi gyógyszeripari piacon a legfőbb kereskedelmi korlátot a különböző nemzeti szabályzatok képezték, ezért a külföldi, közvetlen tőkebefektetésnek kulcsszerepe volt a kritikus tömeg elérése és a kereskedelmi korlátozások áthidalása szempontjából. Ez a stratégia a vállalat közép-kelet-európai piacokkal kapcsolatos ismeretein, és a régióban kiépített szilárd piaci hálózatán alapult. Másfelől, a vezetés elhatározta, hogy – szteroid gyógyszerhatóanyagok előállítása útján – kiterjeszti a kutatás-fejlesztési tárgyú nemzetközi stratégiai együttműködések körét a fejlett piacokra, mint az Egyesült Államok vagy Japán, és a partnerek számának növelésével fokozza a generikus gyógyszerei eladását is az Európai Unió „hagyományos” 15 tagállamában⁹³. A legfontosabb feladat az új stratégia egyeztetése volt a különböző nemzetközi piaci viszonyokkal és a vállalat saját képességeivel. Úgy tűnt, hogy a sikerhez, a gyógyszerhatóanyagok fejlett piacokon való értékesítése vonatkozásában,

⁹³ A „hagyományos” 15 tagállam közé értendő Belgium, Franciaország, Németország, Olaszország, Luxemburg, Hollandia, Dánia, Írország, Egyesült Királyság, Görögország, Portugália, Spanyolország, Ausztria, Finnország és Svédország.

az alacsony költségű termelési képesség⁹⁴, a kelet-közép-európai piacon a fejlett elosztási rendszer kiépítése, a fejlett EU, valamint az Egyesült Államok piacain⁹⁵ pedig az összetett ipari szabályozók közötti eligazodás vezet.

1998 májusában a Richter 50,98%-os többségi részesedést vásárolt S. C. Armedica S. A.-ban, egy nem sokkal korábban privatizált romániai gyógyszercégben, amely alig több mint 2%-os piaci részesedésével a román piac viszonylagosan kis szereplőjének minősült. Ezzel a Richter első ízben vásárolt fel egy működő gyógyszergyártót, ami - a vezetés meglátása szerint – a legolcsóbb és leggyorsabb módja volt a román piacon való közvetlen megjelenésnek. A Jó Gyártási Gyakorlat (Good Manufacturing Practice) szintű gyártást igénylő befektetések 1998-ban kezdődtek. A következő években az ismételt tőkeberuházás eredményeként a Richter romániai leányvállalatában való részesedése elérte a 100% körüli arányt.

A későbbiekben a Richter kivásárolta az oroszországi közös-vállalatból az orosz részesedést (40%), így a vállalat tulajdonolta az alaptőke 100%-át. A tulajdoni jogok tisztázása után, a következő évben, manuális gyártóegység üzembe helyezésére került sor, melyet egy évvel később a gépesített egység bevezetése követett. 2001 augusztusában megkezdődött a tabletták előállítás, majd 2001 októberében megtörtént a gyár felavatása is.

Az 1999-től alkalmazott stratégiának megfelelően a Richter – a partnerek nagy számban való bevonásával, mint a Schering, a Fournier, a Takeda, a Fujisawa, az Aventis, a Pierre Fabre, a Janssen, a Hexal, a Wyeth-Whitehall, a Cyanamid, a Boots Helathcare – bővítette a generikus gyógyszerek értékesítését az Európai Unió „hagyományos” 15 tagállamában, az Egyesült Államokban és Japánban. Kutatás-fejlesztési megállapodásokat kötött olyan vállalatokkal, mint például a német Merck KgaA és néhány vezető japán cég, a jelentős tőkebefektetést igénylő, humán fázisban végzett klinikai tesztek költségeinek megosztása céljából.

2000-ben a Richter megszerezte egy ukrainai nagykereskedő cég, a Kijevoblfarmacija törzsrészcsevényeinek 63,6%-át, az orosz gyárhoz hasonló üzem létesítése céljából. A kedvezőtlen jogszabályi környezet és piaci körülmények miatt a Richter 2007-re sem tudta

⁹⁴ Kielezett verseny bontakozott ki a feltörekvő alacsony költséggel működő kínai és indiai gyógyszerhatóanyag beszállítókkal.

⁹⁵ A szabadalmi oltalom számos eredeti gyógyszer esetében 1999 végén járt le.

beindítani Ukrajnában a gyártást. Ugyanebben az évben hosszú távú megállapodást kötött a Johnson&Johnson egyik leányvállalatával, az Ortho-McNeil Pharmaceuticals-al néhány szteroid hatóanyag szállítása érdekében. Ez a megállapodás, a Durameddel korábban létesített együttműködéssel együttvéve, megerősítette a Richter pozícióját az Egyesült Államok piacain. A Duramed és a Barr Laboratories 2002 elején lezajló egyesülését követően a Barr megerősítette a Richterrel való együttműködését.

2001-ben a Richter folytatta a hagyományos FÁK piacokon történő befektetéseket az orosz nagykereskedő gyógyszercég, a Protek törzstőkéje 5%-ának megvásárlásával, és 88,6%-ra növelte a részesedését az ukrajnai nagykereskedő Kijevoblfarmacija-ban.

A kutatás-fejlesztéssel kapcsolatos nemzetközi stratégiai partnerkapcsolatainak bővítését folytatva, 2002 áprilisában hosszú távú együttműködési megállapodást írt alá egy gyógyszerkutatást támogató szoftvertermékeket forgalmazó céggel, az Egyesült Államokbeli székhelyű Tripos-szal, a gyógyszerkutatás csúcstechnológiáinak a hagyományos kémiai és farmakológiai eljárásokkal történő összekapcsolása érdekében, melynek célja az innovációs folyamat felgyorsítása volt.

A közép- és kelet-európai piacon kiharcolt pozíciójának megszilárdítása, illetve a vállalat régióban betöltött multinacionális szerepének megerősítése érdekében, 2002 novemberében, megszerezte az állami tulajdonban levő lengyel gyógyszergyár, a GZF Polfa 51%-os többségi tulajdonát. Az ötéves beruházási program teljesítésével a Richter tulajdonrésze 70,1%-ra nőtt. A felvásárlást követően, a gyógyszerhatóanyag gyártását és az egyéb másodlagos tevékenységeket megszüntették, a vállalat fő profilja a készgyógyszerek előállítása lett. A Richter lengyelországi leányvállalata Oroszországba, Fehéroroszországba, Üzbegisztánba és Romániába exportált.

Nemzetközi stratégiai partnerhálózatának kiterjesztése céljából, 2003 végén szerződést kötött az Egyesült Államokbeli székhelyű IVAX Corporation-nel, mely szerződésben a felek számos generikus gyógyszernek az Egyesült Államok piacán való megjelenéséhez szükséges fejlesztésében és az IVAX teljes tulajdonjogú leányvállalata, az IVAX Pharmaceuticals, Inc. általi kizárólagos elosztásában állapodtak meg.

2004 augusztusában a Richter Gedeon és régi partnere, a Themis egy vegyesvállalatot hoztak létre hatóanyagok és intermedierek gyártása céljából, ami hatékony megoldásként kínálkozott a Richter szintetikus gyártókapacitásainak növelésére, egy kiélezett versennyel jellemezhető környezetben. Az új vállalat, a Richter-Themis Medicare Private Ltd. székhelye

India Gujarat államának Vapi nevű városában található. A Richter 51%-os, a Themis Medicare 49%-os tulajdonhányaddal rendelkezett. A terveknek megfelelően a vállalat 2006-ban kezdte meg működését.

Ugyanebben az évben a Richter folytatta a nemzetközi stratégiai szövetségek kiépítését a teljes tulajdonjogú leányvállalatán, a Richter Gedeon USA-n keresztül, amely együttműködési megállapodást írt alá az Egyesült Államokbeli székhelyű Forest Laboratories teljes tulajdonjogú leányvállalatával, a Forest Laboratories Ireland-del, egy a Richter által kifejlesztett termék és a kapcsolódó vegyületek tárgyában. A megállapodás aláírásával a Forest vállalta, hogy egyösszegű belépési díjat, valamint, ha a készítmény fejlesztése és a kereskedelmi forgalomba hozatala a Forest piacain sikeresen befejeződik, további, előre meghatározott összegeket fizet a Richternek. Mindezen felül, a Forest az árbevételhez kapcsolódó royalty fizetésére, továbbá a hatóanyag Richtertől történő vásárlására is kötelezettséget vállalt. A felek a termék fejlesztésében való együttműködésben, és a fejlesztések közös finanszírozásában állapodtak meg.

2004-ben zajlott le a Richter Gedeon 25%+1 szavazatnyi állami tulajdonrészéhez kapcsolódó kötvénykibocsátási tranzakció is. Az átváltható kötvények kibocsátása biztosította, hogy a magyar állam 2009 szeptemberéig részvényes maradjon, és gyakorolhassa tulajdonosi jogait, lehetővé téve a Richter számára a független gyógyszercéggént való működés stratégiájának folytatását.

2005-ben a Richter – a földrajzilag kiegyensúlyozott üzleti modellje alapján – folytatta az oroszországi exportban rejlő lehetőségek kiaknázását az Egyesült Államokbeli forgalmazás csatlakozást keltő alakulásának kompenzálása érdekében, és megkezdte a vállalat K+F állományával és eljárásaival kapcsolatos, megújított programját.

A következő évben, a vertikálisan integrált üzleti modell román piacon való megerősítése érdekében, a vállalat – romániai leányvállalatán keresztül – számos nagy- és kiskereskedő vállalatot vásárolt fel. Ennek hátterében elsősorban az állt, hogy Romániában a helyi jogszabályi környezet (pl. a gyártókra vonatkozó rendkívül szigorú szabályzás) miatt a gyógyszerterek befolyásolása nélkül rendkívül nehéz volt versenyben maradni. 2006 második negyedévében a vállalat 98,05%-os részesedést szerzett a nagykereskedelemmel foglalkozó Sibofarm csoportban, majd 99,94%-os részesedést a számos kiskereskedő gyógyszercégben többségi tulajdonrészrel rendelkező Richter Gedeon Farmacia-ban. A későbbiekben, 2006 negyedik negyedévében, sor került a három nagykereskedelemmel foglalkozó vállalatot

tömörítő Dita Csoport felvásárlására is. Emellett – romániai kereskedelmi vállalatán keresztül – számos kis gyógyszerterát vett meg, illetve a korábban megszerzett kiskereskedő vállalatok és gyógyszerter licencek útján üzemeltetési jogokhoz jutott megközelítőleg 60 patikában. *Ezek a felvásárlások 2007-ben kiegészültek a német Celesio Csoporttól megszerzett kis- és nagykereskedelmi csoport, a Pharmafarm megvételével, ami fokozta a Richter jelenlétét és eredményességét Romániában.* A 2006-os év abból a szempontból is fontos volt, hogy ebben az évben kerül sor először termék bevezetésére, az EU piacaira, melyet az anyavállalat a romániai leányvállalattal közösen fejlesztett ki, de a leányvállalat gyártott le. Ez az esemény jelezte a határon átvélő, csoporton belüli szállítások és exportok jelentőségének fokozódását.

Nemzetközi stratégiai partnerhálózata fejlesztésének keretében a vállalat hatóanyag-fejlesztési és szállítási együttműködési megállapodást kötött az Egyesült Államokbeli Repros Therapeutics-szal, a Repros szabadalmazott készítményére.

A 2007-es évi gyógyszer-gazdaságossági törvény bevezetése negatívan érintette a Richter hazai piaci nyereségességét. Ugyanebben az évben *nagy lépést tett a nemzetközi diverzifikáció irányába a német Strathmann Dr. Detlef Strathmann Verwaltungs leányvállalata, a Strathmann Biotec biotechnológiai üzem 70%-os tulajdonrészének felvásárlásával.* Ez a befektetés rendkívül fontos volt a biotechnológia irányába történő nyitás szempontjából.

A 2007-es év a Lengyelországot és Oroszországot érintő további terjeszkedési tervekkel kapcsolatos bejelentésekkel zárult. A felek megállapodtak a harmadik legnagyobb lengyel gyógyszergyár, a Polpharma (Lengyelország), 99,65%-nak valamint rajta keresztül az Akrihin (Oroszország) 80,6%-nak megvásárlásáról. A Polpharmával a Richter Közép-Kelet-Európa vezető gyógyszercege lehetett volna, (a második legnagyobb piaci szereplő a lengyel piacon) és tovább erősíthette volna piaci pozícióját az orosz piacon is. 2008 július 3-án azonban, azt követően, hogy a lengyel versenyhivatal jóváhagyta a tranzakciót, a többségi tulajdonos, holland Genefar befektetési társaság⁹⁶, értesítést küldött a Richternek a megállapodás felmondásáról. A tranzakció megghiúsulásának oka, a médiában megjelent információk szerint az volt, hogy a Genefar a korábbi megállapodástól eltérően további követelésekkel állt elő, amelyeknek a Richter nem volt hajlandó eleget tenni, arra hivatkozva, hogy a megállapodás bármiféle megváltoztatása a vállalat részvényeseinek tett ígérettel menne szembe. A korábbi

⁹⁶ A Genefar a lengyel milliárdos Jerzy Starak tulajdona.

megállapodástól való eltérés okán a Richter beperelte a Genefart. A meghiúsult tranzakciót kissé ellensúlyozva, a 2002-ben kötött privatizációs szerződésben rögzítetteknek megfelelően, *felvásárolta a GZF Polfa még állami tulajdonban lévő részét (29,6%)*, ezáltal megszerezve a teljes tulajdonjogot a vállalat felett.

A gazdasági világválság által sújtott 2009-es év kedvezőtlen volt az egészségügy és a gyógyszerpiac számára. A valuták leértékelődése, a nemzeti kormányok egészségüggyel kapcsolatos költségvetési megszorításai, a gyógyszerárak és a kereslet csökkenéséhez vezettek. Ebben az évben a Richter szüneteltette nemzetközi terjeszkedését.

4.3.2. A nemzetköziesedés dinamikájának értelmezése

Az alábbiakban az RG nemzetközivé válási folyamatát vizsgáljuk meg a javasolt elemzési keret segítségével a minta mögött álló okok (miérttek) megértése érdekében.

A nemzetközivé válás eseményeivel (IE) kezdve, utalva a belépés helyére és módjára, a 6. sz. táblázat világosan bemutatja az RG nemzetközi fejlődésének mintáit.

6. Táblázat. Az RG nemzetközivé válásának dinamikája: belépés/diverzitás/ütem

Date	IE1		IE2		IE3		IE4		IE5	
1990	Comecom	Export								
1991	Comecom	Split-up								
1992										
1993										
1994										
1995	CEE, CIS	Export, JV	Germany, US	Contractual						
1996	Russia1	JV (greenfield)	EU15, Japan, US	Indirect acquisition						
1997										
1998	Romania1	Sequential acquisition (50,98%)								
1999	Romania2	Increasing control (98%)	Russia2	Buying out JV partner, Greenfield	EU15	Export	Germany	Contractual		
2000	Germany	Contractual	Ukraine	Acquisition	Japan	Contractual	USA	Contractual		
2001	Russia	Acquisition								
2002	Poland1	Sequential priv. acquisition (51%)	USA	Contractual	Japan	Contractual	USA	Contractual		
2003	USA	Contractual								
2004	India	JV	USA	Contractual						
2005	USA	Contractual								
2006	USA	Contractual	Poland2	Increase control (70,1%)	Japan	Contractual	USA	Contractual	Romania	Acquisition
2007	Germany	JV(70%)	Romania	Acquisition						
2008	Poland3	Full control								
2009										

Belépés

Tekintve, hogy a kezdetektől fogva nemzetközi vállalat volt, az RG-nek mindössze három évre volt szüksége, hogy újra megkezdje nemzetközi működését. Nemzetközi piacának összeomlását követően az első nemzetközivé válási esemény időzítését külső környezeti változások, és az azokból fakadó cégszintű tényezők befolyásolták. A vállalat első számú piacát alkotó szovjet (FÁK) államok fizetéseképtelensége hatalmas megrázkódtatás volt a cég számára. 1992-ben adósságokban úszott és kamatfizetési kötelezettségek terhelték, a hatalmas mennyiségű, „befagyasztott” áru miatt, amely a FÁK-államokba irányuló exportra készült, és amely átmenetileg a raktárak mélyén vesztegelt. Ugyanebben az évben az importtevékenység liberalizációja import gyógyszertermékek beáramlásának nyitott utat, mely termékeket gyártóik agresszív marketing eszközökkel igyekeztek értékesíteni. Az egyik interjúalany így nyilatkozott erről:

“Amikor a piac megnyílt, a hazai vállalatoknak hatalmas problémát jelentett, hogy nem rendelkeztek marketing ismeretekkel, és hirtelen olyan cégekkel kellett szembenézniük, amelyek elképesztő forrásokkal, és minőségi termékkel álltak elő.”

A hazai piacot jellemző verseny erősödése késleltette az elvesztett nemzetközi piacok visszahódítását. A veszteség termelésének megállítása érdekében, a vállalat pénzügyi és tudásbeli forrásait a saját reorganizációjára összpontosította, mielőtt a nemrég elvesztett kelet-európai és FÁK-beli piacainak újjáépítésébe fogott volna. Az 1994 végén megkezdett privatizációs folyamatot tőkeemelés kísérte, amely megteremtette a Richter 1995-ben újrakezdődő nemzetközi növekedéséhez szükséges pénzügyi alapot. Ami a nemzetközi terjeszkedés irányát illeti, az, hogy Kelet-Európa és a FÁK olyan tradicionális piacoknak számítottak, ahol a Richter márkanév ismert volt, fontos tényezőnek számított a vállalat marketing hálózatának e piacokon történő kiépítésében. Az interjúalanyok egyike szerint a vállalat tudta, hogy hogyan kell üzletelni ezeken a piacokon:

“A földrajzi vonatkozású piaci rés kitöltésére irányuló stratégiánk, tradíciónak számít. A KGST időszakban a Richter Gedeon volt A GYÓGYSZERCÉG, a jugoszláv gyógyszeripari cégek mellett. A kilencvenes években a Richter Gedeon hatalmas előnnyel bírt a közép-kelet-európai és a FÁK-piacokon, mert ebben az időben nagyon kevés vállalat tudta, hogy miképpen kell működni ezeken a piacokon.”

Diverzitás

Egy tizenötévet felölelő időszak alatt a vállalat 30 országban jelent meg közvetlen módon, összesen négy gyárral, 30 képviseleti irodával, 14 kereskedelmi leányvállalattal és nagykereskedéssel. A vállalat elosztási hálózata az egész világon közel 100 országot fedett le, öt kontinensen. Ezekben az években több kutatási és fejlesztési szerződést létesített az Egyesült Államokban és Japánban.

Amint láthattuk, a nemzetközivé válás első lépéseként képviseleti irodák és kereskedelmi leányvállalatok alapítása útján visszahódította exportpiacait Közép-Kelet-Európában és a FÁK államaiban. Oroszország speciális piacnak számított abból a szempontból, hogy a képviseleti irodák mellett, egy közös vállalatot is létrehozott, az esetleges protekcionista gazdaságpolitika támadásait elhárítandó. A rugalmas licenc politika, szerződéses kapcsolatokhoz vezetett Németországban és az Egyesült Államokban, ami az egyenlőtlen, függő viszonyok elkerülését célzó, számos partnerrel való együttműködést célozta. Az export diverzifikációja folytatódott, az elosztó vállalat, a Medimpex nyugat-

európai, japán és egyesült-államokbeli irodáinak felvásárlásával. Miután 1990-ig az RG exportjáért a Medimpex felelt, ezen irodák átvételével a Richter Gedeon ténylegesen visszaszerezte elveszített piacait.

Az első gyár alapítására Romániában került sor, majd Oroszországban. Egy eredménytelen, Ukrajnában tett kísérletet követően, a vállalat Lengyelországban, később pedig Indiában kezdett gyártásba. Megállapítható, hogy valamennyi gyár létesítése közép vagy alacsony bevételell jellemezhető országban (middle/low-income country) történt. Az ország-távolságot illetően az első gyár alapítására, a CAGE keret (Ghemawat 2001)⁹⁷ valamennyi elemének figyelembevételével, egy kis távolságú országban került sor, ami a befektetés értéke szempontjából nem minősült kiemelkedő üzletnek. A felvásárlás mozgatórugója az általános versenypozíció növekedés útján történő erősítése volt. Egy olyan globális iparágban, mint a gyógyszeripar, a nemzetköziesedés motorja a piac koncentrációja és a vállalatok – ahogy a piacon fokozódik a verseny – egy kritikus tömeg elérésére törekednek, az általuk választott termékek vonatkozásában. A kritikus tömeg lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy termékpalettájukat bővítsék, és földrajzilag szélesebb körben adják el azokat. Az olyan átalakuló gazdaságokból származó vállalatok, mint a Richter Gedeon ilyen módon elkerülhették, hogy globális cégek céltáblájává váljanak. Ennek megfelelően a romániai felvásárlás, egy alacsony kockázatú üzletként, a versenyképességhez szükséges kritikus tömeg kiépítését segítette elő. Az oroszországi gyár létesítésére azért került sor, mert Oroszország a vállalat stratégiai piaca. Egy hatalmas és dinamikus piacról volt szó, ebből adódóan a vállalat az 1998-tól kezdődő pénzügyi válság ellenére a piacon maradás mellett döntött. Az oroszországi piacot jellemző instabil intézményi háttér vonatkozásában interjúalanyunk így nyilatkozott:

“Oroszországgal kapcsolatban elmondható, hogy kritikus helyzetek felmerülhetnek ugyan, ám mindazonáltal egy komoly és növekedő piac, ahol márkanevünket ismerik és elismerik. 1998-ban nem estünk pánikba, így Magyarországon sem, ahol részvényünk ára 23 ezer magyar forintról 3500-ra esett vissza. A kiskereskedelmi befektetők idegesek voltak, azonban a többség hitt a stratégiánkban.”

A lengyelországi felvásárlás a kritikus tömeg elérésére irányuló stratégia folytatásának tekinthető. Fontos megemlíteni, hogy a KGST időszakban Lengyelország a második legfontosabb exportpiac volt, Oroszország után. A lengyelországi felvásárlást követően a vezetőség úgy érezte, hogy elérték a szükséges kritikus tömeget:

⁹⁷ A megszerzett cég erdélyi székhelyű volt, ahol magyarok élnek, így a vállalatnak lehetősége nyílt magyarul beszélő alkalmazottakkal együtt dolgozni.

“Megszereztük, amit akartunk.”

A kritikus tömeg hagyományos piacokon való elérése után, a Richter az előállítási költségek visszavágása érdekében, Indiában jelent meg, figyelemmel arra, hogy Indiában lehetséges volt ugyanannak a terméknek az előállítása:

“Magyarországhoz képest, feleannyiért és feleannyi idő alatt.”

A Richter EU tagállamaiban folytatott működésének fokozódása annak tudható be, hogy számos szabadalom a lejáráthoz közeledett, és a vállalat képes volt ugyanazt a gyógyszert “generikus” gyógyszerként előállítani.

A világ vezető gyógyszeripari piacát, az Egyesült Államokat, a vállalat azért célozta meg, hogy megvédje magát a hagyományos piacain tapasztalható piaci fluktuációtól. A hetvenes évek óta a vállalatnál dolgozó, és a Medimpex Mexikó részleget 1977-től 1983-ig, a Medimpex Nagy-Britannia részleget pedig 1988-tól 1992-ig vezető, nemzetközi tapasztalatai rendkívül hasznosnak bizonyultak.

A japán vállalatokkal létesített, gyógyszerfejlesztési tárgyú, szerződéses kapcsolatok a múltbeli hasonló együttműködések kiterjesztései voltak.

A belépési módok fejlődése vonatkozásában azt láthatjuk, hogy kezdetben a belépési mód kiválasztásánál az export dominált, kiegészülve néhány kereskedelmi célú együttműködési szerződéssel. Az első külföldi közvetlen befektetés, ténylegesen egy kieroszakolt, oroszországi piacra történő belépés volt, mivel a helyi jogszabályok az exportőrökkel szemben a külföldi közvetlen befektetőket részesítette előnyben. A gyógyszeripari piacokat különböző nemzeti szabályozók által létesített kereskedelmi korlátozások jellemezték, ezért a külföldi közvetlen tőkebefektetésnek kulcsszerepe volt a kritikus tömeg elérése és a kereskedelmi korlátozások áthidalása szempontjából. Ahogy láthattuk, a létező gyógyszergyárak felvásárlása a belépés elsődleges módjának számított, mert a vezetőség úgy vélte, hogy ez a kritikus tömeg elérésének legkényelmesebb és leggyorsabb útja. Interjúalanyunk szerint:

“Egyszerűbb és gyorsabb egy létező vállalatot újjáépíteni és a GMP standardokat elérni, mint egy újat létesíteni a semmiből.”

A kereskedelmi célú partnerkapcsolatok intenzívebbé váltak, miután a vállalat a közép-kelet-európai és FÁK-államokbeli leányvállalatok útján elérte a szükséges kritikus tömeget. Az egyik interjúalany erről így nyilatkozott:

“A Richter Gedeon nem rendelkezett elegendő tőkével, leányvállalatok fejlett gazdaságokban történő alapításához, így ezekben az országokban a vállalat partnerkapcsolatokat létesített, és megosztotta a bevételt.”

Stratégiai partnerkapcsolatokat létesíteni, fejlett gazdaságokból származó nagy nemzetközi vállalatokkal, alapvetően vállalkozó szellemű lépésnek számított, a jelentős nemzetközi háttérrel rendelkező vezérigazgató részéről:

“Külföldön töltött éveim hozzásegítettek következetesen képviselni egy álláspontot: Richternek önmagában nincsen elég ereje a K+F tevékenység folytatásához és az emberi klinikai kísérletek legtöbbszörösebb fázisaihoz, az elengedhetetlen pénzügyi alap megteremtéséhez partnerekre van szüksége. Jó molekulákat kell előállítani, melyek megfelelnek a piac elvárásainak, és amelyek eladhatóak nagy nemzetközi vállalatoknak, akikkel közösen továbbmehetünk a termékkel. (...) Aki nem képes szövetségeket találni, meghal. Ennek ellenére Magyarországon még mindig nem jellemző a stratégiai szövetségek kötése. Az 1992-ben megfogalmazott stratégiánkban már benne volt, hogy versenyképességünk záloga a nyugat-európai és Egyesült Államok-beli cégekkel való együttműködés, tekintve, hogy a Richter által gyártott hatóanyagok legnagyobb piaca ezekben az országokban található, ők tudják megfizetni a Richter által kínált minőséget.”

Az indiai partnerrel létesített közös vállalat a korábban létező kapcsolat természetes folytatásaként, jött létre, mely rendkívül előnyös működési mód, egy kulturájában és üzleti szokásaiban eltérő környezetben.

Összefoglalva, a Richter a piacra való belépés egyes módozatainak komplex alkalmazásával, egy jelentős nemzetközi hálózatot épített ki a tevékenységi értéklánc minden területén.

Ütem

Tekintve, hogy a vállalat hagyományosan mindig is exportőrként működött, a nemzetközi piac visszaszerzése elsődleges cél volt. Ennek megfelelően, e stratégia megvalósítása haladéktalanul elkezdődött, amint a pénzügyi tőke és a marketing ismeretek elérhetővé váltak számára. Ezt követően a vállalat, egészen 2009-ig, egy kiegyensúlyozott működési elvet követve, fokozatosan újjáépítette és kiterjesztette az exportpiaci nemzetközi hálózatát. Az első külföldi közvetlen befektetésre, felvásárlás formájában, közvetlenül a tőkeemelés második fordulója után, abban az évben került sor, amikor az oroszországi gazdasági válság megrengette a vállalat fő piacait. Több mint három évbe került az, hogy a szükséges kritikus tömeg elérése érdekében, végrehajtsa a második felvásárlását. Ez a felvásárlás hat éven át zajlott, mivel egy privatizációs sorozaton keresztül megvalósuló tranzakcióról volt szó. A

türelem, vagy jobban mondva egy ilyen hosszúra nyúló tranzakcióban való részvétel iránti hajlandóság, meghatározó volt. Az egyik oka annak, hogy a Richter képes volt felülmúlni egy Egyesült Államokbeli vállalatot a lengyelországi privatizációs pályázaton, az volt, hogy ellenfelével szemben, amely kizárólag "valós" piaci körülmények között, állami kontroll nélkül volt hajlandó üzletet kötni, a Richter elfogadta a szükséges állami résztulajdon hosszabb ideig történő fenntartását. Mindeközben a vállalat folytatta exporttevékenységét és a K+F szerződések megkötését. Az oroszországi válságot követően, felgyorsította export piacainak a diverzifikációját, olyan fejlett gazdaságokban, mint az Egyesült Államok. Mivel a versenykörnyezet az alacsony költségű indiai gyárak nyújtotta előny miatt fokozódott, a költség szempontú versenyképesség megtartása érdekében, a vállalat Indiában gyártotta hatóanyagait. Bár a piacra lépés már 2004-ben megtörtént, a tényleges gyártás csak 2007-ben indult el. Az elmúlt években, a vállalat igyekezett kiterjeszteni külföldi közvetlen befektetéseit a hagyományos piacain is, mint Románia, Lengyelország és Oroszország. Míg a Romániai terjeszkedés zavartalanul zajlott, addig a lengyel és orosz kísérletek eredménytelenül zárultak, mivel a külföldi partner elállt a tranzakciótól.

A nemzetköziesedés ütemét nagymértékben meghatározta a döntéshozói testület lehetősége a gyors cselekvéshez. Erről a vállalat vezérigazgatója a következőképpen nyilatkozott:

"A Richter Gedeon vezetők hatékonyabbak a nagy cégek vezetőihez képest, mert már a kisebb méretből adódóan is sokkal gyorsabban hoznak döntéseket (3-4-en leülnek és döntenek). Egy kis és középvállalat számára csakis a gyors döntéshozatal a járható út. Ha nem tudunk gyorsan dönteni, az nemzetközi szinten hátrányt jelent. A többi kis és közép méretű gyógyszeripari vállalathoz képest az RG óriási előnye továbbá, hogy a szórt tulajdonosi struktúra miatt, sokkal könnyebben hoz döntéseket. Az említett vállalatok döntéshozói túl messze vannak a Közép-Kelet Európai piactól, ahhoz, hogy gyors döntéseket tudjanak hozni, és az is hátrányukra válik, hogy a többségi tulajdonosuk nem mindig szakmai befektető."

Szakaszok

A belépés, a diverzitás és a határon átnyúló kapcsolat kialakításának üteme alapján a nemzetközi fejlődés következő stádiumai azonosíthatók be: a nemzetközi piac összevonása, a korábbi nemzetközi piac újraépítése, a földrajzi diverzifikáció, és a terjeszkedési lehetőségek folyamatos keresése. A 12. sz. ábra összesíti a javasolt elemzési keret alapján végzett vizsgálat eredményeit.

12. Ábra. A RG nemzetközivé válásának szakaszai

Kontextus	1. szakasz Nemzetközi piac összeomlása 5 év	2. szakasz Korábbi nemzetközi piac újraépítése 3 év	3. szakasz Földrajzi diverzifikáció 8 év	4. szakasz Terjeszkedési lehetőségek folyamatos keresése 4 év
Környezet	-A hagyományos piac összeomlása -Magas infláció a hazai piacon -Erősödő verseny a hazai piacon -10 évre szóló adókedvezmény	-Növekedő K+F költségek -Növekvő piaci koncentráció a régióban -Orosz gazdasági krízis	-A generikus gyártást elősegítő lejárt szabadalmak -A generikus termékeket támogató szabályozás -Növekedő árverseny a nemzetközi piacokon	-Kedvezőtlen helyi piaci szabályozás -Csökkenő terjeszkedési lehetőségek a tradicionális piacokon -Bioteknológia előretörése -Globális gazdasági krízis
Szervezet	-Pénzügyi problémák -Meghiúsult privatizációs kísérletek -Folyamatos szervezeti átalakítás -Növekedő pénzügyi tőke az elkezdődött privatizáció nyomán	-Lépésekben történő privatizáció, csökkenő állami tulajdon -Növekedő pénzügyi tőke -A képességeket a piaci körülményekkel összhangba hozó fókuszáló stratégia	-A kockázat csökkentését szolgáló piaci diverzifikációs stratégia -Jó pénzügyi teljesítmény -Megfizethető árazás -A vállalat felvásárlását megakadályozó intézkedések	-Csökkenő profitabilitás a hazai piacon -Innováció -Határokon átnyúló nemzetközi vállalatcsoportként való működés
Döntéshozó	-A korábbi menedzsment lecserelése (az állami tulajdonos kezdeményezésére) -Jövőorientált, vállalkozó szellemű vezető nemzetközi tapasztalattal	-Sikeres menedzsment értékes nemzetközi piaci tudással és kapcsolatrendszerrel -Világos nemzetközi stratégiával rendelkező vállalatvezető	-Független menedzsment, gyors döntéshozás	-Hatékony döntéshozás

Csaknem a megalapításától kezdve, nemzetközi vállalat lévén, a Richter a nemzetközi jelenlét meredek visszaesésével indított, súlyos veszteséget generálva. Ennek ellenére, a vállalat képes volt három év leforgása alatt újra lábra állni és felépíteni a tradicionális piacait. Ezt követte a földrajzi diverzifikáció nyolc éves periódusa, melynek során a cég megteremtette a versenyképességhez szükséges kritikus tömeget és csökkentette a piaci kitettség kockázatát. Ugyanakkor, a kritikus tömeg megszerzését követően, a vállalat nem állt meg a nemzetköziesedés útján, hanem további nemzetközi piacokat és együttműködési lehetőségeket kutatott fel, a tradicionális piacain túlmenően is.

A kontextuális tényezők nemzetköziesedésre gyakorolt hatását tekintve, az eredmények azt mutatják, hogy míg a nemzetközi összeomlást a környezeti tényezők idézték elő, addig a piac újraépítése a vállalati vezető(k) vállalkozói attitűdjének, elkötelezettségének és kompetenciájának volt köszönhető. A hosszú távú stratégiához való ragaszkodás, az ellenséges környezet ellenére, szintén döntőnek bizonyult az orosz piacon. Ugyanakkor a vezetés megfelelően reagált a környezet változására akkor, amikor a fejlett amerikai és nyugat-európai piacot jelölte ki alternatívaként az orosz piaci válság idején. A szervezeti szintű tényezők, mint a vállalat teljesítménye és résziaci stratégiája, szintén meghatározóak voltak a különböző szakaszokban. Az iparági szintű kontextus hatása mindvégig érezhető

volt, a cég nemzetközi fejlődése során. A vállalat döntéshozóinak gyors reakcióképessége a lehetőségek felmerülésekor, szintén meghatározó tényezője volt a nemzetköziesedésnek.

A nemzetköziesedés időbeli alakulása és a cég teljesítménye közötti kapcsolatról, nem állatok adatok rendelkezésünkre.

4.4. Az esettanulmányok eredményeinek összehasonlítása

Az esettanulmányi elemzést követően, a három vállalat nemzetköziesedése mintázatának okait feltárva, ebben a fejezetben a vállalatok fejlődését vetjük össze, a javasolt elemzési keret mentén. Amint az esetelemzésekből kiderült, az iparági tényezők mindhárom esetben erőteljesen hatottak a vállalatok nemzetközi fejlődésére, ezért az összehasonlítás során sem tekinthetünk el e fontos tényezőtől.

A nemzetközi piacra való **BELÉPÉS** tekintetében a Mol tette meg az első nagy lépést, egy újabb kontinens felé, erőforrás szerzés érdekében. Ugyanakkor ezt a lépést nem követte újabb, egészen 1994-95-ig, amikor is a Richter visszatért a tradicionális piacaira és szerződéses kapcsolatba lépett egy amerikai partnerrel. A két vállalat nemzetközi piacra való lépésének összevetése pusztán csak a földrajzi távolság tekintetében és az ebből következő megállapítás, miszerint a MOL kockázatvállalóbb tekintve a távolabbi piacot, férevezető lenne. Amennyiben a nemzetközi terjeszkedés motivációja az erőforrásszerzés (a mi esetünkben természeti erőforrás) akkor az érintett cégnek nincs más választása, mint elmenni oda, ahol ezek az erőforrások megtalálhatóak. Az OTP-ről azonban elmondható, hogy egy valódi, későn piacra lépő és a másik két vállalathoz képest kockázatkerülőbb, tekintve, hogy hét évvel a Richtert követően lépett ki először nemzetközi piacra. A késlekedés egyrészt azzal magyarázható, hogy az OTP-nek biztosabb volt a hazai piaci pozíciója, mint a Richternek és a Mol-nak, ezért nem kellett „sietnie” a nemzetközi piacokkal való kiegészítéssel. Másrészt pedig a menedzsment nemzetköziesedéssel kapcsolatos visszafogottabb attitűdje szintén oda vezetett, hogy az OTP jóval a másik két vállalatot követően lépett ki a nemzetközi porondra. A piacra lépés módja, mind a három esetben, az iparági sajátosságokat tükrözi vissza, kevésbé a piaci elköteleződés mértékét. A három vállalat közül, a Richter Gedeon volt a legaktívabb kezdő, jobban mondva újrakezdő, tekintve, hogy egyszerre több országban is elindította nemzetközi tevékenységét. Ez nem is annyira meglepő, hiszen a vállalat számára nem volt ismeretlen a nemzetközi piacon való működés. A korai kezdést úgy a Mol, mind a Richter nemzetközi profilja is igazolja. Amennyiben a nemzetköziesedés mértékét az országok és piacra lépési módok számossága adja, úgy a Richter és a Mol nagy nemzetközi vállalatok, hozzájuk képest az OTP szerényebb nemzetközi portfólióval büszkélkedhet.

A **DIVERZITÁS** tekintetében, melyet e disszertációban az országok számossága és távolsága, valamint a piacra lépési módok változatossága és számossága adja, a Mol a vezető vállalat, ami a nemzetköziesedés eseményeinek számát illeti (53 esemény), őt követi a Richter (30 esemény) és utolsó az OPT (13 esemény). Ugyanakkor meg kell említenünk, hogy a Richter Gedeon esetében nem volt lehetőség minden egyes export ügyletet és licenc megállapodást külön követni. A legtöbb esetben ezeket az eseményeket földrajzi alapon csoportosítottuk és egyetlen eseményként lettek elszámolva. Amennyiben külön értékeli azokat, a Richter Gedeonnál regisztrálható a legtöbb nemzetköziesedéssel kapcsolatos esemény. Ezt a vezető szerepet igazolja az országok száma is, hiszen a Richter Gedeon összesen 30 országban volt közvetlenül jelen, míg termékeit több mint 100 országban forgalmazta. A Richtert követte a Mol 23, majd az OTP 8 országos jelenléttel. E mintázat legfőbb magyarázata az iparági tényezőkben rejlik, mint például a hazai piacot jellemző iparági verseny, a versenyképességhez szükséges kritikus tömeg, továbbá cégtörténeti tényezőkben, mint a Richter nemzetközi háttere, valamint de nem utolsó sorban, a vállalat döntéshozóinak a nemzetköziesedéssel kapcsolatban tanúsított attitűdjében. A piacra lépési módok tekintetében a MOL és a Richter rendkívül változatos profilt mutatnak. Az OTP kizárólag felvásárlások útján lépett nemzetközi piacra és esetenként zöldmezős beruházások révén terjeszkedett tovább az adott piacon. A különbség magyarázata az iparági sajátosságokból adódik. A banki szolgáltatások természetéből adódóan, az export nem opció az OTP számára, míg az olaj- és gyógyszeriparban a szerződéses kapcsolatok azért gyakoriak, mert az iparági szabályozási rendszer megköveteli (e.g. olaj kitermelése koncessziós szerződés útján, generikus és licenc gyógyszer gyártása). Ugyanakkor megállapítható, hogy mind a három vállalat esetében a felvásárlás útján történő nemzetközi terjeszkedés gyakoribb, mint zöldmezős beruházás révén. E mintázat egyrészt annak tulajdonítható, hogy felvásárlás útján rögtön piaci részesedés szerezhető és a vállalat birtokába juthat jól hasznosítható vállalati erőforrásoknak. Másrészt a gyakoribb felvásárlások a közép-kelet-európai és orosz régióban fellelhető lehetőségekkel is magyarázhatók, legyen ez állami privatizáció vagy magánkézből történő vásárlás.

A nemzetközi fejlődés **ÜTEM**-ét tekintve, a MOL esetében észlelhető egy három éves kihagyás az első nemzetközi piacra lépést követően, melynek okáról a 4.1.1.-es alfejezetben szóltunk. Ezt leszámítva, mindhárom cég esetében folyamatos volt a nemzetköziesedés. A MOL-nál pedig piaci kivonulásra is sor került. A nemzetköziesedés csúcspontja, mind a három

cég esetében, a 2006-os év volt, ekkor került sor a legtöbb nemzetköziesedési eseményre. A Mol esetében ez volt az új stratégia megvalósításának indító éve, mely a régión túli piacokat célozta meg, különösen az upstream szegmenst erősítve, továbbá ez az év kedvezőnek mutatkozott az olaj árát illetően is. Az OTP számára ez volt a felvásárlási lehetőségek kiaknázásának éve, hiszen a felvásárlási bumm, a nagy növekedéssel bíró régiós lakossági bankpiacon – az OTP legfőbb célpiaca - vészesen közeledett a végéhez. Mindez arra készítette az Otp-t, hogy sokkal agresszívebb módon terjeszkedjen. A Richter számára a 2006-os év hozta a legtöbb nemzetköziesedési eseményt, ugyanakkor ezek kisebb elkötelezettséget jelentő szerződéses megállapodások voltak, nem pedig nagy külföldi befektetési projektek. E szerződések a Richter exportpiacának növekedését jelezték, mintegy kompenzálva az egyre kedvezőtlenebb jogszabályi környezet miatti csökkenő teljesítményt a hazai piacon. E disszertációban elemzett időszak vége (2008-2009) a pénzügyi szektorban működő cégek fekete periódusa, így nem meglepő, hogy az OTP erre az időre felfüggesztette nemzetközi terjeszkedését és újragondolta meglévő nemzetközi portfólióját. A Richter számára is lassulást hozott ez az időköz, bár a lengyelországi felvásárlási kísérlet megvalósulása esetén, erre az időszakra, a Richter a KKE-i régió legjelentősebb gyógyszergyárává válhatott volna. Ezzel szemben a Mol a gazdasági világválság ellenére sem állt meg, hanem tovább folytatta nemzetközi terjeszkedését.

A nemzetköziesedés **SZAKASZAI**-t illetően, az egyes szakaszok hossza és karaktere, eltérő mintát mutat, mind a három vállalat esetében, melynek okait ez úttal is legfőképp az iparági sajátosságok adják.

Összességében megállapítható, hogy a vállalat döntéshozóinak proaktív, külpiacok felé irányuló attitűdje és elkötelezettségük a külföldi szakmai befektetőtől való függetlenség mellett, mindhárom vállalat esetében egyértelműen kihatott nemzetköziesedésük mintázatára.

5. A kutatás eredményeinek tudományos értékelése

A vállalatok nemzetköziesedése egy széles körben vizsgált szakterület, különösképpen olyan vállalatok esetében, amelyek hagyományosan nemzetközi orientációjú országokból származnak. Ugyanakkor a vállalatok nemzetköziesedésének legelterjedtebb kutatási módszerei a nagymintás keresztmetszeti vizsgálatok, amelyek nem adnak lehetőséget a nemzetközi fejlődés időbeni alakulásának megfigyelésére és a mintázat mögött rejlő valós okok feltárására. A nemzetköziesedés időbeni alakulását figyelemmel követő kutatások még mindig hiányoznak. Ez különösen igaz a nemzetköziesedéssel kapcsolatos események sorrendisége és a közöttük lévő kapcsolatok vizsgálatára. Továbbá tekintve, hogy a vállalatok nemzetköziesedése kontextusfüggő, úgy térben mint időben, ezért a jelenséget körülvevő környezetet és annak alakulását nem peremfeltételként kell kezelni, hanem mint magyarázó tényezőt (Cheng 2007). Még mindig hiányoznak a kontextusra koncentráló kutatások, a nemzetközi piacokon újonnan megjelenő vállalatok nemzetköziesedését illetően. Amint azt a szakirodalom áttekintése során bebizonyítottuk, a közép-kelet-európában kifejlődött független vállalatok nemzetköziesedésének időbeni alakulása értékes, vizsgálatra érdemes terület. Következésképpen e disszertáció célja az volt, hogy leírja és megmagyarázza a három hazai nagyvállalat nemzetköziesedésének folyamatát, annak érdekében, hogy fényt derítsünk a vállalatok nemzetköziesedésének tartalma és kontextusa közötti összefüggésekre egy jelenségorientált kutatási filozófia mentén.

A disszertáció céljának elérése érdekében, a szakirodalmi kutatás és előzetes empirikus vizsgálatok alapján, kidolgoztunk egy vizsgálati keretet és ennek megfelelően fogalmaztuk meg a kutatási kérdéseket. Vizsgálati keretünk szerint, a nemzetköziesedés egy időben értelmezendő folyamat, melynek kontextusbeli (környezeti, szervezeti, döntéshozói) beágyazottsága a nemzetközi fejlődéssel együtt vizsgálandó. Ennek megfelelően, elkészítettük a három kiválasztott vállalat nemzetköziesedésének narratíváit és az elemzési keret mentén értelmeztük nemzetköziesedésük folyamatát.

Ebben az utolsó fejezetben empirikus eredményeinket összevetjük a létező szakirodalommal, megfogalmazva a disszertáció legfontosabb elméleti és gyakorlati vonatkozásait, de kitérünk a jövőbeni kutatási irányokra is.

5.1. Az eredmények értékelése

A disszertáció tág kutatási kérdése arra vonatkozott, hogy hogyan alakítja a kontextus a nemzetköziesedés időben vizsgált folyamatát. E tág kérdést tovább bontottuk specifikus kutatási kérdésekké: mikor kezdeményezte a vállalat a nemzetközivé válási első eseményét, és mi befolyásolta az időzítést?; miként nőtt az országok száma és távolsága, valamint a belépési módok száma és skálája az idők során, és mi befolyásolta a mintázatot; milyen gyorsan terjeszkedett a cég a nemzetközi piacon, és mi befolyásolta a nemzetköziesedés ritmusát?; milyen nemzetköziesedési szakaszok azonosíthatók az idő múlásával, és melyek azok a kontextuális feltételek, melyek a szakaszokat alakították? Ebben az alfejezetben a kutatási eseteknél maradva, de kissé eltávolodva azok speciális körülményeitől, újra körüljárjuk ezeket a kérdéseket.

Belépés

Az elemzett vállalatok nemzetközivé válásának "tipikus" kiindulópontja saját restrukturálásukat követő időszak, mely hűen tükrözi az e célra rendelkezésre álló pénzügyi-, humán- és tudástőkét. A szakirodalom távolabbi területéről indulva, ez az eredmény egybecseng Penrose (1959) azon megállapításával, hogy a rendelkezésre álló vállalati erőforrások fontos motivátorai a vállalatok növekedésre utaló magatartásának. Továbbá, konzisztens az erőforrás-alapú felfogással is (Wernerfelt 1984, Barney 1991), mely a vállalati erőforrásokra helyezi a hangsúlyt a hosszú távú versenyképesség fenntartása érdekében. A szorosabban kapcsolódó szakirodalomhoz érve, eredményünk konzisztens azzal a felfogással miszerint a nemzetköziesedés egy stratégiai folyamat, melynek során a vállalatok erőforrásokat fejlesztenek ki ésallokálnak (Melin 1992) és egybecseng Wiedersheim-Paul et. al. (1975) azon megállapításával, hogy a nemzetközi piaci elköteleződésre való felkészültséget a vállalati erőforrások jelzik. Az exportfejlődési modellek (Bilkey és Tesar 1977, Reid 1981) szintén arra utalnak, hogy a megfelelő erőforrásellátottság nagymértékben befolyásolja a döntéshozók elköteleződését a nemzetközi piacok iránt. Az Uppsala model (Johanson és Vahlne 1977) a piaci ismereteket jelöli ki, mint a nemzetköziesedés legfőbb mozgatórugóját, ugyanakkor nem tér ki az első piacra lépés momentumára, a nemzetköziesedés kezdeti szakaszára. Welch és Luostarinen (1988) szerint ahhoz, hogy valóban megértsük a nemzetközi orientáció motívumát vissza kell lépnünk a döntéshozói

szintre, és elemeznünk kell a nemzetközi elköteleződést eredményező döntéshozás folyamatát. E disszertációban elemzett mindhárom cég esetében, a nemzetközi piacra lépést egy viszonylag kis létszámú menedzsment team kezdeményezte, miközben az akkori többségi tulajdonos, az állam, felhatalmazást adott a stratégiai döntések meghozatalára. Az eredmények Wiedersheim-Paul és szerzőtársai (1975), valamint Calof és Beamish (1995) kutatásaival egybehangzóan azt mutatják, hogy a döntéshozók felfogása a nemzetközi piacokkal kapcsolatban és elkötelezettségük azok iránt elősegíti, vagy éppen visszafogja a nemzetközi piacra lépést. Az esetelemzésből az is világossá vált, hogy a nemzetközi piacra lépés legfontosabb külső környezetből származó indítéka a belföldi piacon jelentkező erős verseny volt. Ez az eredmény összecseng Antalóczy és Éltető (2002) valamint az általunk végzett nagymintás kérdőíves felmérés eredményeivel (Incze 2006a, Incze 2010), amely szerint a hazai vállalatok legfőbb nemzetközi terjeszkedési motivációja a piacszerzés.

A fentiek alapján az alábbi megállapítást fogalmazzuk meg:

Megállapítás 1: A hazai multinacionális vállalatok külföldi piacra való belépése a hazai piacon jelentkező versennyomást, a pénzügyi és működési ismeretekre vonatkozó belső készenlétet, valamint a vállalati döntéshozók nemzetköziesedéssel kapcsolatos elköteleződését jelző attitűdöt tükrözi vissza.

Diverzitás

A nemzetköziesedés során megcélzott országok távolságát és a piacra lépési módok számosságát tekintve, mindhárom esetben, az eredmények azt mutatják, hogy közeli országokban és viszonylag kis elköteleződést jelentő piacra lépési módozattal indítottak a hazai vállalatok. Ez az eredmény az Uppsala modellt (Johanson és Vahlne 1977) igazolja. A modell szerint a nemzetköziesedés egy inkrementális fejlődést eredményező tanulási folyamat, tekintve, hogy a nemzetköziesedéshez szükséges piaci ismeretek fokozatosan szerezhetők meg. A mi esetünkben az inkrementalizmus megfigyelhető a vállalatok külpiaci lokációs mintázatában és a piacra lépési módozatok kiválasztása során is. Amennyiben eltekintünk az iparági sajátosságoktól, következésképpen azoktól a nemzetköziesedési eseményektől, amelyek az iparági sajátosságokkal magyarázhatóak, akkor mindhárom vállalatról elmondhatjuk, hogy a földrajzi lokációt illetően fokozatosan nemzetköziesedett. Bár mind a három vállalat viszonylag kis elkötelezettséget mutatott a külföldi piacok iránt az

első piacra lépés alkalmával, a továbbiakban győztesként került ki, számos, a régiós iparágat jellemző nagyobb tranzakciók során. Annak ellenére, hogy mindhárom vállalat viszonylag későn jelent meg a nemzetközi porondon és meg kellett küzdenie a hazai piacon zajló átalakulási folyamatokkal, sikerült kellően megerősödniük a nemzetköziesedéshez szükséges pénzügyeket és tudástőkéket illetően is. Mindhárom esetben az interjúalanyok arról számoltak be, hogy nyugati versenytársaik gyakran alábecsülték a hazai vállalatok esélyeit a regionális konszolidációs folyamatokban. A várakozásoktól eltérően, ezek a vállalatok képesek voltak regionális piaci pozíciót szerezni, amely arra készítette az egyes versenytársakat, hogy kivonuljanak a piacról.

Az Uppsala modell szerint a vállalatok nemzetköziesedését a piaci ismeretek és az erőforrásellátottság közötti kompatibilitás, valamint a potenciális piac vélt távolsága (Johanson és Vahlne 2003) határozza meg. Az OTP esetében ezt láttuk igazolva, hiszen a Bank ismeretei arról, hogy hogyan kell egy korábban hatékonytalanul működő bankot átalakítani és hatékonyvá tenni, nagymértékben meghatározta a lokációválasztást. A Bank minden esetben olyan piacokat célzott meg, ahol ezt a tudását jól tudta kamatoztatni. A Richter jól ismert és elismert márkaneve a régióban és a FÁK országokban, szintén alátámasztja az előbb említett kompatibilitást. Ugyanakkor meg kell említeni, hogy bár a lokáció-specifikus vállalati előnyök meghatározzák a diverzitás jellegét, de korlátozzák is egyben a lehetőségek körét.

Az elemzett cégek külföldi lokációinak alakulása a piacon adódó és számukra elérhető lehetőségek függvénye is volt egyben, mely megerősíti azt a tényt, hogy a hazai vállalatok az erőforrásaik és képességeik alapján aknázták ki az adódó piaci lehetőségeket, sok esetben viszonylag szerény pénzügyi keretek között. Ez azonban lehetővé tette, hogy viszonylag hamar és könnyen szerezzék meg a versenyképességhez szükséges kritikus tömeget. Számukra nem volt ismeretlen a nehéz piaci körülmények között való működés, így versenytársaiktól eltérően bátrabban léptek ki, vagy maradtak meg, a bizonytalansággal jellemezhető piacokon. Ugyanakkor késői nemzetközi piacra lépőként, bizonyos esetekben, nem is volt más választásuk, mint megelégedni az erőteljesebb versenytársak által mellőzött, bizonytalan piacokkal.

A rendelkezésre álló erőforrások és piaci ismeretek közötti kompatibilitáson túlmenően a lokációválasztást az iparági tényezők is nagymértékben befolyásolták. Ilyen például az olaj- és gáziparra jellemző ellátási lánc, a Mol esetében. Ez az eredmény arra hívja fel a figyelmet,

hogy a nemzetköziesedés vizsgálatakor rendkívül fontos a szervezetek szektorspecifikus vizsgálata (Child 1988, Melin 1992).

A belépési módok tekintetében az Uppsala modell (Johanson és Vahlne 1977) által sugallt inkrementalizmus nem figyelhető meg. Mintázatokat fellelhetünk ugyan, de ezek sokkal inkább az egyes cégek specifikus fejlődéséről szólnak, mint bármiféle általánosítható sorrendiségről. A piacra lépési módok tulajdonképpen az egyes vállalatokra jellemző különböző működési módozatokat jelzik az adott körülmények, feltételek és kompetenciák figyelembe vételével. A fokozatosság a piacra lépés során igénybevett erőforrásokban tükröződik és nem feltétlenül a módozatban. A felvásárlások előnyben részesítése a zöldmezős beruházásokkal szemben egyrészt a gyorsabb piacra lépés lehetőségével, másrészt pedig a meglévő erőforrásokhoz való hozzáféréssel magyarázható. Számos külföldi felvásárlás privatizáció útján jött létre. Egyes tanulmányok (Uhlenbruck és Castro 2000, Meyer 2002) szerint a privatizációs akvizíciók különböznek a normál felvásárlásoktól a sokrétűbb menedzsment kihívások miatt. Az akvizált vállalatok masszív átalakításra szorulnak és az értékesítő állami tulajdonos sokkal szigorúbb szerkezetátalakítási feltételeket támaszt (Meyer 2002). Az átalakítási folyamat során számos társadalom-politikailag is érzékeny kérdés kell megoldani, mint például a munkaerő csökkentése, növekedő árak etc. A vizsgált vállalataink esetében a korábbi állami tulajdonosi háttér jó szolgálatot tett a felvásárolt vállalatok átalakítása és a helyi kormányokkal való egyezkedés során. Ez az eredmény egybeesik Antal-Mokos (1998) azon megállapításával, mely szerint a privatizációs folyamatban résztvevő vállalatok vizsgálatakor az üzleti folyamatok mellett a politikai folyamatokat is górcső alá kell venni. Egy a nemzetgazdaság számára stratégiai tekintetű ágazatban működő vállalat eladása egy külföldi vevőnek, politikailag nagyon érzékeny terület. Ez különösen érvényes volt a közép-kelet-európai régióban végbement privatizáció során, itt ugyanis a nemzeti kormányok nem mindig várták tárt karokkal a keleti blokk vállalatait, akik gyakorlatilag ugyanarról a pozícióról indultak, mint a megvásárolandó és átalakítandó vállalatok. Az általános vélemény ezekről a vállalatokról az volt, hogy nincsenek felkészülve arra, hogy egy felvásárolandó céget hatékonyá tegyenek. Ez a vélemény a vizsgált vállalatainkat is érintette, így először be kellett bizonyítaniuk, hogy jól működő cégek. Következésképpen a hazai piaci pozíció megerősítése a külpiazi megítélés szempontjából is hasznosnak bizonyult. A magyar kisebbségeket tömörítő országokban a hazai vállalatok megítélése még problémásabbnak bizonyult, itt ugyanis néha meg kellett

küzdeni „a történelmi múlt fájdalmaival is” (Figyelő 2003). A kimondott és kimondtalan politikai és társadalmi (i.e. nacionalizmus) tényezők tehát szintén hatottak a vizsgált vállalatok nemzetköziesedésének folyamatára. Ezek az eredmények alátámasztják a szakirodalom azon állítását miszerint a nemzetköziesedés nemcsak racionális döntések eredménye, hanem intézményesült hiedelmek és szubjektív logika produktuma is (Melin 1992).

Végezetül pedig megállapítható, hogy bizonyos piacra lépési módozatokat a célország intézményi környezetének való megfelelés indukálta. Ez összhangban van Henisz megállapításával, amely szerint a fogadó ország intézményi környezete befolyásolja a piacra lépési módozat választást (Henisz 2000).

A fentiek alapján a következő megállapítást fogalmazzuk meg:

Megállapítás 2: A hazai multinacionális vállalatok nemzetközi fejlődésében megmutatkozó diverzitás a piaci lehetőségekkel összhangban lévő, vállalati erőforrások és képességek kiaknázásának az eredménye.

Ütem

A nemzetköziesedés hagyományos modelljei, mint az Uppsala modell, vagy az exportfejlődési modellek, nem térnek ki a sebesség, az ütem kérdésére. Az Uppsala modell implicit módon azzal a feltételezéssel él, hogy a nemzetköziesedés sebességét a piaci ismeretek megszerzésének üteme adja. Az újabb megközelítések, mint a „nemzetközinek született” vagy a nemzetközi vállalkozói irányultságú nézet azonban dedikáltan foglalkoznak a vállalatok nemzetközi fejlődésének sebességével. A szakirodalom behatóan foglalkozik a korai nemzetköziesedés és annak dinamikája megértésével (e.g. Jones 1999, Oviatt és McDougall 1994, Rennie 1993) azonban a piacra lépést követő nemzetközi fejlődés dinamikája még itt is feltáratlan terület. Jones és Coviello (2005) koncepcionális modellje⁹⁸ a nemzetköziesedés sebességét, mint a vállalkozói, proaktív, innovatív és kockázatvállaló magatartásra utaló jelt értékeli. A nemzetköziesedés sebessége kérdését boncolgatja a kis- és középvállalatok nemzetköziesedéséről szóló újabb keletű szakirodalom (e.g. Morgan-Thomas and Jones 2009, Prashantham és Young 2009) is. Az esetelemzésünk eredményei azt mutatják, hogy a vizsgált vállalatok viszonylag lassan kezdtek el nemzetköziesedni, majd

⁹⁸ A modellt a 2.3.5.-ös alfejezetben mutattuk be.

fokozatosan felgyorsultak, míg a nemzetközi fejlődésük későbbi szakaszában még intenzívebbé vált a terjeszkedés. Ugyanakkor láthattuk, hogy nagy eltérések vannak a vizsgált vállalatok nemzetköziesedésének dinamikáját illetően. Az OTP későn indított, de hamar felgyorsult, valóságos támadóvá nőtte ki magát a KKE régióban és Oroszországban. A Richter a vizsgált időszakban kiegyensúlyozottan nemzetköziesedett, a sebesség szempontjából nem voltak kiemelkedő évei. A Mol nemzetköziesedése későbbi szakaszában gyorsult fel. Az eltéréseket magyarázhatjuk: külső környezeti tényezőkkel, mint az iparági koncentráció mértéke és abból adódóan a nemzetközi terjeszkedés szükségessége, a felvásárlási lehetőségek (privatizáció) megjelenése, a fellendülési és recessziós periódusok az iparágban; belső vállalati tényezőkkel, mint a nemzetközi terjeszkedés során felhasználható pénzügyi erőforrások és iparági ismeretek rendelkezésre állása vagy a vállalatok értéklánc mentén történő diverzifikációs céljai; döntéshozókra jellemző tényezőkkel, mint a nemzetközi piacok iránt tanúsított attitűd (proaktív vs. reaktív), a versenytársak általi felvásárlás elkerülése a menedzsment kontroll megtartása érdekében. Mindhárom esetben a nemzetköziesedés sebessége egy teljesítménymutató is volt egyben. A gyors cselekvés a versenyképességhez szükséges kritikus tömeg megszerzése érdekében, vagy helyenként az elsőnek piacra lépő előnyeinek kiaknázása, rendkívüli jelentőségű volt. A felvásárlási lehetőségek fellendülése idején a gyors lépések szintén meghatározóak voltak. Az eredmények azt mutatják, hogy a gyorsaság a földrajzi diverzifikáltság gyarapodásához is vezet. A földrajzi diverzifikáció alapján, az adatgyűjtés lezárásakor (2009-es év vége), a Richter volt a leginkább nemzetközi vállalat, őt követte a Mol, az OTP pedig a legkevésbé. A vállalatok nemzetköziesedésének sebessége tehát a földrajzi diverzifikáltsággal szoros összefüggést mutat. Ez az eredmény alátámasztja a külföldi tőkebefektetések időzítésével kapcsolatos egyik legkorábbi tanulmányt (Buckley és Casson 1981), amely modellezi az exportról a közvetlen tőkebefektetésre való áttérés optimális idejét és amellet érvel, hogy a gyorsaság diverzitáshoz vezet. Említésre méltó ugyanakkor, hogy mindhárom esetben voltak periódusok, amikor a vállalatok nem terjeszkedtek, hanem kivonultak a nemzetközi piacról. Az okok vállalatspecifikusak, nem találtunk semmiféle közös, iparágon túlmutató általánosítható magyarázatot rá. A Richter esetében a külső környezeti kényszer (a korábbi nemzetközi piac összeomlása), a Mol esetében stratégiaváltás, az OTP esetében pedig a gyenge külpiaci teljesítmény voltak az okok. A Mol és az OTP visszavonulása bizonyos külföldi piacokról arra hívja fel a figyelmet, hogy a gyors nemzetközi terjeszkedés nem mindig váltja

be a reményeket. Ez az eredmény egybecseng Autio (2005) megállapításával és bizonyítékul szolgál, hogy a gyors cselekvés annyiban releváns, amennyiben hozzájárul a vállalat teljesítményének növekedéséhez.

A fentiek alapján a következő megállapítást tesszük:

Megállapítás 3: A hazai multinacionális vállalatok eltérő ütemű nemzetköziesedését leginkább az befolyásolta, hogy mennyire volt szükséges a piacon jelentkező lehetőségekhez és fenyegetésekhez igazodni.

Szakaszok

Az esettanulmányok eredményei arról adnak tanúbizonyságot, hogy a nemzetköziesedésnek a vállalatok életében jól elkülöníthető szakaszai vannak. Ezek a periódusok többnyire megegyeznek a vállalatok növekedési szakaszaival. Az egyes nemzetköziesedési szakaszokba való áttérést az összvállalati stratégiaváltás indukálja, legyen az a külső környezetre adott válasz, vagy belső vállalati jellemzők változásainak, vagy akár a hatalmi struktúrák (új vezérigazgató megjelenése) átrendeződésének eredménye. A disszertációban azonosított nemzetköziesedési szakaszoknak nincs elméleti jelentősége. Ezek nem előrejelezhető szakaszokat jelölnek, hanem segítenek az információk strukturálásában, amely végül elvezet a nemzetköziesedés időbeni alakulásának jobb megértéséhez és magyarázatához.

5.2. Elméleti és gyakorlati vonatkozások

A vállalatok nemzetköziesedése minden bizonnyal széles körben kutatott terület. Ugyanakkor számos tanulmány hívta fel a figyelmet a nemzetköziesedés időbeni alakulása, dinamikája vizsgálatának szükségességére, tekintve, hogy hiányoznak a szakirodalomból az erre vonatkozó munkák. Az időbeni fejlődés vizsgálatának relevanciája ellenére még mindig hiányoznak azok a tanulmányok, amelyek a nemzetköziesedéssel kapcsolatos események sorrendiségével és összefüggéseivel foglalkoznak. A vállalatok nemzetköziesedésének kontextus-specifikus különbségei egy másik, viszonylag fehér területe a szakirodalomnak. A nem tradicionális piacokról származó multinacionális vállalatok nemzetköziesedésének folyamata, mint például a KKE-i vállalatoké, még mindig kevésbé vizsgált terület. A fentieknek

megfelelően e disszertáció célja az volt, hogy elemezze a nemzetköziesedés időbeni folyamatát, a specifikus kontextus jellegzetességeire kitérve.

A disszertáció összefoglalja a vállalatok nemzetköziesedésének elméleti szakirodalmát és **elemzi a nem tradicionális piacokról származó vállalatok nemzetköziesedésével kapcsolatos legfontosabb empirikus irodalmat**, mely utal a jelenség történeti alakulására is.

Kísérletet tettünk a nemzetköziesedés folyamata elemzésének újszerű megközelítésére azáltal, hogy segítségül hívtuk a szervezetelméletekben gyökerező folyamatelméleteket és az ahhoz illő módszertanokat. Következésképpen **e disszertáció úgy is felfogható, mint egy kísérlet a nemzetközi gazdaságtan és a szervezetelméletek összekapcsolására**. A nemzetközi gazdaságtan területéhez tartozó tradicionális folyamat modell, az Uppsala modell (Johanson és Vahlne 1977, 1990) a graduális, lineáris és szekvenciális nemzetközi fejlődést írja elő, a külföldi piacokkal kapcsolatos ismeretszerzés inkrementális jellege folytán. Az Uppsala modell viszonylag jól megfeleltethető a szervezetelméletekben gyökerező szervezeti változások életciklus modelljének (Van de Ven 1992, Van de Ven és Poole 1995). A nemzetköziesedés válalkozói irányultságú általános modellje (Jones és Coviello 2005), amely egy újabb keletű nemzetközi gazdaságtani modell, az időt már központi változóként kezeli és a nemzetköziesedés holisztikus megközelítését javasolja. Ez a modell a szervezeti változások teleológikus modelljével hozható összefüggésbe (Van de Ven 1992, Van de Ven és Poole 1995). E disszertáció eredményei azt sugallják, hogy **a hazai, korábban állami tulajdonú vállalatok, a nemzetköziesedés elején óvatos lépésekkel közeledtek a nemzetközi piacokhoz, az Uppsala modell graduális jellegét igazolva, a későbbiekben azonban e folyamat dinamikussá vált**, melyet a modell nem magyaráz. A lokációk és piacra lépési módok alakulása nem lineáris módon történt és a nemzetköziesedés üteme nem egyenletes. Az intenzív periódusokat lelassulás követi. Ennek a dinamikának a magyarázatához egy holisztikus megközelítésre van szükség. A holisztikus perspektíva követelményének megfelelően, e disszertáció a nemzetköziesedés folyamatát komplex rendszerként kezeli és a nemzetköziesedés folyamatát több szinten vizsgálja. Az eredmények azt mutatták, **hogy a nemzetköziesedés folyamata egy többretegű, többirányú jelenség, mely megköveteli az események, akciók és szereplők közötti összefüggések feltárását a szervezeti valóság különböző szintjein, mint a környezeti, szervezeti és döntéshozói szint**. Igazolásra került, hogy az összefüggések megértése érdekében, az idődimenziót a nemzetköziesedés kontextusának mindhárom szintjén figyelembe kell venni. Az

esettanulmányaink bizonyítékkal szolgáltak, arra hogy környezeti szinten az intézményi környezet alakulása a KKE-i régióban i.e. fogyasztói piac alakulása, privatizációs lehetőségek, az iparági növekedés és a nemzetgazdaságok felfutási és lassulási periódusai mind meghatározták a nemzetköziesedés dinamikáját. A vállalatok belső restrukturálásának ritmusa, a privatizáció útján történő tőkebevonás sebessége, a szervezeti tanulás üteme a szervezet szintjén, valamint a döntéshozás sebessége a vállalati vezetés szintjén nagymértékben meghatározták a nemzetköziesedés dinamikáját. Láthatóvá vált, hogy a különböző szinteken zajló események közül vannak olyanok, amelyek a vállalaton kívüliek és nem befolyásolhatók és vannak olyanok is, amelyeket a vállalat maga befolyásol. Elemzésünk megmutatta, hogy **a különböző kontextuális szinteken zajló események összekapcsolódnak és a közöttük lévő összefüggések alakítják a nemzetköziesedés folyamatát.** A kontextuális szintű folyamatok, mint az iparági boom, tőkeemelés vagy változások a döntéshozói szinten, egymáshoz képest eltérő ütemben alakulhatnak. Megtörténhet, hogy az előnyös külső környezeti folyamatok nincsenek szinkronban a belső vállalati folyamatokkal vagy a döntéshozók cselekedeteivel. Feltehetően az eltérő ütemezés ritmuszavart idéz elő, mely kihat a nemzetköziesedés folyamatára. Megállapíthatjuk, hogy **a többszintű kontextus alakulásának sebessége meghatározza a nemzetköziesedés folyamatát, így tehát a nemzetköziesedést befolyásoló kontextuális tényezők és a közöttük lévő összefüggések különös figyelmet igényelnek.**

Ami a nem tradicionális kontextusból fakadó specifikumokat illeti, az eredményeink azt sugallják, hogy az átalakuló gazdaságokban kifejlődött multinacionális vállalatok nemzetköziesedése egy olyan jelenség, amely szoros összefüggést mutat a specifikus történelmi időszakok jellemzőivel (i.e. átalakulás, privatizáció, gazdasági krízis). Ennek az eredménynek a következménye az, hogy a vállalatok nemzetköziesedésének vizsgálata nem választható el a szóban forgó történelmi időszaktól. Említésre méltó továbbá, hogy mivel a nemzetközi piacon jelentkező lehetőségek felismerésének és kiaknázásának sebessége alapvető jelentőséggel bírt a nemzetköziesedés során. A régióban kifejlődött vállalatok, a megfelelő ismeretek birtokában sokkal gyorsabban tudtak cselekedni, mint távolról irányított versenytársaik, ezért sok esetben ezek a vállalatok lettek az iparági konszolidátorok.

A disszertáció gyakorlati vonatkozásait illetően megállapíthatjuk, hogy a nemzetköziesedést alakító tényezők beazonosítása és a közöttük lévő összefüggések

feltárása egy hosszabb idő távlatában, segítségül szolgálhat a vállalatoknak a nemzetköziesedést alakítása során és hozzájárulhat a túl gyors vagy túl lassú nemzetköziesedés elkerüléséhez. A túl lassú nemzetköziesedés a piaci lehetőségek elszalasztását jelentené, a túl gyors nemzetköziesedés pedig teljesítményrombolóvá válhat. Eredményeink azt mutatják, hogy rendkívül fontos, hogy a vállalat döntéshozói felismerjék mikor érdemes kilépni a nemzetközi piacra és milyen fejlődési úton haladjon a vállalat a nemzetköziesedés többretegű kontextusának figyelembevételével.

5.3. A kutatás korlátai és továbbfejlesztési irányok

Természetüknél fogva a folyamatjelenségek rendkívül összetettek, következésképpen a folyamatvizsgálathoz szükséges adatok elektikusak és nehéz őket vizsgálni (Langley 1999). Tudatában vagyok a számtalan korlátnak, amit a folyamatvizsgálat módszertana eredményez, ugyanakkor egyet értek Van de Ven és Poole megállapításával, miszerint „a folyamatok vizsgálatához olyan módszertan szükséges, amely biztosítja a folyamatperspektívát.” (Van de Ven és Poole 2005, 1390 old.). Az eklektikus adathalmaz kezelése érdekében egy holisztikus kutatási keretet dolgoztam ki, mely lehetővé tette a folyamatkomplexumok empirikus emelését. Ez a megközelítés lehetővé tette a nemzetköziesedés időbeni alakulásának komplex módon történő bemutatását ugyanakkor összetett kapcsolatrendszert eredményezett. Ahhoz, hogy bizonyos eredményeket, mint például a különböző kontextuális szintek disz-szikronja hatásának elemzése a nemzetköziesedés sebességére, tovább elemezzük és precízebb eredményekre jussunk, mindenképp szükséges egy kezelhető számú tényező kiválasztása, melyet nagymintás elemzésnek is alávethetünk.

A megbízhatóság, érvényesség, általánosíthatóság és objektivitás alapvető feltételei a tudományos kutatásnak. A kvalitatív kutatások esetében azonban ezeknek a feltételeknek a szerepe nem teljesen egyértelmű. Egyes kutatók mellett érvelnek, hogy ezek a feltételek nem érvényesíthetők a kvalitatív kutatások során, ezzel szemben inkább a hihetőséget, a megbízhatóságot, a transzferálhatóságot és az alátámaszthatóságot hangsúlyozzák. Coviello és Munro (1997, 383 old.) szerint az esettanulmányon alapuló elemzés „a nemzetköziesedés megértésének olyan gazdagságát és mélységét adják, amely nagymintás vizsgálattal nem valósítható meg”. A nemzetközi terjeszkedéssel kapcsolatos döntések sokrétűsége, a

motivációk sokszínűsége és a vállalati jellemzők heterogén jellege azt vetíti előre, hogy a nemzetköziesedés az egyes vállalatok egyedi jellemzője. Következésképpen a hihetőség követelménye kevés számú esettanulmány vizsgálatát feltételezi. Mindamellett a disszertáció érvényessége korlátos és többé-kevésbé a hasonló típusú vállalatokra vonatkozhat. Az eltérő fejlődési uttal és tulajdonosi háttérrel rendelkező vállalatokkal való összehasonlítás hasznos adalékkal szolgálna.

E disszertáció egyik célja az volt, hogy megvizsgálja, a kontextus hogyan befolyásolja a nemzetköziesedést. A disszertációban összefoglalt legtöbb ismeret kontextus-specifikus, pontosabban ország és iparág-specifikus, így nem könnyen transzferálható át más kontextusban működő esetekre. Ugyanakkor az eredmények tárgyalásakor törekedtem arra, hogy általános érvényű megállapításokat is tegyek, amelyek relevanciával bírnak más kontextusban is.

Hivatkozások:

Aaby, N.E. and Slater, S.F. (1989): Management Influences on Export Performance: a Review of the Empirical Literature 1978-88, *International Marketing Review*, 6(4), pp. 7-23.

Agmon, T. and Kindleberger, C.P. (1977) (eds.): *Multinationals from Small Countries*. The MIT Press, Cambridge, MA.

Aharoni, Y. (1966): *The Foreign Investment Decision Process*, Harvard Business School, Boston, MA.

Aliber, R.Z. (1970): A Theory of Direct Foreign Investment, in C.P. Kindleberger (ed.), *The International Corporation: A Symposium*, MIT Press, Cambridge, MA.

Almeida, P. (1996): Knowledge Sourcing by Foreign Multinationals: Patent Citation Analysis in the US Semiconductor Industry, *Strategic Management Journal*, Vol. 17. pg. 155-165.

Almor, T. and Hashai, N. (2004): The Competitive Advantage and Strategic Configuration of Knowledge-Intensive, 'Born Global' Firms: A Modified Resource Based View. *Journal of International Management*, 10: 479-500.

Altzinger, W. et. al. (2003): Direct versus Indirect Foreign Investment from Transition Economies: Is There a Difference in Parent Company/Home Country Impact? in Svetličič, M., Rojec M., *Facilitating Transition by Internationalization: Outward Direct Investment from Central European Economies*, Ashgate Publishing, Aldershot.

Alvarez Sh. A., and Busenitz L. W. (2001): The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*. 27: 755-775.

Andersen, O. (1993): On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis, *Journal of International Business Studies*, 24 (2). 209-231

Andersen, P.H. et. al. (1997): Generic Routes to Subcontractors' Internationalization. In I. Björkman and M. Forsgren (eds.), *The Nature of the International Firm*. Copenhagen Business School Press, Copenhagen.

Anderson, J. C., Håkansson, H. and Johanson, J. (1994): Dyadic Business Relationships within a Business Network Context, *Journal of Marketing*, 58(4) 1-15.

Anderson, E. and Gatignon H. (1986): Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions, *Journal of International Business Studies*, 17 (Fall), pp. 1 - 26.

Andersson, P. and Mattsson, L-G. (2004): Timing of Strategic Actions of Internationalization Process Involving Intermediaries - A Network Perspective, conference paper, European International Business Academy Annual Conference, Ljubljana, Slovenia, December.

Andersson, S. (2000): The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective, *International Studies of Management and Organization*, 30(1): 63-92.

Andersson, U. and Forsgren, M. (2000): In Search of Center for Excellence: Network Embeddedness and Subsidiary Roles in Multinational Corporations. *Management International Review* 40(4).

Andersson, U. and Johanson, J. (1997): International Business Enterprise in The Nature of the International Firm, ed. I. Björkman and M. Forsgren, pp. 33-49.

Antal-Mokos, Z. (1998): Politicking and Privatization, *Business Strategy Review* 8(1).

Antal-Mokos Z., Balaton, K., Drótos, Gy., Tari E. (1999): *Stratégia és szervezet, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, második változatlan kiadás, Budapest.*

Antalóczy, K. (2001): Magyarországi működőtőke-export nemzetközi kitekintésben, *Külgazdaság* 45(7-8).

Antalóczy, K. (2004): A működőtőke-befektetések modernizációs hatása - Tatabánya példája, *Külgazdaság* 48(12).

Antalóczy K., Éltető A., (2002a): Magyar vállalatok nemzetköziesedése – indítékok, hatások és problémák, *Közgazdasági Szemle*, XLIX évf., február.

Antalóczy K., Éltető A. (2002b): Outward Foreign Direct Investment in Hungary. Motivations and Effects, Institute for World Economics Hungarian Academy of Science Working Papers, No. 125.

Antalóczy, K., Mohácsi, Voszka, E. (1998): Sok kicsi sokra megy? A magyar tőkeexport jellemzőiről, *Külgazdaság* 42(11).

Antalóczy, K. és Sass, M. (1998): A bér munka szerepe a világgazdaságban és Magyarországon, *Közgazdasági Szemle*, 7-8-sz.

Antalóczy, K. és Sass, M. (2003): Működőtőke-befektetések és a külkereskedelem modernizációja - nemzetközi kitekintés és hazai tapasztalatok, *Külgazdaság* 47(12).

Antalóczy, K. és Sass, M. (2005): A külföldi működőtőke-befektetések regionális elhelyezkedése és gazdasági hatásai Magyarországon, *Közgazdasági Szemle*, 52(5): 494-520.

Apáthy et. al. (1991): The Change of Regime and the Hungarian Telecommunication Industry, Institute for World Economics of the Hungarian Academy of Sciences.

Apáthy, E. (1991): The Big Looser of the Hungarian Telecommunication Market: BHG Telecommunication Works in Apáthy et. al. The Change of Regime and the Hungarian Telecommunication Industry, Institute for World Economics of the Hungarian Academy of Sciences.

Araujo, L. and Easton, G. (1996): Networks in socio-economic systems; a critical review in D. Iacobucci (ed.): *Networks in Marketing*, Sage, Thousand Oaks, CA, London, New Delhi, pg. 63-107.

Árva, L. et. al. (2003): A külföldi működőtőke-beruházások típusai és azok elhelyezkedése hazánkban, Euro Midi Kiadó.

Axelsson, B. and Johanson, J. (1992): Foreign Market Entry – The Textbook versus the Network View. In Axelsson, B. and Easton, G. (eds.): Industrial Networks: A New View of Reality, Routledge, London.

Báger, G., Kovács Á.(2004): Privatizáció Magyarországon, Összefoglaló tanulmány (I.-II. kötet), Állami Számvevőszék Fejlesztési és Módszertani Intézet, Budapest

Bakacsi Gy. (1999): Szervezeti magatartás és vezetés. (3. kiadás), Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.

Balaton, K. (1994): Vállalati stratégiai magatartás az átmenet időszakában (1990-1994). Vezetéstudomány, 9. szám, 8-18. old.

Balaton, K. (2005a): Vállalati stratégiai magatartás a rendszerváltás után. A vállalati stratégiák tartalma és a stratégiaalkotás folyamata a hazai és külföldi tulajdonban lévő vállalatoknál, Harvard Business Manager, július-augusztus: 54-63.

Balaton, K. (2005b): Vállalati stratégiák és szervezetek a rendszerváltást követően. Aula Kiadó, Budapest.

Balaton, K. és Dobák, M. (1982): Mennyiségi és minőségi módszerek az empirikus szervezetkutatásban, Egyetemi Szemle 1-2 szám: 87-100.

Barkema, H. G. and Vermeulen, F. (1998): International Expansion Through Start-up or Acquisition: a Learning Perspective, Academy of Management Journal 41(1) 7-26.

Barney, J. B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17:99-120.

Bartek-Lesi. M.- Bartók I. – Czakó, E. – Gáspár, J. – Könczöl, E. (2007): Vállalati stratégia, Alinea Kiadó, Budapest.

Bartlett Ch. and Ghoshal S. (1988): Organizing for Worldwide Effectiveness: The Transnational Solution, California Management Review, Fall.

Bartlett Ch. and Ghoshal S. (1989): Managing across borders: The Transnational Solution., Harvard Business School Press, Boston, MA.

Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (2002): The transnational and beyond: reflections and perspectives at the millennium, in Hitt, M.A. and Cheng, J.L.C. (Eds.): Managing Transnational Firms: Resources, Market Entry and Strategic Alliances, Advances in International Management Series, Elsevier/JAI, Oxford, pp.3–36.

Beamish, P. (1990): The Internationalisation Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda,. in: Rugman, A. M. (ed.), Research in Global Strategic Management - International

Business Research for the Twenty-First Century: Canada's New Research Agenda, JAI Press Inc., Greenwich, pp.77-92.

Bell, J. (1995): The internationalisation of small computer software firms, A further challenge to "stage" theories, *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 8, 60-75. 23

Bell, J. et al. (2004): Small Firm Internationalization and Business Strategy. An Exploratory Study of 'Knowledge-intensive' and 'Traditional' Manufacturing Firms in the UK, *International Small Business Journal* Vol. 22 (1)

Bellak, Ch. (1998): The Measurement of Foreign Direct Investment: A critical review. *The International Trade Journal*, No. 2

Bellak, Ch. and Svetličič, M. (2001): Investment Development Path of Small Transition Countries: Conceptual Background and Empirical Evidence, Paper prepared for the Conference on "Small States in World Markets – Fifteen Years Later", Göteborg 27-29 September.

Benito, G. and Gripsrud, (1992): The Expansion of Foreign Direct Investments: Discrete Rational Location Choices or a Cultural Learning Process? *Journal of International Business Studies* 23(3): 461-76.

Bilkey, W. and Tesar, G. (1977): The export behavior of smaller Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, Vol. 9. Issue Spring/Summer 93-98.

Birkinshaw, J. (1997): Entrepreneurship in Multinational Corporations: the Characteristics of Subsidiary Initiatives, *Strategic Management Journal*, 18(3): 207-229.

Björkman, I. and Forsgren, M. (2000): Nordic International Business Research. A Review of Its Development, *International Studies of Management and Organization*, 30(1).

Blahó, A. (2002): Világgazdaságtan II. kötet, Globális fejlődés-gazdaságdiplomácia, Aula Kiadó, Budapest.

Blankenburg-Holm, D. (1995): A Network Approach to Foreign Market Entry" In K. Möller & D. Wilson (eds.), *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, Kluwer Academic Publishers, Boston.

Blankenburg Holm, D. and Johanson, J. (1995): Business Networks Connections and the Atmosphere of Dyadic Business Relationships, Uppsala University, Department of Business Studies, Working Paper 1995/8.

Bloodgood, J.M., Sapienza, H.J. and Almeida, J.G. (1996): The Internationalization of New High-Potential US Ventures: antecedents and outcomes, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(4), pp.61-76.

Bojár, G. (2005): Graphy-sztori – Egy magyar mini-multi története. HVG Kiadói Rt., Budapest.

Brazeal, D. Herbert, T. (1999): The Genesis of Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice* 23(3): 29-45.

Bridgewater, S. (1999): Networks and Internationalization: the Case of Multinational Corporations Entering Ukraine, *International Business Review*, 8: 99-118.

Bruton, G.D. et. al (2004): The Evolving Definition of what Comprises International Strategic Management Research, *Journal of International Management*, 10 413– 429.

Buckley, P. (1988): The Limits of Explanation: Testing the Internalization Theory of the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*. Vol. 19. No. 2.

Buckley, P. (1990): Problems and Developments in the Core Theory of International Business, *Journal of International Business Studies*, Vol. 21. Issue nr. 1.

Buckley, P. (2002): Is the International Business Research Agenda Running out of Steam? *Journal of International Business Studies*, Vol. 33. Issue nr. 2

Buckley, P. (2003): Globalization and the Multinational Enterprise in *The Oxford Handbook of Strategy, Volume II: Corporate Strategy* edited by D. Faulkner and A. Campbell, Oxford University Press, Oxford, New-York.

Buckley, P. and Casson M. (1976): *The Future of Multinational Enterprise*. McMillan, London.

Buckley, P. and Casson M. (1981): The Optimal Timing of a Foreign Direct Investment, *The Economic Journal*, 91(36).

Buckley, P. and Casson M. (1985): *The Economic Theory of the Multinational Enterprise*, Macmillan, London.

Buckley, P. and Casson, M. (1992): Organising for Innovation: the Multinational Enterprise in the 21 st Century, in Peter J. Buckley and Mark Casson (eds.), *Multinational Enterprises in the World Economy: Essays in Honour of John H. Dunning*, Edward Elgar, Aldershot

Buckley, P. and Casson, M. (1993): Economics as an Imperialist Social Science, *Human Relations*, 46(9): 1035-52.

Buckley, P. and Casson, M. (1998): Analysing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach, *Journal of International Business Studies*, 29(3): 539-562.

Buckley, P. and Lessard, D. (2005): Regaining the edge for international business research, *Journal of International Business Studies*, 36(6).

Bühner, R., Dobák, M. Tari, E. (2002): *Vállalatcsoportok. Konzern szervezetek, holding struktúrák*. Aula, Budapest.

Bulatov, A. (1998): Russian Direct Investment Abroad: Main Motivations in the Post-Soviet Period, *Transnational Corporations*, Vol. 7. No. 1.

Burrell, G., & Morgan, G. (1979): Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life. London: Heinemann.

Buzády, Z. (2000): Stratégiai szövetségek Magyarországon, Doktori disszertáció, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest

Cantwell, J. (1989): Technological Innovation and Multinational Corporations, Basil Blackwell, Oxford.

Cantwell, J. (1994): Transnational Corporations and Innovatory Activities, United Nations Library on Transnational Corporations, Vol. 17. UNCTAD Program on Transnational Corporations, Routledge, London and New York.

Cantwell (1998): Knowledge, Capabilities, Imagination and Cooperation in Business: Introduction, Journal of Economic Behavior and Organization, 35(2) pp. 133-37.

Cantwell, J. (2000): A Survey of Theories of International Production in Pitelis, N. Sudgen, R.: The Nature of Transnational Firm, Second Edition, Routledge, London and New York.

Carlson S. (1974): International Transmission of Information and the Business Firm. The Annals of the American Academy of Political and Social Science 412(March): 55-63.

Carlson, S. (1975): How Foreign is Foreign Trade? A Problem in International Business Research. Uppsala University, Uppsala.

Casson, M.C. (1982): The Entrepreneur: An Economic Theory. Martin Robertson, Oxford.

Casson, M.C. (1982): The Theory of Foreign Direct Investments, in J. Black and J. H. Dunning (eds.), International Capital Movements, McMillan, London.

Casson, M.C. (1984): The Theory of Vertical Integration: A Survey and Synthesis, Journal of Economic Studies, 11(2). pp.3-43.

Caughey, M. and Chetty, S. (1994): Pre-export Behaviour of Small Manufacturing Firms in New Zealand, International Small Business Journal, 12(3).

Caves, R. E. (1982): Multinational Enterprises and Economic Analysis. Cambridge University Press, Cambridge.

Cavusgil T. (1982): Some observations on the relevance of critical variables for internationalization stages. In M. Czinkota and G. Tesar (eds.) Export management: An International Context. New York: Praeger.

Cavusgil, T. (1997): Globalization of Industries. Journal of International Marketing, Vol. 5 No. 1, Editorial.

Cavusgil, T. Nevin, J. (1981): Internal Determinants of Export Marketing Behaviour: an Empirical Analysis, Journal of Marketing Research, 18(1).

Center for Process Studies (2007): <http://www.ctr4process.org/about/process/> downloaded on 23.06.2007.

Chandler, A. (1962): *Strategy and Structure*. MIT Press, Cambridge, MA.

Cheng, J. (2007): Critical issues in international management research: an agenda for future advancement, *European Journal of International Management*, 1(1/2).

Chetty, S. (1999): Dimensions of Internationalization of Manufacturing Firms in the Apparel Industry, *European Journal of Marketing*, 33(1-2.) pp. 121-142.

Chetty, S. and Blankenburg Holm, D. (2000): Internationalisation of Small to Medium-sized Manufacturing Firms: a Network Approach. *International Business Review*, 9. 77-93.

Chetty, S. and Hamilton, R.T. (1993): Firm-level Determinants of Export Performance: a metaanalysis, *International Marketing Review*, 10(3).

Chetty, S. and Wilson, H. M. (2003): Collaborating with competitors to acquire resources, *International Business Review*, 12: 61-81.

Chia, R. and Langley, A. (2004): The First Organization Studies Summer Workshop: Theorizing Process in Organizational Research, call for papers, *Organization Studies*, 25(8).

Chikán, A., Czakó, E. és Zoltayné P. Z. (2002): *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban*, Akadémia kiadó, Budapest.

Chikán, A., Czakó E. (szerk) (2009): *Versenyen a világgal: Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

Czakó, E. – Reszegi, L. (szerk.): *Nemzetközi vállalatgazdaságtan*, Alinea Kiadó, Budapest.

Child, J. and Faulkner, D. (1998): *Strategies of Cooperation, Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford.

Coase, R. H. (1937): The Nature of the Firm, *Economica* Vol. 4. november

Conner, K. R. (1991): A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do we have a new theory of the firm?, *Journal of Management*, 17: 121-154.

Conner, K.R. and Prahalad, C. K. (1996): A resource-based theory of the firm: Knowledge vs. Opportunism, *Organization Science* 7: 477-501.

Contractor, F. J. (1990): Contractual and Cooperative forms of International Business: Towards a Unified Theory of Modal Choice. *Management International Review*, 39(3): 31-54.

Cook, M. and Emerson, R. (1978): Power, equity, commitment in exchange networks: theory and experimental results. *American Sociological Review*, 43 (October), 721-738.

Coviello, N. E. and Jones, M. (2004): Methodological Issues in International Entrepreneurship Research, *Journal of Business Venturing*, Vol. 19., No. 4, 485-508.

Coviello, N. E. and Munro, H. (1995): Growing the Entrepreneurial Firm. Networking for International Market Development, *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 7, 49-61.

Coviello, N. E. and Munro, H. (1997): Network Relationships and the Internationalisation Process of Smaller Software Firms, *International Business Review*, Vol. 6, No. 4, 361-384.

Coviello, N. E. and McAuley, A. (1999): Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research', *Management International Review* (39). 3.

Covin, J. G. and Slevin, D.P. (1991): A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice* 16(1): 7-25.

Culem, C. G. (1988): The locational determinants of direct investments among industrialised countries. *European Economic Review*, 32(4): 885-904.

Cyert, R. D. and March, J.G. (1963): *A Behavior Theory of the Firm*, Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.

Czinkota, M. (1982): *Export Development Strategies: US Promotion Policies*. Praeger Publishers, New York.

Davidson, W. (1980): The location of foreign direct investment activity, country characteristics and experience effects. *Journal of International Business Studies*, 11: 9-22.

Demel, W. and Maxian, S. (2007): The Heat goes on...no real signs of a cool down yet..., CEE Banking Sector Report, Raiffeisen Research, <http://www.rzb.at/eBusiness/services/resources/media/>, downloaded on 2008.01.15.

Deng, P. (2003): Foreign Investment by Multinationals from Emerging Countries: The Case of China, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(2)

DiMaggio, P.J. and Powell, W.W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, vol. 48. 147-160.

Dobák, M. és munkatársai (1999): *Szervezeti formák és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.*

Doz, Y. and Prahalad, C.K. (1991): Managing DMNCs: A search for a new paradigm, *Strategic Management Journal*, 12: 145-164.

Dunning, J. H. (1980): Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests, *Journal of International Business Studies*, Vol. 11, Issue 1.

Dunning, J. H. (1981): *International Production and the Multinational Enterprise*, George Allen & Unwin, London.

Dunning, J. H. (1982): Explaining the International Direct Investment Position of Countries: Towards a Dynamic or Developmental Approach, in J. Black and J. H. Dunning (eds.), *International Capital Movements*, McMillan, London.

Dunning, J. H. (1988): The Eclectic Paradigm of International Production: An Update and a Reply to its Critics, *Journal of International Business Studies*, Vol. 19. Issue 1.

Dunning, J. H. (1991): The Eclectic Paradigm of International Production: A Personal Perspective, in Pitelis, N. Sudgen, R.: *The Nature of Transnational Firm*, Routledge, London, pp. 119-139.

Dunning, J. H. (1993): *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley, London.

Dunning, J. H. (1995): Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism, *Journal of International Business Studies*, 26(3).

Dunning, J. H. (2000): *A Rose By Any Other Name? FDI Theory in Retrospect and Prospect*, University of Reading and Rutgers University.

Dunning, J. H. (2001): The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past Present and Future, *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), pp. 173-90.

Dunning, J. H. and Narula, R. (1996) The Investment Development Path Revisited: Some Emerging Issues, in: Dunning and Narula (Eds) *Foreign Direct Investment and Governments: Catalysts for Economic Restructuring*, Routledge, London

Dunning, J. H. and Rugman, A. (1985): The Influence of Hymer's Dissertation on the Theory of Foreign Direct Investment, *American Economic Review*, May: 228-32.

Easton, G. (1992): Industrial networks: a review, in B. Axelsson and G. Easton (eds.) *A New View of Reality*, Routledge, London and New York, pg. 1-27.

Eisenhardt, K. M. (1989): Building Theories From Case Study Research, *Academy Of Management Review*, 14(4): 532-550.

Elenkov, D. S. (1995): Russian Aerospace MNCs in Global Competition: Their Origin, Competitive Strengths and Forms of Multinational Expansion, *The Columbian Journal of World Business*, 30(2): 66-78.

Éltető, A. (2001): The Competitiveness of Hungarian Companies. A Comparison of Domestically Owned Firms and Foreign-investment Enterprises in Manufacturing. Working Paper, No. 118. August, Hungarian Academy of Sciences, Institute for World Economics.

Éltető, A., Altzinger, W., Duris, R., Bellak, Ch. (2002): Emergence of Multinational Firms from Central and Eastern Europe: Conceptual Background and Two Cases, *Wirtschaftspolitische Blätter* 3: 362-371.

Éltető, A. Antalóczy, K. (2003): Outward Foreign Direct Investment from Hungary: Trends, Motivation and Effects, in Svetličič, M., Rojec M. (eds.), *Facilitating Transition by Internationalization: Outward Direct Investment from Central European Economies*, Ashgate Publishing, Aldershot.

Emerson, R. (1972): Exchange theory, part I: exchange relations and network structures. In M. Zelditch, & B. Anderson, *Sociological theories in progress*, vol. 2. Houghton Mifflin, Boston. MA.

Erdey László (2004): A működőtőke-áramlás a telephelyválasztás elméletének tükrében, *KSZ*, 2004 május

Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., and Sharma, D. D. (1997): Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process. *Journal of International Business Studies*, 28(2), pp. 337–360.

Estrin, S. et. al. (1997): *Foreign Direct Investment in Central and Eastern Europe*, Cassel, London.

Farkas, P. (2004): A külföldi működőtőke-beruházások és a technológia transzfer új tendenciái, *Műhelytanulmányok* 66. szám, december, MTA Világgazdasági Kutatóintézet, Budapest.

Farkas, Z. (2001): Csák János: Az győz, aki a legtöbb tőkét tudja megmozgatni – Farkas Zoltán interjúja, <http://www.mozgovilag.hu/2001/07/jul17.htm> A Mozgó Világ internetes változata : huszonhetedik évfolyam, hetedik szám.

Fieldhouse, D. K. (1986): The Multinational: A Critique of a Concept. In A. Teichova et. al. (eds.), *Multinational Enterprise in Historical Perspective*. Cambridge University Press, Cambridge.

Figyelő TOP 2000, 2003.

Fletcher, R. (2001): A Holistic Approach to Internationalisation, *International Business Review* 10(1) pp. 25-49.

Ford, (1998): Two Decades of Interactions, Relationships and Networks, in P. Naudé and P. Turnbull (eds.) *Network Dynamics in International Marketing*, Elsevier, Oxford and New York, pp. 3-15.

Ford, D. et. al. (1998): *Managing Business Relationships*. John Wiley and Sons, Chichester.

Forsgren, M. (1989): *Managing the Internationalization Process*, Routledge, London.

Forsgren, M. (2002): The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Model: A Critical Review, *International Business Review*, Vol. 11. 257-277

Forsgren, M. and Johanson, J. (1992): Managing Internationalization in Business Networks, in M. Forsgren, J. Johanson, (ed.) *Managing Networks in International Business*, Philadelphia and Amsterdam: Gordon and Breach pg. 1-15.

Franko, L. G. (1974): The Origins of Multinational Manufacturing by Continental European Firms. *Business History Review*, 48: 277-302.

Franko, L. G. (1976): *The European Multinational: A Renewed Challenge to American and British Big Business*. Harper & Row, London.

Gavra G. and Bogár, Zs. (2004): Csányi Sándor portréja I.-II., *Magyar Narancs*, december 1., <http://www.minosegiuisagiras.hu/main.php?name=aarticles&id=17> letöltés 2007.05.08.

Ghemawat, P. (2001): Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion, *Harvard Business Review*, September-October.

Ghoshal, S. and Bartlett, C. A. (1990): The Multinational Corporation as an International Network, *Academy of Management Review*, 15(4) 603-625.

Grabher, G. és Stark D. (1996): A szervezett sokféleség–evolúcióelmélet, hálózatelemzés és posztoszocialista átalakulás, *Közgazdasági Szemle*, szeptember.

Granovetter, M. (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology* 91: 481-510.

Grant, R. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review* 33: 114-135.

Grant, R. (1995): Toward a Knowledge-based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal* 17. (Winter Special Issue) pp. 109-122.

Gulati, R. Nohria, N. and Zaheer, A. (2000): Strategic Networks, *Strategic Management Journal* 21. pp. 203-215.

Hadjikhani, A. and Johanson, M. (2002): The Fifth Dimension – Expectations in Internationalization Process Model, in Havila, V. Forsgren M. and Håkasson, H. *Critical Perspectives of Internationalization*, Pergamon, Amsterdam, London, New York.

Hadley, R. D. and Wilson, H. (2003): The network model of internationalisation and experiential knowledge, *International Business Review* Vol.12, p.697-717

Hamar, J. (1995): Tendenciaváltozások a közvetlen tőkebefektetések nemzetközi áramlásában: Elmélet és gyakorlat. *Külgazdaság* 39(7-8).

Hamar, J. (2001): A külföldi és a hazai tőkével működő vállalatok szerepe a magyar iparban. *Külgazdaság* 45(4), pp. 4-34.

Hamel, G. (1991): Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances, *Strategic Management Journal*, 12: pp. 83-103.

Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1989): Strategic Intent, *Harvard Business Review*, 89(3): 63-76.

Hamilton, G. (ed.) (1986): *Red Multinationals or Red Herrings? The Activities of Entreprises from Socialist Countries in the West*. New York.

Hansen, M. T. (1999): The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organizational subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44: 82–111.

Hartley, J. (1994): Case Studies in Organizational Research in Casell and Symon 1994 *Qualitative Methods in Organizational Research*. Sage Publication, London, pp: 208-229.

Harzig, A-W., (2002): Acquisition versus Greenfield Investments: International Strategy and Management of Entry Modes, *Strategic Management Journal*, 23., pg. 211-227.

Hashai, N. and Almor, T. (2004): Internationalization and Internalization Strategies of Different Sized Companies – A Modified Resource-based Theory, Paper presented on Academy of International Business Annual Conference, Stockholm, július 10-13.

Hashai, N. and Almor, T. (2004): Gradually internationalizing ‘born global’ firms: an oxymoron?, *International Business Review* 13, pp. 465-483.

Haunschild, P. R., and Miner, A. S. (1997): Modes of Interorganisational Imitation: the effects of outcome salience and uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 42: 472–500.

Haveman, H. (1993): Follow the Leader: mimetic isomorphism and entry into new markets. *Administrative Science Quarterly*, 38(4): 593–627.

Hedlund, G. (1986): The Hypermodern MNC: A Heterarchy? *Human Resource Management*, 25(1), pp. 101-120.

Heinrich, A. (2003): Internationalization of Russia’s Gazprom, *Journal for East European Management Studies*, 8(1): 46-66.

Hempel, C.G. (1965): *Aspects of Scientific Explanation*, The Free Press, New York.

Henisz, W. J. (2000): The Institutional Environment for Multinational Investment, *The Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 16, No. 2.

Hennart J.-F. (1982): *A Theory of Multinational Enterprise*. University of Michigan Press, Ann Arbor, MI.

Hennart, J.-F. (1988): A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures, *Strategic Management Journal*, 9. pp. 361-74.

Hennart J.-F. (2001): Theories of Multinational Enterprise in: A. M. Rugman and T. A. Brewer (eds.) *The Oxford Handbook of International Business*, Oxford University Press, Oxford, pp. 127-149

Hennart, J.-F. and Park, Y.-R. (1993): Greenfield vs. Acquisition: The Strategy of Japanese Investors in the United States, *Management Science* 39: 1054-1070.

Hill, Ch. et. al. (1990): An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. *Strategic Management Journal* 11(2).

Hoskisson, R. et. al (2000): Strategy in Emerging Economies, *Academy of Management Journal*, 43(3): 249-267.

Huber, G. P. (1991): Organizational Learning. The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1).

Hurmerinta-Peltomäki, L. (2003): Time and Internationalization. Theoretical Challenges Set by Rapid Internationalization, *Journal of International Entrepreneurship*, 1. 217-236.

Hymer, S. (1960): The International Operations of National Firms: a Study of Direct Foreign Investment. Ph D thesis, published in 1976. MIT Press, Cambridge, Mass.

Håkansson, H. and Snehota, I. (1989): No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 5. No. 3, pp. 187-200.

Incze, E. (2003): Hungarian Firms in Search of Growth – Experiences from an Outward Foreign Direct Investment, conference paper, 19th EGOS Colloquium, Copenhagen, 3-5 July.

Incze, E. (2004a): Emerging Multinationals: a Study of Foreign Direct Investment of Hungarian Companies, conference paper, The Third International Conference “International Business in Transition Economies” Stockholm School of Economics in Riga, 9-11 September.

Incze, E. (2004b): Feltörekvő multinacionálisok: esszé három hazai múltú, központú és irányítású vállalatról, conference paper, BME Doktorandusz konferencia, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest, november 9.

Incze, E. (2005): The Challenge of Latecomers: an explorative study of foreign market entry-strategy process of selected companies from Hungary, conference paper, Academy of International Business Annual Conference, Quebec, Canada, 10-12 July

Incze, E. (2006a): A vállalatok nemzetközi terjeszkedésének jellemzői, Műhelytanulmány, Versenyképesség Kutatóközpont, Budapesti Corvinus Egyetem.

Incze, E. (2006b): Understanding the Process of Firm Internationalization: Building a Bridge between International Business and Organizational Theory, conference paper, European International Business Academy, December, Fribourg, Switzerland

Incze, E. (2010): Vállalati versenyképesség válsághelyzetben, Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ.

Inotai András (szerk.) (1984): Magyar vállalatok KGST-kapcsolatai. A vállalati magatartás, a belső szabályozás és a külső környezetváltozás egy évtizede. MTA Világgazdasági Kutató Intézet, TTSZ Közleményei, Budapest, 356 o.

Inotai A. (1989): A működőtőke a világgazdaságban, Kossuth Könyvkiadó, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Interview with Mr. Csányi Sándor, International Herald Tribune 2006, November

Jaklic, A., Svetličič, M., (2001a): Slovenia's Outward Direct Investment in the States of Former Yugoslavia: a Strategic or a Defensive response. Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe, Vol. 3, No. 3-4. December, 299-323

Jaklic, A., Svetličič, M., (2001b): Does Transition Matter? – Outward Foreign Direct Investment by the Czech Republic, Hungary and Slovenia, Transnational Corporations, Vol. 10(2), August

Jaklic, A. and Svetličič, M. (2003a): Enhanced Transition Through Outward Internationalization. Outward FDI by Slovenian Firms, Ashgate, Aldershot.

Jaklic, A. and Svetličič, M. (2003b): The Outward Direct Investment from CEECs: Can their Firms Compete in the Global Market, Journal for East European Management Studies, Vol. 8. Nr.1.

Jick, T.D. (1979): Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. Administrative Science Quarterly, 24(4): 602-611.

Johanson J. and Mattsson, L-G. (1986): International Marketing and Internationalization Process – A Network Approach, in Paliwoda, S. and Turnbull, P. (eds.), Research in International Marketing, Croom Helm, London.

Johanson, J. and Mattsson, L-G. (1988): Internationalization in Industrial Systems – a Network approach, in N. Hood and J-E. Vahlne (eds.): Strategies in Global Competition, Croom-Helm, London, New York and Sydney, pp. 287-314.

Johanson, J. and Mattsson, L-G. (1992): Network Positions and Strategic Action - An Analytical Framework, in: Axelsson, B./Easton, G. (eds.) Industrial Networks: A New View of Reality, Routledge, London, pp. 205-217.

Johanson, J. and Sharma, D. (1987): Technical Consultancy in Internationalization, *International Marketing Review*, Vol. 4. pp. 20-9.

Johanson, J. and Vahlne J-E. (1977): The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8. No. 1.

Johanson J. and Vahlne J-E. (1990): The Mechanism of Internationalisation, *International Marketing Review*, Vol. 7 No. 4.

Johanson, J. and Vahlne, J-E. (1992): Management of Foreign Market Entry, *Scandinavian International Business Review*, 1(3). pp. 9-27.

Johanson, J. ; Vahlne, J-E. (2006): Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A Note on the Uppsala Internationalization Process Model. *Management International Review*. Vol. 46:2 pp. 165-178.

Johanson, J. and Vahlne, J-E. (2009): The Uppsala Internationalization Process Model Revisited – From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40.

Johanson J. and Wiedersheim-Paul, F. (1975): The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases”, *Journal of Management Studies*, 12.

Jones, MV. (1999): The Internationalization of Small High Technology Firms. *Journal of International Marketing* 7(4): 15-41.

Jones MV. (2001): First Steps in Internationalisation: Concepts and Evidence from a Sample of Small High Technology Firms. *Journal of International Management* 7(3): 191-210.

Jones, M.V. and Coviello, N.E. (2002): A Time-Based Contingency Model of Entrepreneurial Internationalization Behaviour, Working Paper 2002/12, Haskayne School of Business

Jones, M.V. and Coviello, N.E. (2005): Internationalization: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time, *Journal of International Business Studies*, 36(3): 284-303.

Kalotay, K. (2003a): Outward Foreign Direct Investment from Economies in Transition in a global context, *Journal for East European Management Studies*, Vol. 8. Nr.1.

Kalotay, K. (2003b): Működőtőke - válságban? *Közgazdasági Szemle*, L. évf. január.

Kapás, J. (1999): Egy új vállalatelmélet: erőforrásalapú megközelítés – Összefoglalás és diagnózis. *Vezetéstudomány*, XXX. Évf. 2. szám, 35-43. old.

Kavrakova, E. (2005): Romania – Banking Sector – Summary Changes and Trends, conference presentation, BACEE’S 13th Conference on Central and East European Bank and Country Risk, 25-25 October, Budapest

- Kieser, A. (1995): Szervezetelméletek, Aula Kiadó, Budapest.
- Kilvits, K. and Purju, A. (2003): The Outward Foreign Direct Investment from the Baltic States, *Journal for East European Management Studies*, Vol. 8. Nr.1.
- Kim, W.C. and Hwang, P. (1992): Global strategy and multinationals's entry mode choice. *Journal of International Business Studies*, 23(1).
- Kinch, N. (1992): Entering a Tightly Structured Network – Strategic Vision or Network Realities, in Forsgren, M. and Johanson, J. (eds.), *Managing Networks in International Business*. Gordon and Breach, New York.
- Kindleberger, C. P. (1969): *American Business Abroad: Six Essays on Direct Investment* 1-36, Yale University Press: New Haven.
- Kindleberger, C.P. (1988): The New Multinationalization of Business, *ASEAN Economic Bulletin*, 5(11), pp. 113-24.
- King, R., Hill, M., Cornforth, J. (1995): From „Red Multinationals” to Capitalist Entrepreneurs?, *European Journal of Marketing*, 29(13).
- Kirzner I. M. (1973): *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kirzner I. M. (1997): Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach. *Journal of Economic Literature*. 35 (3): 60-85.
- Knight, G. (1999): International Services Marketing: Review of Research, 1980–1998, *Journal of Services Marketing* 13 (4–5): 347–60.
- Knight, G. and Cavusgil, S. (1996): The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory, *Advances in International Marketing* 8. Jai Press.
- Kogut, B. (1988): Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives, *Strategic Management Journal* 9. pp. 319-22.
- Kogut, B. and Zander, U. (1992): Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology, *Organization Science* 3, 383–397.
- Kogut, B. and Zander, U. (1993): Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation, *Journal of International Business Studies* 24:625-645.
- Kojima, K. (1978): *Direct Foreign Investment: A Japanese Model of Multinational Business Operations*. Croom-Helm, London.
- Kojima, K. (2000): The “flying geese” model of Asian economic Development: origin, theoretical extensions, and regional policy implications. *Journal of Asian Economics*, 11, pp. 375-401.

Kovács, S. (1999): Külső (társadalmi) tényezők a magyar szervezetek átalakulásában. *Vezetéstudomány* XXX. évfolyam. 4. szám.

Kraatz, M. S. (1998): Learning by Association? Interorganisational Networks and Adaptation to Environmental Change. *Academy of Management Journal*, 41(6): 621–643.

Kutschker, M et. al. (1997): International Evolution, International Episodes, and International Epochs – Implications for Managing Internationalization, *Management International Review*, 37 (2).

Kuemmerle, W. (1999): The Drivers of Foreign Direct Investment into Research and Development: An Empirical Investigation, *Journal of International Business Studies*, 30. pp. 1-24.

Kumar K and Kim K. Y. (1984): The Korean Manufacturing Multinationals, *Journal of International Business Studies*, 15: 45-61.

Kumar, R., and Kofi, N. (1998): Differential Learning and Interaction in Alliance Dynamics: a process and outcome discrepancy model. *Organization Science*, 9(3): 356–367.

Lall, S. (1983): *The New Multinationals: The Spread of Third World Enterprises*. John Wiley, New York.

Lane, P. J., and Lubatkin, M. (1998): Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19: 461–477.

Langley, A. (1999): Strategies for theorizing from process data, *Academy of Management Review*, 24(4).

Lecraw, D.J. (1977): Direct investment by firms from less developed countries', *Oxford Economic Papers* 29(3): 442–457.

Lecraw, D.J. (1993): Outward Direct Investment by Indonesian Firms: Motivations and Effects, *Journal of International Business Studies*, 24(3).

Lee, J-W. (1993): The Development of Strategic Position in the Korean Industrial Turbines Market, *Uppsala Working Paper Series* no. 8.

Leonard-Barton, D. (1990): A Dual Methodology for Case-studies: Synergistic use of a Longitudinal Single-site with Replicated Multiple Sites, *Organization Science* Vol. 1. No. 1.

Leonard-Barton, D. (1992): Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, *Strategic Management Journal* 13. pp. 111-125.

Leonidou, L. and Katsikeas, C. (1996): The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, 28(3).

Lewin, A.Y., Long, C.P. and Carrol, T.N. (1999): The Coevolution of New Organizational Forms. *Organization Science*, 10(5). pp.: 535-550.

Lewitt, B., and March, J. G. (1988): Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14: 319–340.

Li, P.P. (1994): Strategy profiles of indigenous MNEs from the NIEs: the case of South Korea and Taiwan, *International Executives* 36(2): 147-170.

Lieberman M.B. and Montgomery, D. B. (1988): First Moover Advantages, *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue 9: 41-58.

Lieberman, M.B and Montgomery, D.B. (1998): First-mover (dis)advantages: Retrospective and link with the resource-based view". *Strategic Management Journal*, 19(12) 1111-1125.

Liuhto K. (ed.) (2001): East Goes West - The Internationalization of Eastern Enterprises, *Studies in Industrial Engineering and Management* No. 14., Lappeenranta University of Technology

Liuhto, K. and Jumpponen, J. (2003): Russian Corporations and Banks Abroad, *Journal of East European Management Studies*, 8(1): 26-45.

Lumpkin, G. T. and Dess, G.G. (1996): Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, *Academy of Management Review* 21(1): 135-172.

Luo, Y. and Tung, R. (2007): International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38(4): 481-498.

Luostarinen, R. (1970): *Foreign Operations of the Firm*, The Helsinki School of Economics, Helsinki

Luostarinen, R. (1979): *Internationalisation of the Firm, An Empirical Study of the Internationalisation of firms with small and open domestic markets with special emphasis on lateral rigidity as a behavioural characteristic in strategic decision-making*, 3rd edition of 1989. *Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis*, series A:30, The Helsinki School of Economics

Luostarinen, R. and Welch, L. (1997): *International Business Operations*. Kyriiri Oy, Helsinki.

Lyles, M. and Salk, J. (1996): Knowledge acquisition from foreign partner sin international joint ventures, *Journal of International Business Studies*, 27(5)., Special Issue.

Madsen, T. and Servias, P. (1997): The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process?, *International Business Review* 6 (6). 561-583.

Magas, I. (2002): Transznacionális vállalat a korlátozott nemzetközi versenyben. Átalakuló szemlélet és új irányzatok in Blahó, A. Világgazdaságtan II. kötet Globális fejlődés-gazdaságdiplomácia, Aula Kiadó Budapest.

Makó, Cs. és Ellingstad, M. (1999): Globalizáció, közvetlen külföldi tőkebefektetések és a vezetői gyakorlat modernizációja, Szociológia (4):40-58.

Malnight, Th. (1995): Globalization of an Ethnocentric Firm: An Evolutionary Perspective, Strategic Management Journal, 16. 119-141

March, J.G. (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning. Organization Science, 2(1): 71-87.

Marinova, S. and Marinov, M. (2004): Internationalization of Multinationals from Emerging Markets, conference paper, European International Business Academy Annual Conference, Ljubljana, Szlovénia, dec. 6-8.

Markides, C. and Williamson P.J. (1994): Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance. Strategic Management Journal 15: 149–157.

Marosi M. (1996): A nemzetközi és a magyar vállalatfejlődés, egyetemi jegyzet, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest.

Marosi, M. (1997): Távol-keleti menedzsment. Japán, Dél-Korea, a tengerentúli Kína, a Kínai Népköztársaság, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Martinez, J.I. and Jarillo, J.C. (1989): The Evolution of Research on Coordination Mechanism in Multinational Corporations, Journal of International Business Studies, 20(3):489-514.

Mathews, J. A. (2002): Dragon Multinational. A New Model for Global Growth, Oxford University Press, Oxford.

McDougall, P., Shane, S. and Oviatt, B. M. (1994): Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research, Journal of Business Venturing 9(6): 469–87.

McDougall et. al. (2003): A Comparison of International and Domestic New Ventures. Journal of International Entrepreneurship, 1(1), 59-82.

McKiernan, P. (1992): Strategies of Growth: Maturity, Recovery and Internationalization. Routledge, London.

McMillan, C.H. (1979): Growth of External Investments by the Comecom Countries, The World Economy, 2(3).

McMillan, C.H. (1987): Multinationals from the Second World. Growth of Foreign Investment by Soviet and East European Enterprises, McMillan Press, London

Melin, L. (1992): Internationalisation as a Strategy Process, *Strategic Management Journal*, 13, pp. 99-118.

Meyer, H. E. (1977): This Communist Internationale has a Capitalist Accent, *Fortune*, February, pp. 134-148.

Meyer, K. (2001): Institutions, Transaction Costs, and Entry Mode Choice in Eastern Europe, *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, No. 2.

Meyer, K. (2002): Management challenges in privatization acquisition in transition economies, *Journal of World Business*, Nr. 37

Meyer, K. (2002): Eclectic Theory on Entry Mode Choice, Paper presented on Second International Business in Transition Economies: Corporate Strategies and Practices in the Context of Institutional, Industrial and Social Change in the Emerging Economies of CEE, Vilnius-Lithuania, Sept. 12-14.

Meyer, K. and Gelbuda, M. (2006): Process Perspectives in International Business Research, *Management International Review*, Vol. 46, No. 2, 143-164.

Meyer, K. and Skak, A. (2002): Networks, Serendipity and SME Entry into Eastern Europe, *European Management Journal* Vol.20. No.2, 179-188

Miesenböck, K. J. (1988): Small business and exporting: a literature review, *International Small Business Journal*, 6(2).

Mintzberg, H. (1987): The Strategy Concept: The Five P's for Strategy, *California Management Review*, 30: 11-23.

Mohr, L. B. (1982): *Explaining Organizational Behavior: The Limits and Possibilities of Theory and Research*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Mudambi, R. (1995): The MNE investment location decision: Some empirical evidence. *Managerial and Decision Economics*, 16: 249–257.

OECD (Organization for Economic Co-operation and Development). (1996): *OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment*, Third Edition, OECD: Paris.

OECD (1997): *Globalisation and Small and Medium Enterprises*. OECD: Paris.

Osborn, R.N. and Baughn, C.C. (1991): Forms of interorganizational governance for multinational alliances, *Academy of Management Journal* 33: 503-519.

OTP Group webpage https://www.otpbank.hu/OTP_Portal/online/CE01020000000000.jsp, dowloded on 2008-02-11.

OTP Annual Reports

Oviatt, B. and McDougall, P. (1994): Toward a Theory of International Business Studies, *Journal of International Business Studies*, Vol. 25. Issue 1.

Ozawa, T. (1979): *Multinationalism, Japanese Style: The Political Economy of Outward Dependency*, Princeton University Press, Princeton.

Ozawa, T. (2000): The 'Flying-Geese' Paradigm: Toward a Co-evolutionary Theory of MNC-Assisted Growth. In K. Fatemi (ed.), *The New World Order: Internationalism, Regionalism and the Multinational Corporations*, Pergamon, New York, NY. pp. 209-223.

Pan, Y. and Tse, D. (2000): The Hierarchical Model of Market Entry Modes. *Journal of International Business Studies* 31(4): 535-554.

Pedersen, T. and Petersen B. (1996): Twenty Years After – Support and Critique of the Uppsala Internationalization Model. In Björkman, I., Forsgren, M. *The Nature of the International Firm. Nordic Contributions to International Business Research*. Copenhagen, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.

Pedersen, T. and Petersen B. (1998): Explaining Gradually Increasing Resource Commitment to a Foreign Market, *International Business Review* Vol. 7. 483-501.

Peng, M. (2000): *Business Strategies in Transition Economies*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Peng, M. (2003): Institutional Transitions and Strategic Choices, *Academy of Management Review*, Vol. 28. No.2.

Peng, M., Heath, P. S., (1996): The Growth of the Firm in Planned Economies in Transition: Institutions, Organizations, and Strategic Choice, *Academy of Management Review*, Vol. 21, Issue 2.

Penrose, E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, London.

Pentland, B. (1999): Building process theory with narrative: from description to explanation. *Academy of Management Review*, 24(4).

Perrow, Ch. (1997). *Szervezetszociológia*, Osiris Kiadó, Budapest.

Pettigrew, A. M. (1990): Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice, *Organization Science*, Vol. 1. Issue 3.

Pfeffer, J. and G. R. Salancik (1978): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, NY, Harper and Row.

Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990): Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May-June 79-91.

Priem, R., Butler, J. (2001): Tautology in the Resource-Based View and the Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments, *Academy of Management Review*, 26(1): 57-66.

Porter, M.E. (1985): Competitive Advantage, Free Press, New York.

Porter, M. (1986): Competition in Global Industries: A Conceptual Framework. In M. Porter (ed.), *Competition in Global Industries*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Powell, W. (1990): Neither Market nor Hierachy: Networks forms of Organizations, *Research in Organizational Behaviour* No. 12., 295-336.

Prasnikar, J., et. al., (2001): Investment Activities of Slovenian Companies in the Countries of Former Yugoslavia. *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, Vol. 3, No. 2, June, pg. 137-154.

Rácz, M. (1991): The Change of Regime and the Hungarian Telecommunication Industry, in Apáthy et. al. *The Change of Regime and the Hungarian Telecommunication Industry (An Empirical Survey)*, Institute for World Economics, Hungarian Academy of Sciences.

Rácz, M. (1993): Műszertechnika Rt. and the Hungarian telecommunications market, in Gáspár et. al.: *The Situation of the Hungarian Telecommunication Market in 1992*, Institute for World Economics, Hungarian Academy of Sciences.

Radosevic, S. (2002): The electronics industry in central and eastern Europe: an emerging production location in the alignment of networks perspective, *Center for Study of Economic and Social Change in Europe, School of Slavonic and East European Studies, Working Paper* nr. 21.

Radosevic, S. and Rozeik, A. (2005): Foreign Direct Investment and Restructuring in the Automotive Industry in Central and Eastern Europe, *Center for Study of Economic and Social Change in Europe, School of Slavonic and East European Studies, Working Paper* nr. 53.

Radosevic S. Yoruk, D. E. (2001): Videoton: the Growth of Enterprise through Entrepreneurship and Network Alignment, *Working Paper* No. 3.

Reid, S. (1981): The Decision-Maker and Export Entry and Expansion. *Journal of International Business Studies*, Vol. 12, Issue: Fall, 101-112.

Reid, S. (1983): Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice, *International Marketing Review*, Vol. 1. No. 2.

Reiljan, E. (2004): Reasons for De-internationalization: An Analysis of Estonian Manufacturing Companies, doctoral dissertation, Tartu University Press, Tartu.

Rennie, M. (1993): Global Competitiveness: Born Global, *The McKinsey Quarterly* 4. pp. 45-52.

Réti T. (1998): A magyar működőtőke kivitel néhány problémája egyes szomszédos átmeneti gazdaságok viszonylatában. Tanulmány. Kopint Datorg.

Réti, T. (1999): Magyar tőkekivitel Romániába és Szlovákiába, *Külgazdaság* 43(11).

Reuber, A. and Fischer, E. (1997): The influence of the management team's international experience on internationalization behaviour, *Journal of International Business Studies*, 28(4).

Ring, P. M. and Van de Ven, A. (1992): Structuring Cooperative Relationships Between Organizations, *Strategic Management Journal* 13: 483-498.

Rogers, E. M. (1962): *Diffusions of Innovation*. Free Press, New York.

Roolaht T. (2002): The internationalization of Estonian Companies: an exploratory study of relationship aspects. Doctoral Dissertation, Faculty of Economics and Business Administration, University of Tartu, Tartu.

Roolaht T. (2004): The Inward-Outward Connections of Estonian Foreign Direct Investments on a Sectoral and Company Level, Conference presentation, The Third International Conference "International Business in Transition Economies", CIBER, Riga, Latvia.

Rouse, M. J. and Daellenbach, U. S. (1999): Rethinking research methods for the resource-based perspective: isolating sources of sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal* 20(5).

Rugman, A. M. (1979): *International Diversification and the Multinational Enterprise*, Lexington Books, Lexington.

Rugman, A. M. (1980): Internalization as a General Theory of Foreign Direct Investment: a reappraisal of the literature, *Weltwirtschaftliches Archiv*, 116, 2.

Rugman, A. M. (1981): *Inside the Multinationals: the Economics of Internal Markets*, Croom Helm, London, New York and Sydney.

Sass, M. és Szanyi, M. (2004): A hazai cégek és a multinacionális vállalatok közötti beszállítói kapcsolatok alakulása, *Külgazdaság*, 48(9).

Schrenk, M. (1991): The CMEA System of Trade and Payments. The Legacy and the Aftermath of its Termination, Working Paper Series 753, The World Bank, Country Economics Department.

Shan, W. and Song, J. (1997): Foreign Direct Investment and the Sourcing of Technological Advantage: Evidence from the Biotechnological Industry. *Journal of International Business Studies*, 6(22)

Shane, S. and Venkataraman, S. (2000): The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1): 217-226

Sharma, D. D. (1992): International Business Research: Issues and Trends, Scandinavian International Business Review, (1.) 3., pp. 3-8.

Sharma, D. D. (1999): A Resource-Based Model of the Internationalisation Process of the Firm. Department of Marketing. Copenhagen Business School, Copenhagen.

Schumpeter, J. (1975): *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper.

Simmonds, K. and Smith, H. (1968): The first export order: a marketing innovation, British Journal of Marketing 2(2).

Styles, C. and Ambler, T. (1994): Successful Export Practice: the UK experience, International Marketing Review, 11(6), pp. 23-47.

Stopford, J.M. and Wells, L.T. (1972): *Managing the Multinational Enterprise*. Basic Books, New York.

Sullivan, D. (1998): Cognitive Tendencies in International Business Research: Implications of a "Narrow Vision" Journal of International Business Studies Vol. 29, No. 4

Svetličič, M. (1986): Multinational Production Joint Ventures of Developing Countries, Their Economic Development and Specific Features, in K. M. Khan (ed.), *Multinationals of the South*, Frances Printer Publishers Ltd., London.

Svetličič, M. (2002): Old Multinational from a Young Transition Economy: The Case of Gorenje. Paper presented at 28th EIBA Conference in Athens, Greece, December 8-10.

Svetličič, M., et. al., (1999): Outward Foreign Direct Investment by Central European firms and Restructuring; The Case of Slovenia. Paper presented at AIB Meeting in Charleston, South Carolina, 20-23 November 1999.

Svetličič, M. and Bellak, Ch. (2003): Investment Development Path of Small Economies: Comparative Evaluation of Austria and Slovenia in Svetličič M., Rojec M. (eds.) *Facilitating Transition by Internationalization: Outward Direct Investment from Central European Economies*, Ashgate Publishing, Aldershot.

Svetličič, M., and Jaklič A. (2002): Outward FDI by Selected Transition Economies: Comparative Evaluation, Paper presented at 28th EIBA Conference in Athens, Greece, December 8-10.

Svetličič, M., and Jaklič A. (2003): Outward FDI by Transition Economies: Basic Features, Trends and Development Implications in Svetličič, M. Rojec, M. (eds.): *Facilitating Transition by Internationalization: Outward Direct Investment from Central European Economies*, Ashgate Publishing, Aldershot.

Svetličič, M., and Rojec M. (eds.) (2003): *Facilitating Transition by Internationalization: Outward Direct Investment from Central European Economies*, Ashgate Publishing, Aldershot.

Szabó, K. and Kocsis, É. (2003): Tanulás és felejtés vegyes vállalatokban, Oktatási Minisztérium, Budapest.

Szalavetz, A. (1997): Sailing before the wind of globalization. Corporate restructuring in Hungary. Working Paper No. 78, Institute of World Economy April.

Szanyi, M. (1993): Mi is történt? A magyarországi átmenet kérdései a vállalati menedzsment szemszögéből, Közgazdasági Szemle 40(2): 180-185.

Szanyi, M. (1994): Magyar iparvállalatok alkalmazkodási törekvései az átalakulási válság során, Vezetéstudomány, 41(11): 1036-1048.

Szanyi M. (1997a): Elmélet és gyakorlat a nemzetközi működőtőke-áramlás vizsgálatában. Közgazdasági Szemle, 6.sz.

Szanyi M. (1997b): Újraszöve, Figyelő május 29. szám pp.40-43.

Szanyi M. (2001): Bért munkázás Magyarországon, Közgazdasági Szemle, 3 sz. 261-277.

Szécsi, G. (2003): A tőke keletre tart: Tőkeexport Magyarországon és külföldi befektetési lehetőségek, Piac és Profit, 7. évf. 4 sz.

Szelényi (2004a): Interjú Szelényi Ivánnal a Népszabadság június 26. számában.

Szelényi (2004b): Kapitalizmusok, szocializmusok után, Egyenlítő, Társadalomkritikai és kulturális folyóirat, 2. sz.

Szentes, T. (1995): A világgazdaságtan elméleti és módszertani alapjai, Aula kiadó, Budapest.

Tallman, S. and Shenkar, O. (1990): International cooperative venture strategies: outward investment and small firms from NICs, Management International Review 30(4): 299-315.

Tallman, S. (1991): Strategic Management Models and Resource-Based Strategies Among MNEs in a Host Market, Strategic Management Journal, 12 (Spec. Issue), pp. 69-82.

Tari, E. (1998): Stratégiai szövetségek az üzleti világban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Tari, E. (2004): Miért a Graphisoft? Esettanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar, Vezetés-Szervezés Tanszék kiadványa.

Teece DJ. (1977): Technology Transfer by Multinational Firms: The Resource Costs of Transferring Technological Know-How. Economic Journal 87: 242-261.

Teece D.J. (1981): The Multinational Enterprise: Market Failure and Market Power Considerations, Sloan Management Review, 22(3). pp. 3-17.

Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal* 18: 509-533.

Thorelli, H. (1986): Networks: Between Markets and Hierarchies, *Strategic Management Journal* (7)1.

Tõnu Roolaht (2002): The internationalization of Estonian Companies: an exploratory study of relationship aspects. Doctoral Dissertation, Faculty of Economics and Business Administration, University of Tartu, Tartu.

Tõnu Roolaht (2004): The Inward-Outward Connections of Estonian Foreign Direct Investments on a Sectoral and Company Level, Conference presentation, The Third International Conference "International Business in Transition Economies", CIBER, Riga, Latvia.

Tóth, K. (2004): Szinergia és valóság. A felvásárlások vezetésének hatása a szinergiák realizálására, Ph. D. értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest.

Tőzsdefórum (2006): Interview of CEO Csányi with Tőzsdefórum December 20th 2006, translated from Hungarian by the author. Source: http://www.tozsdeforum.hu/printed.phtml?news_id=366226 retrieved on 2010.01.15.

Trevino, L. J. and Grosse, R. (2002): An Analysis of Firm Specific Resources and Foreign Direct Investment in the United States, *International Business Review* 11. 431-452.

Turnbull, P. (1987): A Challenge to the Stage Theory of the Internationalization Process in Reid, S. and Rosson, P. (eds.): *Managing Export Entry and Expansion*, Praeger, New York

UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) (1998): *World Investment Report 1998: Trends and Determinants*, United Nations: New York and Geneva.

UNCTAD (2002): *World Investment Report 2002*, United Nations: New York and Geneva

UNCTAD (2003): *World Investment Report 2003*, United Nations: New York and Geneva.

Yeung, H. (1994): Transnational corporations from Asian developing countries: their characteristics and competitive edge, *Journal of Asian Business* 10(4): 17-58.

Yeung, H.W. and Olds, K. (2000): Globalizing Chinese Business Firms: Where are They Coming from, Where are They Heading?, in Yeung, H.W. and Olds, K. (eds.) *The Globalisation of Chinese Business Firms*, McMillan, London. Pp. 1-28.

Yin, R. K. (1994): *Case Study Research Designs and Methods*, Sage, Thousand Oaks, London.

Young, Stephen et al. (1989): *International Market Entry and Development*, Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf

- Van de Ven, A. H. (1992): Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note, *Strategic Management*, Vol. 13: 169-188.
- Van de Ven, A. H. and Engleman, R. (2004): Event- and Outcome-driven Explanations of Entrepreneurship, *Journal of Business Venturing* 19
- Van de Ven, A. H. and Huber, G. P. (1990): Longitudinal field research methods for studying process of organizational change. *Organization Science*, 1: 213-219
- Van de Ven, A.H. and Poole, M.S. (1995): Explaining Development and Change in Organizations, *Academy of Management Review*, 20(3): 510-540.
- Van de Ven, A.H. and Poole, M.S. (2005): Alternative Approaches for Studying Organizational Change, *Organization Studies*, 26(9): 1377-1404.
- Varblane, U. and Sörg, M. (2003): Internationalization of Estonian Banking, *Journal for East European Management Studies*, Vol. 8. Nr.1.
- Vecsenyi, J. (1999): *Vállalkozási szervezetek és stratégiák*, Aula Kiadó, Budapest.
- Vernon, R. (1966): International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics* 80.
- Vernon, R. (1979): The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41(4). 255-267.
- Vissak, T. (2003): The Internationalization of Foreign-Owned Enterprises in Estonia: an extended network perspective, Dissertation, Tartu University Press, Tartu.
- Welch, L. and Luostarinen, R (1988): Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34-55.
- Welch, L. and Loustarinen, R. (1993). Inward and outward connections in internationalization. *Journal of International Marketing*, 1(1), 46-58.
- Wells, L. T. (1983): *Third World Multinationals. The Rise of Foreign Investment from Developing Countries*. The MIT Press, Cambridge, MA, London.
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180
- Whitley, R. and Czabán L. (1998): Institutional Transformation and Enterprise Change in an Emergent Capitalist Economy: The Case of Hungary. *Organization Studies* Vol. 19, Issue 2.
- Wilkins, M. (1970): *The Emergence of Multinational Enterprise: American Business Abroad from the Colonial Era to 1914*. Harvard University Press. Cambridge, MA.

Wilkins, M. (1974): *The Maturing of Multinational Enterprise: American Business Abroad from 1914 to 1970*. Harvard University Press. Cambridge, MA.

Williamson, O. (1975): *Markets and Hierarchies*. The Free Press, New York.

Williamson, O. (1985): *The economic institutions of capitalism*. The Free Press, New York.

von Wright, G. H. (1971): *Explanation and Understanding*, New York: Cornell University Press, 1971

Wu, H-L. and Chen, C-H. (2001): An Assessment of Outward Foreign Direct Investment from China's Transitional Economy, *Europe-Asia Studies*, 53(8), pp.1235-1254.

Zahra, S. A. (1993): A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour: A Critique and Extension, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(4): 5-30.

Zahra, S.A., Santeri, J.K., Yu, J.F. (2005): Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation, *International Business Review*, Vol. 14 pp.129-46.