

**Vezetéstudományi Intézet
Vezetés és Stratégia Tanszék**

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Incze Emma

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

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Dr. Balaton Károly

Egyetemi tanár

Tartalomjegyzék

I.	A KUTATÁS CÉLJA, ELŐZMÉNYEI	4
II.	KUTATÁSI MÓDSZERTAN	8
i.	A módszertan sajátosságai	8
ii.	Mintavételi szempontok	9
iii.	Adatgyűjtési folyamat	11
iv.	Adatelemzés	12
III.	A KUTATÁS EREDMÉNYEI	15
i.	Eredmények a szakirodalom feldolgozása alapján	15
ii.	Eredmények az empirikus kutatás alapján	15
iii.	A hozzájárulások összefoglalása	17
IV.	FELHASZNÁLT FORRÁSOK JEGYZÉKE	18
V.	A DISSZERTÁCIÓ TÉMÁJÁVAL KAPCSOLATOS PUBLIKÁCIÓK	19
i.	Magyar nyelven	19
ii.	Angol nyelven	19

I. A KUTATÁS CÉLJA, ELŐZMÉNYEI

- 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 „dolgozó” tevékenységeiként szemléli, melyek változóként vagy állapotokként írhatóak le és összehasonlíthatóak, míg az „erős” szemlélet a tevékenységekre és dolgokra úgy tekint, mint „a folyamat komplexitásának példáira” (Chia és Langley 2004). A szervezeti kutatásokban rendszerint az első felfogás jelenik meg, ami a nagyobb fokú gyakorlatiasságnak, az empirikusan megalapozottnak és elemző jellegnek kedvezett. A második perspektíva elsősorban koncepcionális jellegű, és annak alapulvételével a dinamikai koncepciók mint a jelenségek, eredmények, elrendezések, változás, kapcsolatok, minták, profilok, és különböző összefüggő 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* (saját maga fajtája/neme) megértését. Az első felfogás a pozitivista kutatási filozófiában gyökerezik a magyarázat végső célját szem előtt tartva. A második pedig az értelmező filozófiában a leírás és megértés célkitűzésével.

- A legtöbb nemzetközi üzleti kutatással kapcsolatos tanulmány a „gyenge” folyamat-felfogással jellemezhető pozitivista irányvonalat képviseli. Az értelmező kutatási filozófia általában kívül esik a nemzetközi üzlettel és üzletvezetéssel foglalkozó tudósok nagy részének figyelmén és érdeklődésén¹. Ez valószínűleg annak az egyszerű ténynek tudható be, hogy a „magyarázat elengedhetetlen az elmélet és a gyakorlat számára” (Pentland 1999, 711. o.). A nemzetközi üzleti kutatásának úgynevezett „szűk látóköre”

¹ Meglepő módon, ha valaki a JSTOR adatbázisban az „értelmező” kulcsszóval próbál keresni, a keresés címekre való szűkítése esetén, annak eredményeként mindössze két cikket kapunk.

(Sullivan 1998) ugyanakkor szélesedett a multidiszciplináris megközelítési módoknak, és a még folyamatorientáltabb kutatási modelleknek köszönhetően. A vállalkozói nemzetközivé válás folyamatának általános modelljének egyik újabb keletű példájával (Jones és Coviello 2005) külön érdemes foglalkozni a szakirodalmi áttekintés keretében. Ez egy fogalmi modell, amely integrálja a már létező modelleket és az időt magában foglaló koncepciókat, melyek alapján a nemzetköziesedés vizsgálatára sor kerül. A modell megfelelően közvetíti a szervezetek processzuális szemléletét, azonban igen nehéz annak eldöntése, hogy a modell a „gyenge” vagy az „erős” folyamatfelfogást képviseli-e. A nemzetközivé válást az időben elhelyezve tárgyalja, azonban a nemzetköziesedés „története” „dolgokra” korlátozódik, pontosabban előre kiválasztott változókra mint cégstruktúra és források, környezeti sajátosságok, termelési sajátosságok 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 összefüggésben álló változók sorrendjéről és változásáról, melyek a nemzetköziesedés eseményeihez vezetnek. Azonban, ahogy Pettigrew (1990, 269. o.) megállapította, „...az elméletileg helytálló és gyakorlati szempontból hasznos, változással kapcsolatos kutatásnak meg kell világítania a változás összefüggéseit, tartalmát és folyamatát ezek időben elhelyezett összekapcsolódásaival együtt”. A Jones és Coviello modell (Jones és Coviello 2005) összeköti a változás tartalmát és összefüggésrendszerét, azonban az utóbbit statikus dimenzióként kezeli, ennél fogva a modell a „gyenge” folyamatfelfogást képviseli. A fenti elméleti érvelés alapján az első kutatási rés az alábbiak szerint azonosítható:

KRI: A nemzetköziesedés dinamikájának háttérében álló okok teljes megértése érdekében a cselekvéseket és kölcsönhatásokat, valamint ezek időben elhelyezett fejlődését szükséges vizsgálni, egy folyamat-ábrázoló modell segítségével.

A nemzetköziesedés egy összetett jelenség, melynek összefüggései nem csupán időben változnak, de ami a térbeli összefüggésrendszerét illeti, következetesen magyarázó tényezőként és nem határfeltételként kell szemlélni a jelenség intézményi, kulturális környezetét (Cheng 2007).

Az átalakuló Közép-Kelet-Európa vállalatainak nemzetközivé válásáról szóló szakirodalom áttekintése arról árulkodik, hogy a Közép-Kelet-Európából származó belföldi vállalatok nemzetköziesedésének időben elhelyezett folyamata kevésbé felfedezett terület. Ez a folyamat különösen fontos az olyan átalakuló országok belföldi vállalatainak esetében, melyek nagyon eltérő átalakulási minták alapján jelentek meg az üzleti környezetekben (Szelényi 2004), és a fejlődés (Peng és Heath 1996, Whitley és Czabán 1998, Peng 2003) és a globális gazdaságba való belépés (Meyer és Gelbuda 2006) rendkívül különböző fejlődési pályáit követték. Mivel az átalakuló országok egy multinacionális számára nem tekinthető hagyományos anyaországoknak, fontos az átalakuló környezeti feltételekkel való kölcsönhatások tanulmányozása. Erre való tekintettel a második kutatási rés az alábbiak szerint nevezhető meg:

KR2: Összefüggésekre koncentráló vizsgálatok szükségesek a sajátos közép-kelet-európai régióban zajló nemzetközivé válás folyamatáról

A nemzetközi gazdálkodással kapcsolatos kutatások meghatározó része elméleti modellekből indul ki és keresi gyakorlati jelenségekre a választ, annak ellenére, hogy a jelenség, amely az elmélet kiindulási alapjául szolgált, az elmélet megalkotása óta megváltozott (Buckley and Lessard 2005, Cheng 2007). Számos kutató a jelenség helyett inkább az elmélet megértésének elősegítése érdekében végzi kutatásait, amely nem áll összhangban a tudomány Hempel által (1965) megfogalmazott céljával, magyarázat és előrejelzés helyett egy adott elmélet vagy diszciplína öncélú fejlesztésével (Cheng 2007). Miután az empirikus jelenség és az elméleti területek komplexitása nő, 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 szavaival élve „**hipotézis-alkotó**” **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 mint például hogyan válnak nemzetközivé a vállalatok, kérdés melyet az empirikus jelenség és nem elméleti alapú hipotézis kell vezéreljen.

Összefoglalva, e disszertáció célja a nemzetközivé válás folyamatának leírása és magyarázata, a térbeli és időbeli összefüggések, valamint a cégek nemzetköziesedése közötti dinamikus kapcsolatok megértése jelenség-központú kutatási modell alkalmazásával.

II. KUTATÁSI MÓDSZERTAN

i. A módszertan sajátosságai

- Az adatgyűjtés és elemzés módszerei nagy mértékben függenek a vizsgálat során feltett kérdések jellegétől. Dolgozatomban a nemzetközivé válás folyamatának, az események időbeni alakulásának és összefüggéseinek leírására, valamint a leírás során kirajzolódó mintázat magyarázatára vállalkozom. A fejlődés időbeni alakulásának ábrázolásához leginkább egy longitudinális kutatási módszertan szükségeltetik. E módszertan alkalmazása az ok-okozati összefüggések feltárását is elősegíti. A folyamat-elemzés kutatási módszerei a közvetlen megfigyelés, a dokumentum elemzés, a narratív tartalomelemzés vagy az összehasonlító esettanulmány (Van de Ven és Poole 2005). 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. Az összehasonlító esettanulmány módszere erősíti az általános érvényességet, amennyiben lehetővé teszi a nemzetközivé válás folyamatának egyszerre többféle szituációban történő vizsgálatát (*literal replication*) (Eisenhardt 1989).

- A longitudinális esettanulmány módszere felel meg a leginkább a dolgozatban alkalmazott, összefüggések megvilágítására irányuló, a kontextust középpontba helyező megközelítésnek.

- Biztosítja annak lehetőségét, hogy a nemzetközivé válás folyamatát a maga összefüggéseiben vizsgálhassuk.

- 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.

- A jelen 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 telt elmúlt 20 évet öleli fel.

- A kutatás döntően retrospektív beszámolókra, az interjúalanyok visszatekintésére, bizonyos esetekben azonban „valós-idejű” információkra is alapult.
- Valamennyi vállalat esetében az adatok következő két fő forrására támaszkodtam: személyes interjúk a nemzetközivé válás folyamatának kulcsszereplőivel, és írott dokumentumok. Az interjúalanyok a vállalatok felső vezetői és más, a folyamatban fontos szerepet játszó vezetők és külső tanácsadók köréből kerültek ki.

ii. Mintavételi szempontok

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 képest.
- A vállalatnak az MNC 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.

A fentiekben részletezett feltételek alapján három vállalat vizsgálata mellett döntöttem. E vállalatok vonatkozásában nem példaértékű esetek leírásáról van szó, 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, gyógyszer és banki szolgáltatások.

Miért érdemes ezekkel a vállalatokkal foglalkozni?

- 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 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 alacsonyfokú 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 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), és még csak azért sem, mert képesek voltak kiaknázni a 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 e vállalatok vizsgálata valóban indokolt. Tapasztalataik alapján a nemzetközivé válás időbeni

alakulásának nyomon követésével és modellezésével olyan igazolásra érdemes tézisek kidolgozására kerülhet sor, melyek a jelenleg elérhető szakirodalom kiegészítéseként szolgálhatnak.

- E vállalatok jelentősége a magyar gazdaság szempontjából vitathatatlan, ha figyelembe vesszük, hogy a külföldi vagyon és a nemzetközi index² alapján Közép- és Kelet-Európa első 25 nemzetközi cége közé sorolják 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 is adódóan: a legnagyobb vállalatok közé tartoznak, ami a nettó értékesítést, a munkavállalók számát és az üzemi nyereséget illeti (Figyelő TOP 200). Mindhárom cég szerepel az értékpapírtőzsdén és Magyarországon biztos befektetést kínáló vállalatként tartják őket számon.

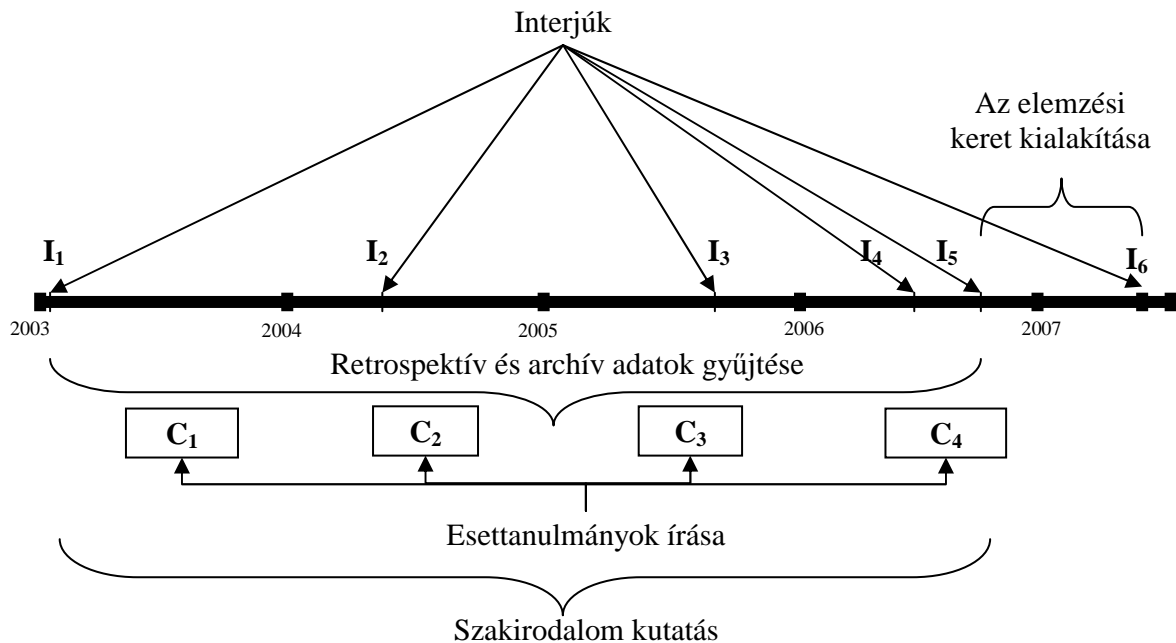
iii. Adatgyűjtési folyamat

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 egy nemzetközi konferencián mérettettek meg. Az egyes esetekkel kapcsolatos adatok összehasonlíthatósága érdekében egy egységesített interjú-sémát dolgoztam ki és használtam a 2004-ben készített további interjúkon. Ezt követően elemzést végeztem a begyűjtött adatok kapcsán felmerülő témakörök, fogalmak azonosítása céljából. 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

² 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.

keretét. 2007-ben további interjú-sorozat készítésére került sor az elemzési keret finomítása érdekében. A fentiekben részletezett kutatás folyamatát az 1számú ábra szemlélteti.

1. Ábra. Longitudinális kutatás



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

iv. Adatelemzés

Tekintettel arra, hogy jelen értekezés célja a feltörekvő piaci cégek nemzetközivé válással kapcsolatos viselkedése időben vizsgált dinamikájának leírása és megértése, hozzájárulva a nemzetközivé válás időalapú folyamatorientált szemléletének kialakulásához, az idő az elsődleges koncepcionális dimenzió, melyhez a nemzetköziesedési viselkedés köthető.

- Minden olyan momentum, amikor a cégek beléptek egy országba vagy elhagyták azt, egy **nemzetközivé válási eseményként (Ie)** került megjelölésre, az ezek között eltelt periódusokat mint **szüneteket** pedig azon évek alkották, amikor új Ie nem következett be.

- A külföldi lokációt illetően a külföldi országok számának növekedése és az adott ország távolsága számított³.
- A működési módozatot olyan alkategóriák alkotják, mint az export, a szerződéses eljárások (licenz, franchise, stratégiai szövetség, közös vállalkozás) és külföldi leányvállalat (felvásárlás és zöldmezős), jelezve a külföldi piacokban való részesedés mértékét.
- Három specifikus kontextuális szint megkülönböztetésére került sor: ezek a környezeti szint, a cégszint és a vállalati döntéshozói szint.
 - A környezeti szint a cég nemzetközivé válását befolyásoló globális/regionális, nemzeti és ipari környezetre utal.
 - A cégszint esetében a cég nemzetköziesedésére hatással levő forrásokra és adottságokra, az átfogó stratégiákra, valamint a tevékenységek jellegzetességére kell figyelemmel lenni.
 - A vállalati döntéshozói szint az egyéni döntéshozók olyan tulajdonságainak vizsgálatát teszi lehetővé, mint a nemzetközivé váláshoz való hozzáállás, a nemzetközi ismeretek és tapasztalatok, személyközi kapcsolatok.

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

A cég mikor kezdeményezte az első nemzetközivé válási eseményt, és mi befolyásolta az időzítést? – BELÉPÉS

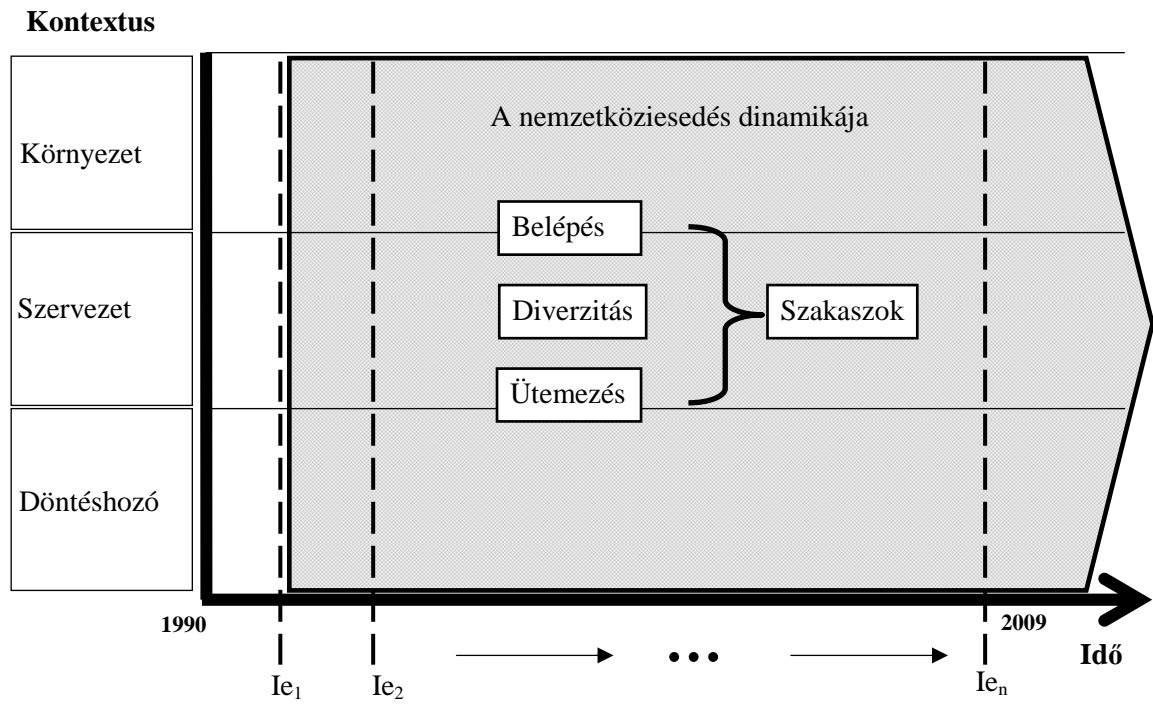
Miként nőtt az országok száma és távolsága, valamint a belépési módok száma és skálája az idők során, és mi befolyásolta a mintát? – DIVERZITÁS

A cég milyen gyorsan nyomult be a nemzetközi piacra, és mi befolyásolta a nemzetközivé válás ritmusát? – ÜTEMEZÉS

Milyen nemzetköziesedési stádiumok azonosíthatók az idő múlásával, és melyek azok a kontextuális feltételek, melyek a stádiumokat alakították? – SZAKASZOK

³ 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).

2. Ábra. A vállalatok nemzetköziesedési folyamatának elemzési kerete.



III. A KUTATÁS EREDMÉNYEI

i. Eredmények a szakirodalom feldolgozása alapján

- A vállalatok nemzetköziesedését leíró és magyarázó elméletek és modellek feltérképezése során rámutattam arra, hogy a nemzetköziesedést befolyásoló tényezők négy fő csoportját különböztethetjük meg: a külső környezeti és a belső vállalati tényezők csoportját, a döntéshozó(k) tulajdonságaival kapcsolatos tényezőket, valamint a vállalkozói irányultságra vonatkozó tényezőket. Ezek a tényezők általában az egyes vizsgálati perspektívákat is kijelölik.
- Bár mindegyik nézőpont egy fontos keretet ad a nemzetköziesedés vizsgálatához, teljes mértékben egyik sem tudja leírni és megmagyarázni a nemzetköziesedés folyamatát.
- Ezért az empirikus eredmények elméleti értékelésekor a különböző megközelítéseket párhuzamosan kezeltem, felfedvén azokat a pontokat, ahol kapcsolódnak egymáshoz és kiegészítik egymást.
- A nemzetköziesedést magyarázó elméletek és modellek csoportosításán túlmenően összefoglaltam a nem hagyományos származású multinacionális vállalatokról szóló empirikus szakirodalmak legfontosabb megállapításait.
- Önálló eredmény az átalakuló kelet- és közép-európai országok vállalatainak külföldi közvetlen befektetéseit és nemzetköziesedését vizsgáló, válogatott szakirodalom összefoglalása és értékelése.

ii. Eredmények az empirikus kutatás alapján

- A vállalatok nemzetközivé válása feltárásának első szintje a leíró szint. Ezen a szinten az eredményeket az esetek leíró kronológiája tartalmazza, mely feltérképezi miképpen alakult a nemzetközivé válás folyamata, és melyek voltak a kritikus események.
- A nemzetközivé válás mintázatának magyarázatát a kutatási keret mentén végzett elemzés adja.
- A vizsgált vállalatok nemzetköziesedésének szakaszait vizsgálva megállapítottam, hogy a vállalatok viszonylag hagyományos nemzetköziesedése utat

követtek, melynek magyarázatát a skandináv elméleti iskola (Uppsala modell és a Helsinki Iskola) adja. Először a vállalatok megerősítették pozíciójukat a hazai piacon, mielőtt kiléptek volna a nemzetközi piacra. A nemzetköziesedés első lépése a nemzetközi folyamat modell által előrevetített módon zajlott, vagyis elsőként egy alacsony kockázatú kis távolságra lévő piacon indultak.

- A piacra lépési módot tekintve nagyon nehéz lenne már erre a három vállalatra nézve is általános következtetést megfogalmazni, hiszen láthattuk, hogy az iparági sajátosságok nagymértékben meghatározták a piacra lépés módozatát. Azt azonban el lehet mondani, hogy a nagyobb elköteleződést jelentő piacra lépési módok a nemzetköziesedés későbbi szakaszára jellemzőek.
- A külföldi piacokon való működés lépésről lépésre történő elsajátítása a **tanulási** folyamat során, a piaci ismeretek fokozatos megszerzése nagymértékben befolyásolta a nemzetközivé válás mintázatát, dinamikáját.
- A nemzetköziesedés vállalkozói modelljével (Jones és Coviello 2005) egyetemben azt találtam, hogy a nemzetközivé válás folyamata egy többretegű, többirányú jelenség mely különböző szinteken található szereplők közötti kapcsolódások megértését feltételezi. Az említett szintek a külső környezet, a belső szervezeti valamint a vállalati döntéshozói szint. Továbbá azt találtuk, hogy az idődimenzió követése minden szinten rendkívül jelentős. A külső környezeti szinten az intézményi átalakulás üteme (i.e. privatizációs lehetőségek, külföldi piaci lehetőségek) a régió különböző országaiban nagymértékben meghatározta a vizsgált vállalatok nemzetköziesedésének dinamikáját. A belső átalakítási folyamat vállalati szinten, valamint a bizalomépítő folyamatok a döntéshozói szinten szintén jelentősen alakították a nemzetköziesedés ütemét.
- Az említett folyamatok a nemzetköziesedés kontextusának különböző szintjein gyakran eltérő ütemben zajlottak, melynek gyakran voltak aszinkronizációs hatásai. Előfordul, hogy a kedvező környezeti folyamatok nem voltak szinkronban a kedvező belső vállalati és döntéshozói szintű folyamatokkal. Megállapíthatjuk, hogy a nemzetköziesedést alakító többszintű kontextus fejlődési ütemének eltérései kihatnak a nemzetköziesedés folyamatára.
- A disszertáció legfőbb megállapítása, hogy nemzetköziesedés szerves része és elválaszthatatlan az általános vállalati növekedési és fejlődési folyamatától.

Eredményeim arra utalnak, hogy a nemzetköziesedés egyes szakaszait a vállalati fejlődési szakaszok határozzák meg leginkább.

iii. A hozzájárulások összefoglalása

A kutatás legfontosabb eredményei és megállapításai:

- A szakirodalom magyar nyelvű összefoglalása, melyre ez idáig még nem került sor.
- Az esetleírások, melyek részletesen dokumentálják a vállalatok nemzetköziesedésének folyamatát, kitérve a mintázatot befolyásoló eseményekre.
- A helyi irányítású korábban állami tulajdonú nagyvállalatok nemzetköziesedése egy tanulási folyamat eredménye, mely a hazai és regionális gazdasági és intézményi átalakulási folyamattal párhuzamosan zajlott.
- A nemzetköziesedés motorja a vállalkozó szellemű vállalati vezetés.
- A nemzetköziesedés időben kialakuló mintázatát a vállalatok átalakítási képessége és régiós piacismerete határozta meg.

IV. FELHASZNÁLT FORRÁSOK JEGYZÉKE

- Bartlett, C.A., Ghoshal, S. (2002): The transnational and beyond: reflections and perspectives at the millennium, in Hitt, M.A., 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.
- Buckley, P. and Lessard, D. (2005): Regaining the edge for international business research, *Journal of International Business Studies*, 36(6).
- Cheng, J. (2007): Critical issues in international management research: an agenda for future advancement, *European Journal of International Management*, 1(1/2).
- Chia, R. and Langley, A. (2004): The First Organization Studies Summer Workshop: Theorizing Process in Organizational Research, call for papers, *Organization Studies*, 25(8).
- Eisenhardt, K. M. (1989): Building Theories From Case Study Research, *Academy Of Management Review*, 14(4): 532-550.
- Figyelő TOP 2000, 2003.
- Ghemawat, P. (2001): Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion, *Harvard Business Review*, September-October.
- Hempel, C.G. (1965): *Aspects of Scientific Explanation*, The Free Press, New York.
- Johanson J. and Wiedersheim-Paul, F. (1975): "The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, 12.
- 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.
- Langley, A. (1999): Strategies for theorizing from process data, *Academy of Management Review*, 24(4).
- 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.
- Meyer, K. and Gelbuda, M. (2006): Process Perspectives in International Business Research, *Management International Review*, Vol. 46, No. 2, 143-164.
- 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.
- Pentland, B. (1999): Building process theory with narrative: from description to explanation. *Academy of Management Review*, 24(4).
- Pettigrew, A. M. (1990): Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice, *Organization Science*, Vol. 1. Issue 3.
- Sullivan, D. (1998): Cognitive Tendencies in International Business Research: Implications of a "Narrow Vision" *Journal of International Business Studies* Vol. 29, No. 4
- Szelényi (2004): *Kapitalizmusok, szocializmusok után, Egyenlítő, Társadalomkritikai és kulturális folyóirat*, 2. sz.
- UNCTAD (2003): *World Investment Report 2003*, United Nations: New York and Geneva.
- Van de Ven, A.H. and Poole, M.S. (2005): Alternative Approaches for Studying Organizational Change, *Organization Studies*, 26(9): 1377-1404.
- 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.

V. A DISSZERTÁCIÓ TÉMÁJÁVAL KAPCSOLATOS PUBLIKÁCIÓK

i. Magyar nyelven

Könyvfejezet, monográfia

Incze Emma (2010): Stratégiai menedzsment a globális piacon, in Balaton Károly, Hortoványi Lilla, Incze Emma, Laczkó Márk, Szabó Zsolt Roland, Tari Ernő: Stratégiai menedzsment, Aula Kiadó, Budapest., pp. 90-126.

Balaton Károly, Bartók István, Buzády Zoltán, Hortoványi Lilla, Incze Emma, Kiss János, Laczkó Márk, Lesi Mária, Papp Tamás, Szabó Zsolt Roland, Tari Ernő, Tóth Krisztina, (2009): Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás időszakában. In: Chikán Attila - Czakó Erzsébet (szerk): Versenyben a világgal : Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Akadémiai Kiadó, Budapest. p. 99-184. o.

Incze Emma (2007): Nemzetközi stratégiák, in Balaton Károly, Hortoványi Lilla, Incze Emma, Laczkó Márk, Szabó Zsolt Roland, Tari Ernő: Stratégiai és üzleti tervezés. Aula Kiadó, Budapest, pp. 125-141.

Balaton Károly, Bartók István, Buzády Zoltán, Hortoványi Lilla, Incze Emma, Kiss János, Laczkó Márk, Lesi Mária, Papp Tamás, Szabó Zsolt Roland, Tari Ernő, Tóth Krisztina, (2006): Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás időszakában. BCE VKK, Budapest.

Incze Emma (2005): A vállalatok nemzetközi terjeszkedésének jellemzői. BCE VKK, Budapest.

Incze, E. (2004): Feltörekvő multinacionálisok: esszé három hazai múltú, központú és irányítású vállalatról. In: Perényi Áron (szerk): A globalizáció hatása a hazai és a nemzetközi társadalmi-gazdasági folyamatokra. BME GTK Műsz. Menedzsment Gazdálkodás- és Szervezéstud. Dokt. Isk., Budapest. p. 76-84. o.

Előadás és/vagy konferenciakiadványban megjelenő írás

Incze Emma (2008): A multivá válás útjai Magyarországon, konferencia előadás, *60 éves a KÖZGÁZ Jubileumi Tudományos Konferencia*, Budapest, október 3-4.

ii. Angol nyelven

Könyvfejezet, könyvrészlet

Incze Emma (2008): The Process of Firm Internationalization from a Transformational Country Context. In: "Business Strategies for Economies in Transition: Book of Readings on CEE Countries" edited by Petr G. Chadraba and Reiner Springer, Cambridge Scholars Publishing, ISBN (13): 978-1-4438-0049-5. p. 147-169. o.

Incze Emma (2006): The Challenge of Latecomers: An Explorative Study of Foreign Market Expansion Process of Selected Companies from Hungary. In: Rainhart Lang / Ingo Winkler (Eds.): Selected papers from the VII Chemnitz East Forum „Research on Transition – Research in Transition. Current Topics and Future Trends in Research on Transforming Societies.” Schriften zur Organisationswissenschaft nr. 10. Special Issue. p. 89-104.

Előadás és/vagy konferenciakiadványban megjelenő írás

Incze Emma (2008): „The Process of Firm Internationalization from a Transformational Country Context”, konferencia előadás, *Academy of International Business*, Annual Conference, Milano, Olaszország

Incze Emma (2007): The Process of Firm Internationalization from a Transformational Country Context, konferencia előadás, 15th Annual Conference on Marketing and Business Strategies for Central & Eastern Europe, Bécs, Ausztria, November

Incze Emma (2006): Understanding the Process of Firm Internationalization: Building a Bridge Between International Business and Organizational Theory. Konferencia előadás, European International Business Academy Konferencia, 2006 December, Fribourg, Svájc

Incze, E. (2005): The Challenge of Latecomers: an explorative study of foreign market entry-strategy process of selected companies from Hungary, konferencia előadás, Academy of International Business Annual Conference, Quebec, Canada.

Incze, Emma (2004): Emerging Multinationals: a Study of Foreign Direct Investment of Hungarian Companies, konferencia előadás, The Third International Conference “International Business in Transition Economies” Stockholm School of Economics in Riga, 9-11 September.

Incze Emma (2004): Foreign direct investment of Eastern European companies: evidence from Hungarian multinationals, konferencia előadás, „The Organization as a Set of Dynamic Relationships” 20th EGOS Colloquium, Ljubljana.

Incze, Emma (2003): Hungarian Firms in Search of Growth – Experiences from an outward Foreign Direct Investment, konferencia előadás, „Organizational Analysis Informing Social and Global Development”, 19th EGOS Colloquium, Koppenhága.

Esettanulmány

Compeau, D., Mitchell J., Drótos Gy., Incze, E., Vas Gy. (2008): Richter: Information Technology at Hungary’s Largest Pharma, Case study nr. 907E21, Ivey School of Business/UWO