



BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM  
VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET  
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

---

Incze Emma:

# A VÁLLALATOK NEMZETKÖZI TERJESZKEDÉSÉNEK JELLEMZŐI

VERSENYBEN A VILÁGGAL 2004 – 2006  
GAZDASÁGI VERSENYKÉPESSÉGÜNK VÁLLALATI NÉZŐPONTBÓL  
CÍMŰ KUTATÁS

18. sz.  
műhelytanulmány

---

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT  
[http://www.uni-corvinus.hu/vallgazd/kutatas/versenykepesseg\\_main.html](http://www.uni-corvinus.hu/vallgazd/kutatas/versenykepesseg_main.html)  
[versenykepesseg@uni-corvinus.hu](mailto:versenykepesseg@uni-corvinus.hu)

www.competitiveness.hu  
T: 482 5903 Fax: 482 5859

**Incze Emma: A vállalatok nemzetközi terjeszkedésének jellemzői című tanulmány**

**a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT**

**18. sz. kötete.**

**2005. november**

**A tanulmány szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a hivatkozási szokások betartásával felhasználható és hivatkozható.**

## Tartalomjegyzék

<b>ÖSSZEFOGLALÓ</b> .....	<b>4</b>
<b>1. BEVEZETŐ</b> .....	<b>6</b>
<b>2. A NEMZETKÖZI TERJESZKEDÉS JELLEMZŐI</b> .....	<b>12</b>
2.1. A NEMZETKÖZI TERJESZKEDÉS MÓDJA.....	12
2.2. A NEMZETKÖZI TERJESZKEDÉS IRÁNYA .....	15
2.3. A NEMZETKÖZI TERJESZKEDÉS MOTIVÁCIÓJA .....	17
2.4. A NEMZETKÖZI TERJESZKEDÉS SZEMPONTJÁBÓL FONTOS VÁLLALAT-SPECIFIKUS JELLEMZŐK.....	18
2.5. VERSENYELŐNY FORRÁSOK A KELET-EURÓPAI RÉGIÓ PIACAIN A FEJLETT GAZDASÁGOKBÓL SZÁRMAZÓ VERSENYTÁRSAKKAL SZEMBEN .....	20
<b>3. A NEMZETKÖZILEG TERJESZKEDŐ VÁLLALATOK JELLEMZŐI</b> .....	<b>21</b>
3.1. NEMZETKÖZI TERJESZKEDÉS ÉS VÁLLALATI MÉRET.....	21
3.2. NEMZETKÖZI TERJESZKEDÉS ÉS TULAJDONOS TÍPUS .....	22
3.3. NEMZETKÖZI TERJESZKEDÉS ÉS ÁGAZAT .....	25
<b>4. A NEMZETKÖZI TERJESZKEDÉS ÉS A VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉG ÖSSZEFÜGGÉSEI</b> .....	<b>27</b>
4.1. NEMZETKÖZI TERJESZKEDÉS ÉS VÁLLALATI TELJESÍTMÉNY .....	27
4.2. NEMZETKÖZI TERJESZKEDÉS ÉS BEFOLYÁS AZ IPARÁG FEJLŐDÉSÉRE .....	29
4.3. NEMZETKÖZI TERJESZKEDÉS ÉS VÁLTOZÁSOKKAL SZEMBENI ATTITŰD .....	30
<b>5. ÖSSZEFOGLALÓ MEGÁLLAPÍTÁSOK</b> .....	<b>31</b>
<b>HIVATKOZÁSOK</b> .....	<b>33</b>

## Összefoglaló

Napjainkra a vállalatok részvétele a nemzetközi üzleti életben egyre inkább szükségszerű, mint kivételes példa. Bizonyos szempontból még csak nem is választás kérdése. Hazai piacaink annyira nemzetközivé, globálissá váltak, hogy gyakran azok a vállalatok is rákényszerülnek a nemzetközi terjeszkedésre, akik különben nem táplálnának ilyen ambíciókat. A hazai piac viszonylag kis mérete egy másik jelentős tényező, ami rákényszeríti a hazai vállalatokat - az újonnan alakultakat is -, hogy külpiacokon is terjeszkedjenek. Így tehát a vállalati versenyképességet nemcsak a hazai piacokon kell biztosítani, hanem a nemzetköziben is.

A vállalatok nemzetközi terjeszkedését illetően a korábbi felméréseinkhez (1996, 1999) hasonlóan a 2004. évi kérdőívünkben is elsősorban a vállalatok exporttevékenységét vizsgáltuk. Ugyanakkor feltételezván, hogy a közép-kelet európai régió gazdasági-társadalmi átalakulásának előrehaladásával, a kereskedelmi korlátok ledőlésével a nemzetközi terjeszkedés egyre markánsabban jelenik meg a vállalatok stratégiájában, néhány kérdésünkkel a vállalatok közvetlen külföldi befektetési tevékenységére is rákérdeztünk. Jelen tanulmányunkban megvizsgáljuk a vállalatok nemzetközi terjeszkedésének alapvető jellemzőit, nevezetesen a terjeszkedés módját és irányát, a terjeszkedés motivációját és befolyásoló tényezőit, valamint elemezzük a nemzetközileg terjeszkedő vállalatok jellemzőit, a méret, a tulajdonosi struktúra, az ágazati hovatartozás szerint. Végezetül megvizsgáljuk a nemzetközi orientáció (export és közvetlen külföldi tőkebefektetés alapján) és a vállalati teljesítmény, az iparágra gyakorolt befolyás és a változásokkal szembeni attitűd összefüggéseit.

Eredményeink azt mutatják, hogy a vállalatok nagy része elsősorban export útján terjeszkedik főként a fejlett európai piacokon. Az exportorientált vállalatok nagy része többségi külföldi tulajdonú, ami azonban nem feltétlenül jelent külföldi ellenőrzést, hiszen a külföldi tulajdon gyakran szórt és pénzügyi jellegű, ami nem biztosítja a stratégiai jogokat és az ellenőrzést a vállalat fölött. A jelentős exportorientációval jellemezhető vállalatok között azonban gyakrabban találunk külföldi szakmai tulajdonban lévőket, mint a kevésbé exportorientáltak között. A nagyobb piaci elköteleződést jelentő és legfőképpen piacszerzés által motivált külföldi leányvállalat alapítása elsősorban a külföldi tulajdonú, ám hazai ellenőrzésű nagyvállalatok sajátossága. Ez utóbbi vállalatokra jellemző, hogy felkészülnek a változásokra, sőt az iparági folyamatokat is képesek befolyásolni.

# **International expansion strategies of Hungarian companies**

## **Abstract**

Nowadays some level of involvement of companies in the international activities and business seems to be necessity and not unique exception. From a certain point of view it is not even a question of choice. Domestic markets are as much international and global that even companies with no ambitions on foreign markets are in this way forced to be internationalized. The relatively small size of the Hungarian domestic market is another important factor that makes local companies – the newly established ones as well – to expand on foreign markets. Consequently firm competitiveness should be built and sustained not only on the domestic but on the international markets as well.

As regards the international expansion of companies in our study from year 2004 we were concerned primarily on the export activity of firms as we did in our previous studies (1996, 1999). However influenced by our assumption that international expansion of firms from the transformed Central and Eastern European region gradually becomes a common firm strategy as a direct consequence of transformation and removal of trade barriers, we investigated foreign direct investment strategy of companies as well. In this study we are going to explore the content of firm international expansion, like motivation and specific influencing factors, location and entry mode. Further on we analyse the basic characteristics of firms expanding abroad, like size, ownership structure and branch. Finally we examine the correlation between international orientation (based on export and foreign direct investment activity) and firm performance, influence on industry and attitude towards change.

Our results show that firms expand mostly towards developed European markets using export as foreign market entry mode. Most of the export oriented companies are foreign owned, but not necessary foreign controlled, due to the financial and dispersed nature of their foreign ownership. However the foreign controlled companies are more export oriented than locally controlled companies. Foreign direct investment activity - that requires a higher degree of foreign market commitment than export - characterizes the foreign owned but locally controlled large companies. The main motivation of their foreign investment is market expansion. These companies are generally prepared for environmental changes, and even more, they are able to influence the industry processes.

# 1. Bevezető

Tanulmányunkban elsőként rövid áttekintést adunk a nemzetközi terjeszkedés, mint a vállalatokat jellemző jelenség fejlődéstörténetéről és bemutatjuk a nemzetközi terjeszkedés legfőbb dimenzióit. Ezt követően megvizsgáljuk a mintában szereplő vállalatok nemzetközi terjeszkedési stratégiáját, majd elemezzük a különböző intenzitású exportorientáltsággal és külföldi leányvállalattal rendelkező vállalatok jellemzőit.

A nemzetközi terjeszkedés, 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 nemzetközi terjeszkedést 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 erőforrás-ellátottságban is szerényebb vállalatok voltak, és a nemzetközi terjeszkedést inkrementális lépésekben hajtották végre (Johanson és Vahlne 1977). 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-átvételt (Mathews 2002). A nem piaci alapokon működő, és elsősorban barterkereskedelmet folytató KGST országok egyes vállalatai a fejlett vagy fejlődésben lévő országokban folytattak tevékenységet (Hamilton 1986, McMillan 1987, Inotai 1989)<sup>1</sup>. Ezek a vállalatok a szocialista rendszerből való kimenekülés miatt mentek külföldre, és váltak gyakran közvetlen külföldi tőkebefektetőkké (Svetlicic és Rojec 2003). A

---

<sup>1</sup> A magyar vállalatok közül, ilyen volt például a Taurus, a Videoton, a Medimpex, vagy a Tungsram.

rendszerátalakítást követően a közép-kelet európai átalakuló régió nemzetköziesedő vállalatai új szereplőként jelentek meg a nemzetközi piacokon, következképpen megjelenésük és elterjedésük még egy kevésbé vizsgált témakör. A rendszerátalakítást követően a közép-európai volt szocialista országokban a gazdasági rendszer átalakulásának a legelején megkezdődött az állami szektor tömeges privatizációja. A privatizációs lehetőségek, a telítetlen piacok és a helyi kormányoknak a befele áramló külföldi befektetéseket elősegítő gazdaságpolitikája elindította a külföldi tőkebefektetések áradatát a közép-európai volt szocialista országok felé. Az állami vállalatok tulajdonjogát gyakran külföldi befektetők szerezték meg<sup>2</sup>. A külföldi vállalatoknak a régióban való megjelenése nyomán a piacgazdaságokban érvényes vezetési ismeretek és a fejlett technológia elterjedése, valamint az utánzó (mimetic) magatartás (Di Maggio és Powel 1983) – a legitimitással rendelkező vállalatok megfigyelése és hasonló módon való cselekvés – nagymértékben hozzájárultak az európai volt szocialista országok vállalatainak fejlődéséhez (Balaton 2005)<sup>3</sup>. Az intézményi átalakulással párhuzamosan (pl. privatizáció, a nemzeti tőzsdék megnyitása, a bankszektor konszolidációja) ezek a vállalatok a határokon átnyúló növekedéshez szükséges pénzügyi tőkére is szert tehettek.

Az európai volt szocialista országok vállalatai nemzetköziesedésének tárgyalásakor nem hagyható figyelmen kívül az a tény, hogy a gazdasági és társadalmi átalakulás különböző módon ment végbe a volt szocialista régió különböző országaiban. A korábbi állam-szocialista időkre jellemző gazdasági, társadalmi és mentális konvergenciát felváltotta a divergencia és mára a poszt-szocialista országok, egyre inkább különböznek egymástól (Szelényi 2004). Az iparágak és a piacok globálissá válása és a helyi piacok szűkössége mellett az előbb említett gazdasági divergencia is egyike volt azoknak a tényezőknek, amelyek elősegítették a régió vállalatainak nemzetköziesedését. Ezt támasztja alá a régió fejlettebb gazdaságaiból a kevésbé fejlett gazdaságokba áramló közvetlen külföldi tőkebefektetés (Svetlicic és Rojec 2003). Fontos azonban megjegyezni, hogy a régióból kifelé áramló közvetlen külföldi tőkebefektetésekről szóló statisztikai adatok nem tesznek különbséget a befektető vállalatok között aszerint, hogy önálló tevékenységet folytató helyi vállalatokról vagy a beáramló külföldi tőke nyomán külföldi stratégiai befektető<sup>4</sup> ellenőrzés alatt lévő vállalatokról van szó (Éltető és társai 2002). Így nem teljesen egyértelmű, hogy a kifelé áramló tőkebefektetések kinek tulajdoníthatók: az önálló tevékenységet folytató helyi vállalatoknak vagy a külföldi multinacionálisok helyi leányvállalatainak (indirekt tőkebefektető<sup>5</sup>).

---

<sup>2</sup> Ez leginkább a magyar privatizációra volt jellemző (Szelényi 2004).

<sup>3</sup> A rendszerátalakítást követően a hazánkba érkező külföldi befektetők gyakran alapítottak vegyes vállalatokat vagy kötöttek együttműködési szerződéseket helyi vállalatokkal, hogy megkönnyítsék a szabályozási és a társadalmi-kulturális környezethez való alkalmazkodásukat, vagy hozzáférjenek az értékesítési csatornákhöz. A hazai vállalatok elsősorban tőkére, fejlett technológiára valamint menedzsment és marketing módszerek átvételére számítottak az együttműködésből (Tari 1998, Balaton 2005).

<sup>4</sup> A külföldi stratégiai befektető befektetésének tárgya az alaptevékenységével megegyező, vagy ahhoz szervesen kapcsolódó tevékenységet végző vállalat, ahol a befektető stratégiai befolyást gyakorol.

<sup>5</sup> Az anyavállalatnak a külföldi leányvállalatán keresztül kezdeményezett és végrehajtott befektetését indirekt befektetésnek nevezzük. Ez a tranzakció egy indirekt tőkeáramlást jelent az anyavállalat telephelyéről (és egy direkt áramlást abból az országból, ahol a külföldi leányvállalat telephelye található) (UNCTAD 1998, 145 old.).

A vállalatok nemzetközi terjeszkedésével a nemzetközi üzleti gazdaságtan foglalkozik, mely a diszciplínák széles körére épít, következésképpen nagyfokú diverzitás jellemzi az elméleti és empirikus irodalmat egyaránt. A különböző elméletek, modellek és specifikus témakörök három fő csoportba sorolhatók<sup>6</sup>:

- (1) a makrogazdasági irányultságú határokon átnyúló közvetlen tőkeáramlások magyarázata<sup>7</sup>,
- (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).

A nemzetközi terjeszkedés megnyilvánulását a szakirodalom leggyakrabban a piacra lépési mód, a piacra lépés helye, a nemzetközi piacra vitt produktum valamint a piacra lépés időzítése mentén vizsgálja. A *piacra lépés módja* a nemzetközi terjeszkedés 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 tőkebefektetés (Young és társai 1989). Az alternatív megoldások a nemzetközi joint-venture-k (pl. Kogut 1988), a szerződéses és kooperatív formák (Contractor 1990, Hamel 1991)<sup>8</sup>. A közvetlen külföldi tőkebefektetők továbbá választhatnak a zöldmezős befektetés vagy a felvásárlás között (Hennart és Park 1993, Barkema és Vermeulen 1998).<sup>9</sup> Az OECD Benchmark definícióját követve tanulmányunkban 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).

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 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

---

<sup>6</sup> A három fő terület között gyakoriak az összekapcsolódások és az átfedések, ezért nem húzható elés határ közöttük.

<sup>7</sup> Pl. Kojima (1978), Dunning és Narula (1996).

<sup>8</sup> Antal Mokos és társai (1999) az export, licenc, nemzetközi stratégiai szövetségek, felvásárlás és külföldi leányvállalat alapítását tekintik a legfőbb piacra lépési módoknak.

<sup>9</sup> 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).



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 (first-mover)<sup>10</sup> illetve a követő (follower) előnyeit és hátrányait azonosítja (Lieberman és Montgomery 1988, 1998). A piacra lépést szekvenciális szemléletben is vizsgálja a szakirodalom (lásd az 1.2.1. és 1.2.2. alfejezetekben), amelynek értelmében bizonyos fázisokon kell végighaladni. A piacra lépés időzítését a környezethez való igazodás (reaktív) vagy belső vállalati indíték (proaktív) is meghatározhatja.

Tanulmányunkban a nemzetközi terjeszkedési stratégiát a 2004. évi vezérigazgatói és kereskedelmi kérdőívben szereplő alábbi kérdések mentén elemezzük:

1. *Az export részaránya a 2003. évi árbevételből (bérmunkával együtt)*<sup>11</sup>

<b>Kategória elnevezése</b>	<b>Határok</b>
Nincs exporttevékenység	0
Alacsony exporttevékenység	0-25 %
Közepes exporttevékenység	26-50 %
Jelentős exporttevékenység	51-100 %

2. *Van-e a vállalatnak külföldi leányvállalata, ahol az anyavállalat stratégiai befolyással rendelkezik (min. 10 %-os tulajdonrész)?*
3. *Mi motiválta a külföldi leányvállalat (ok) létrehozását?*
4. *Milyen belső, vállalat specifikus tényezők játszódtak közre a külföldi leányvállalat(ok) alapítása során?*
5. *Milyen típusú versenytársakkal rendelkezik az Ön vállalata a kelet-európai piacon a nyugati versenytársakkal szemben?*
6. *Az exportált termékfajták közül (árbevétel alapján mérve) hány %-ot exportálnak a következő régiókban: fejlett európai országok, Észak-Amerika, visegrádi országok, más volt KGST területek, Délkelet-Ázsia, egyéb?*

<sup>10</sup> A first-mover jelenségről magyar nyelven lásd Marosi (1996) írását.

<sup>11</sup> A vállalatok exporttevékenységéről 23 kérdést tettünk fel a kereskedelmi és/vagy marketing vezetőknek, melyeknek részletezett elemzését a „Vállalatközi kapcsolatok elemzése” projekt keretén belül készült tanulmány 2.5. alfejezete tartalmazza (Agárdi 2005). Az ott elemzett kérdések az export termékekre és árakra, az értékesítési csatornákra, az export marketingre és az export sikerét meghatározó tényezőkre vonatkoznak.

A nemzetközileg terjeszkedő vállalatok jellemzőit az alábbi ismérvek szerint vizsgáltuk:

- Vállalati méret

	Létszám szerinti méret	Eszközérték szerinti méret	Árbevétel szerinti méret
<b>Kisvállalat</b>	0- 49 fő	< 500 millió Ft	< 700 millió Ft
<b>középvállalat</b>	50 – 249 fő	≥ 500 millió Ft < 2,7 milliárd Ft	≥ 700 millió Ft < 4 milliárd Ft/év
<b>nagyvállalat</b>	250 főtől	≥ 2,7 milliárd Ft	≥ 4 milliárd Ft/év

- Tulajdonosi struktúra<sup>12</sup>
  - Többségi állami tulajdon
  - Többségi belföldi (nem állami) tulajdon
  - Többségi külföldi tulajdon

A külföldi tulajdon esetében tovább finomítottuk a differenciálást, megkülönböztetve a külföldi szakmai tulajdonost és az alábbi kategóriákat használtuk:

- Nincs külföldi szakmai tulajdon: 0%
  - Nincs meghatározó külföldi szakmai tulajdon: 0-14%
  - Meghatározó külföldi szakmai tulajdon: 15-100%
- Ágazat
    - Mezőgazdaság
    - Kitermelő ipar és energiaszolgáltatás
    - Élelmiszeripar
    - Könnyűipar
    - Vegyipar
    - Gépipar
    - Egyéb feldolgozóipar
    - Építőipar
    - Kereskedelem
    - Szolgáltatás és közösségi szolgáltatás

A vállalatok nemzetközi orientációjának (exportorientáció és közvetlen külföldi tőkebefektetés alapján) összefüggését a vállalati teljesítménnyel, az iparágra gyakorolt befolyással valamint a változásokkal szembeni attitűddel az alábbi kérdések és kategóriák mentén vizsgáltuk:

- Vállalati teljesítmény.

*Az iparági átlaghoz viszonyítva értékelje vállalatának, illetve (több üzletág esetén) kiemelt üzletágának teljesítményét (belföldi összehasonlításban) a következők szerint:*

<sup>12</sup> A többségi tulajdonos (több mint 50%-ban) alapján milyen típusú tulajdonban van a vállalat.

1 – mélyen az iparági átlagszínvonal alatti

2 – az iparági átlagszínvonalnál némileg elmaradó

3 – az iparági átlagszínvonalhoz hasonló

4 – az iparági átlagszínvonalat némileg meghaladó

5 – az iparágban élenjáró színvonalat jelentő

1. **Lemaradók:** Átlagosnál valamivel jobbnak tartott termékminőség, átlag körüli menedzsment, átlagosnál rosszabb technológia színvonal és kisebb piaci részesedés, gyenge pénzügyi teljesítmény.
2. **Átlagosan teljesítők:** Az átlagot meghaladó termékminőség, menedzsment és technológiai színvonal, ezt azonban a válaszadók szerint nem értékeli kellőképpen a piac: az átlagtól némileg elmaradó piaci részesedés, valamivel az átlag feletti jövedelmezőség.
3. **Vezetők:** Valamennyi teljesítményjellemezőben az iparági átlagot meghaladó teljesítmény.
  - Iparágra gyakorolt befolyás
    1. *Értékelje, mennyire ért egyet a következő állítással: vállalatunk képes arra, hogy befolyással legyen az iparág fejlődésére.*
    2. *Az iparági hálóban az Ön vállalata központi szereplő-e, aki képes hatást gyakorolni az ellátási lánc többi szereplőjére is?*
  - Változásokkal szembeni attitűd
    1. *Jellemezze átfogóan, hogy vállalata milyen módon szállt szembe a környezeti változásokkal a 2000-2003 közötti időszakban:*
      1. **A változásokat nehezen követők:** Mindig késve ismerte fel a fontosabb környezeti változásokat vagy felismerte, de nem volt képes megtalálni a megfelelő válaszokat a kihívásra.
      2. **A változásokra késve reagálók:** Felismerte a fontosabb környezeti változásokat és jellemzően reaktív, a környezeti kihívásokra utólagosan reagáló stratégiát követett
      3. **A változásokra felkészülők:** Rendszerint képes volt előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azoknak elébe menő, a változásokra idejében felkészülő magatartást követett.
      4. **A változásokat befolyásolók:** Rendszerint képes volt előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azokra idejében felkészült és megfelelő válaszokkal alkalmazkodott, sőt maga is törekedett a környezeti feltételek tudatos befolyásolására.

## 2. A nemzetközi terjeszkedés jellemzői

### 2.1. A nemzetközi terjeszkedés módja

A szakirodalom a nemzetközi terjeszkedési módokat két fő csoportba sorolja: a tulajdonlás nélküli (non-equity based) és a tulajdonlást feltételező (equity based) módok. A tulajdonlás nélküli módok közé tartozik a saját külföldi leányvállalat nélküli export, licenc vagy franchise értékesítés, alvállalkozói szerződések, nemzetközi kooperatív megállapodások, míg a tulajdonlást feltételező módok a közvetlen külföldi tőkebefektetési formák, konkrétan a nemzetközi zöldmezős beruházások, közös nemzetközi vállalat alapítás és a nemzetközi felvásárlás. Kérdőívünk alapján a vállalatok nemzetközi terjeszkedésének két formáját, nevezetesen az exportot és a közvetlen külföldi tőkebefektetést (külföldi leányvállalat) követhették nyomon.

A vállalatok exportorientáltságát az export részaránya a 2003. évi árbevételből (bérmunkával együtt)- alapján mértük az alábbi skálán:

- Nincs exporttevékenység: 0 %
- Alacsony exporttevékenység: 0-25 %
- Közepes exporttevékenység: 26-50 %
- Jelentős exporttevékenység: 51-100 %

Az 1. ábrából kitűnik, hogy 260 válaszadó vállalat közül 101 vállalatnak, azaz a vállalatok 39%-nak egyáltalán nincs exporttevékenysége. A vállalatok 61% folytat valamilyen exporttevékenységet és amint az 1. táblázatból kiderül, a vállalatok exportorientációja eltérő mértékű. Jelentős exporttevékenységet a minta 24%-a végez.

1. sz. táblázat: A vállalatok exportorientáltsága

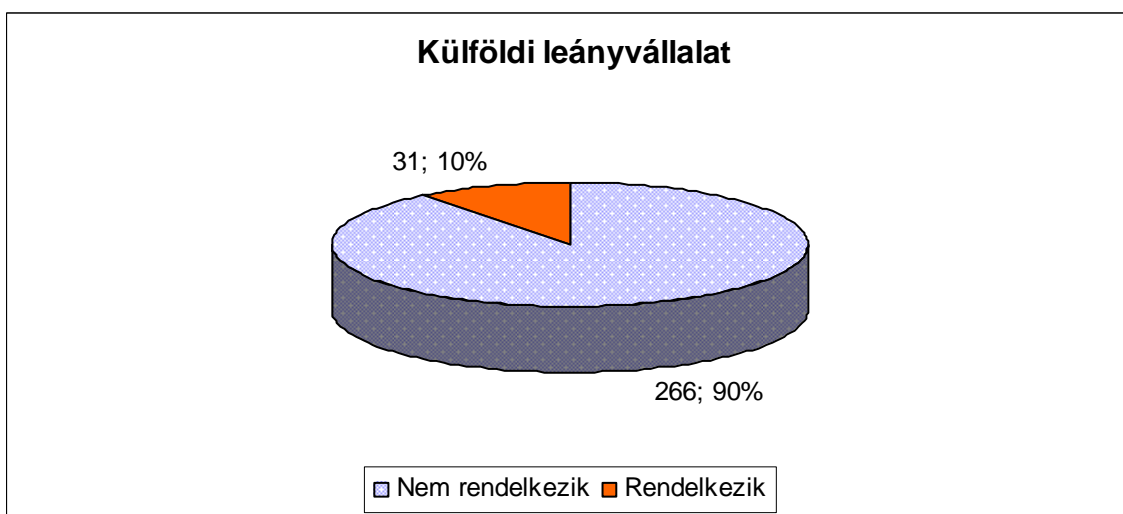
<b>Exportorientáltság</b>	<b>Vállalatok száma</b>	<b>Vállalatok aránya %-ban</b>
Nincs exporttevékenység	101	38,85
Alacsony exporttevékenység	69	26,54
Közepes exporttevékenység	28	10,77
Jelentős exporttevékenység	62	23,85
Összesen	260	100,00

**1. sz. ábra: A vállalatok exporttevékenysége**



A vállalatok közvetlen külföldi tőkebefektetését a stratégiai szándék és a befolyást biztosító tulajdonhányad (minimum 10%) alapján mértük. Ez alapján a 297 válaszadó vállalat csupán 10 %-a, összesen 31 cég rendelkezik ellenőrzési jogot biztosító külföldi leányvállalattal.

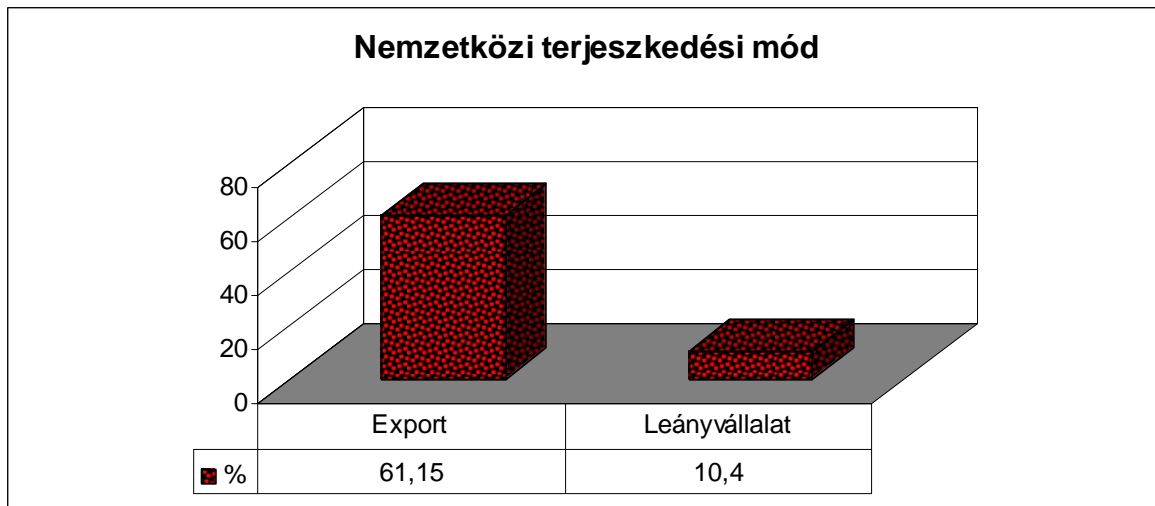
**2. sz. ábra: A vállalatok közvetlen külföldi tőkebefektetései**



A fenti eredmények lehetséges okaira a nemzetközileg terjeszkedő vállalatok jellemzőinek elemzésekor a 3. fejezetben térünk ki.

A kapott adatok azt mutatják, hogy a mintába tartozó vállalatok elsősorban az exportot választják a nemzetközi terjeszkedés módjául, a közvetlen külföldi tőkebefektetés még viszonylag kevés vállalatra jellemző (lásd 3. ábra).

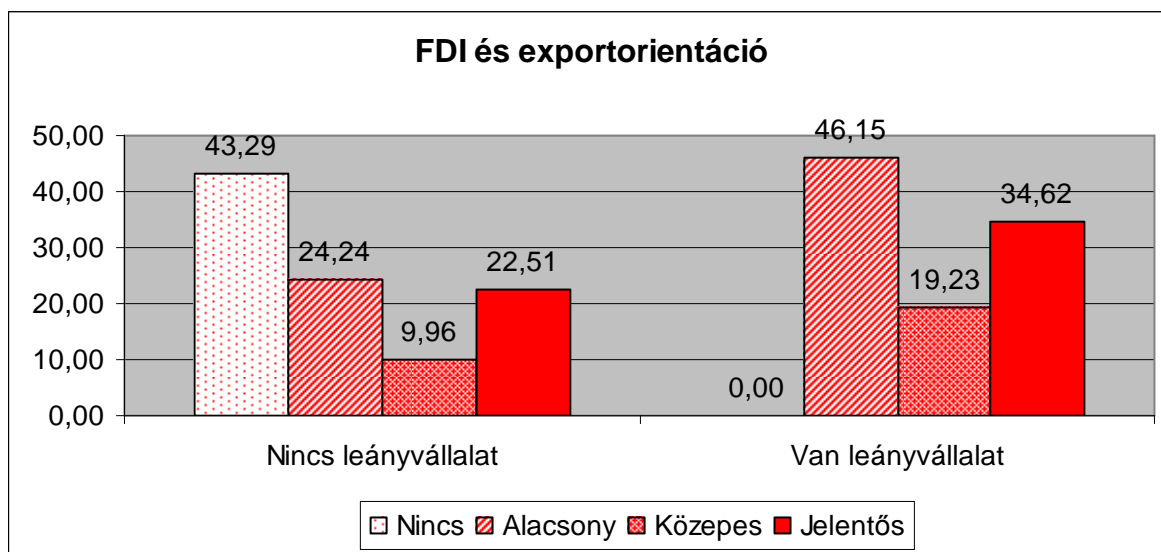
3. sz. ábra: A vállalatok nemzetközi terjeszkedési módja



Az exportáló vállalatoknak csupán 27%-a, azaz 29 vállalat nyilatkozta, hogy exportjának bizonyos százaléka saját érdekeltségéhez kerül (Agárdi 2005). Ez az eredmény arra is utal hogy az exportáló vállalatokra nem jellemző a saját külföldi kereskedelmi leányvállalat működtetése. Ugyanezt az eredményt támasztja alá az exportorientáció és a külföldi közvetlen tőkebefektetés<sup>13</sup> közötti korreláció alacsony értéke is (lásd 4. ábra). Az ábrából az is kitűnik, hogy a külföldi leányvállalattal rendelkező vállalatok majdnem fele (46,15%-a) alacsony exportorientációval jellemezhető. Ebből arra következtethetünk, hogy a külföldi leányvállalatok nem az anyavállalat által előállított termék forgalmazását szolgálják, hanem valószínűleg a helyi (külföldi) piacon előállított termék forgalmazása vagy szolgáltatás nyújtása érdekében jönnek létre.

<sup>13</sup> Az ábrákban a rövidítés érdekében a közvetlen külföldi befektetés angol megfelelőjének - foreign direct investment – rövidítését, az FDI megnevezést használjuk.

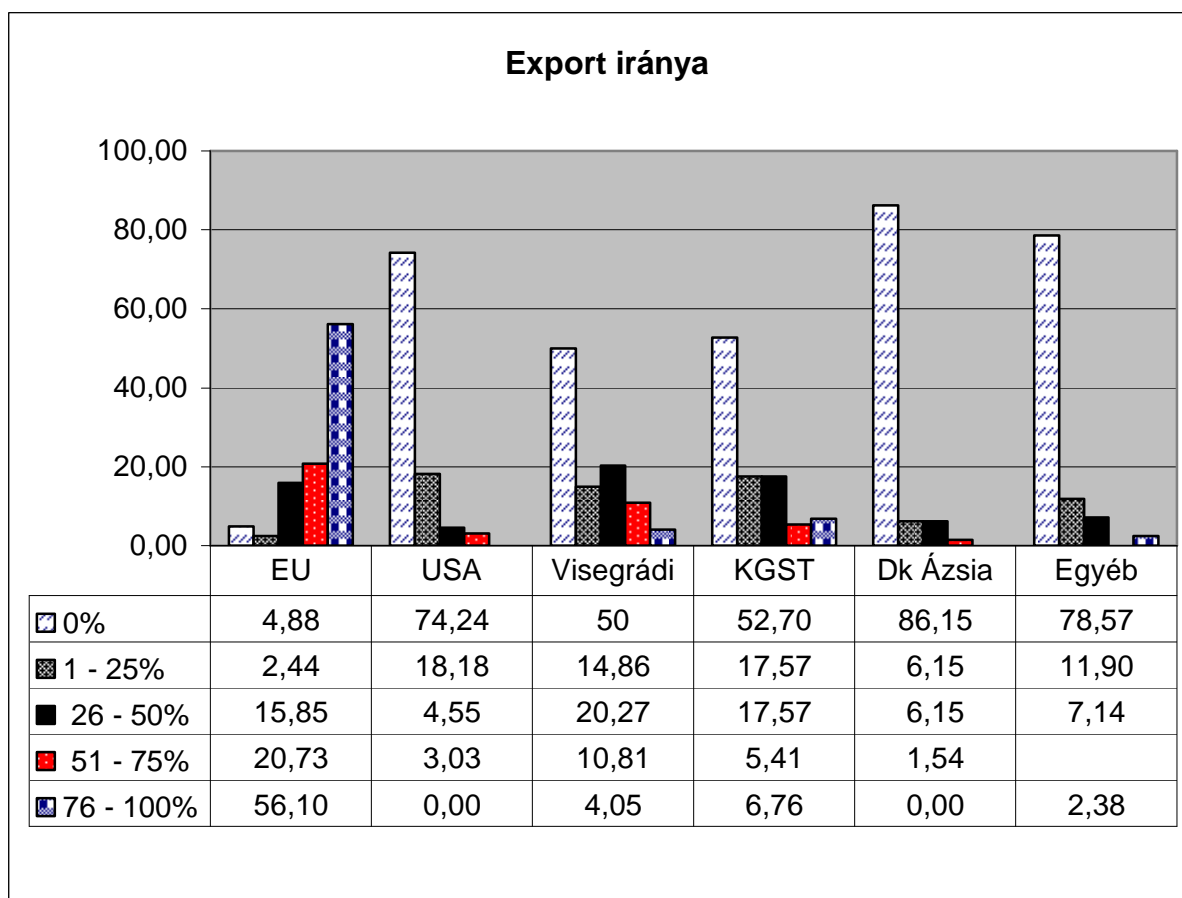
4. sz. ábra: Az exportorientáció és a közvetlen külföldi tőkebefektetés közötti összefüggés



## 2.2. A nemzetközi terjeszkedés iránya

A terjeszkedési mód mellett a nemzetközi stratégia egy következő fontos eleme a terjeszkedés iránya. Kérdőívünk a vállalatok exportjának irányára kérdezett rá, a közvetlen külföldi tőkebefektetések telephelyéről nincs adatunk.

5. sz. ábra: A vállalatok exportjának iránya



A fenti ábra alapján jól látható, hogy a vállalatok nagy része (76,73%-a) teljes exportjának több mint felét a fejlett európai országok felé irányítja. Meglepő módon a szomszédos Visegrádi államok és az egyéb volt KGST tagállamok nem tartoznak a kedvelt exportpiacok közé. Ezt az eredményt egyrészt tulajdoníthatjuk a fizetőképes kereslet alacsonyabb szintjének a volt szocialista térségben, bár a térségbeli gazdasági növekedés ütemére gondolva ez a megállapítás nem teljesen egyértelmű. A térségbeli piacok ignorálásának egy másik oka a kereskedelmi korlátok fennállása lehet, az Európai Unió közös piaccal szemben. A tényleges exportpiacok mellett kérdőívünkben rákérdeztünk arra is, hogy a vállalatvezetők hogyan vélekednek a különböző piacok fontosságáról. A válaszolók fontosnak ítélték a volt KGST tagállamokat, illetve a Visegrádi országokat, annak ellenére, hogy kevésbé választották exportjuk színhelyeül (Agárdi 2005). Nem hagyható figyelmen kívül továbbá a vállalatok döntéshozóinak attitűdje sem a különböző országokkal, piacokkal szemben. Így például az észak-amerikai és délkelet-ázsiai dinamikus piacok nemcsak a távolság okozta szállítási költségek miatt kerülhetik el a magyar vállalatok figyelmét, hanem a vállalatvezetők attitűdje okán is.

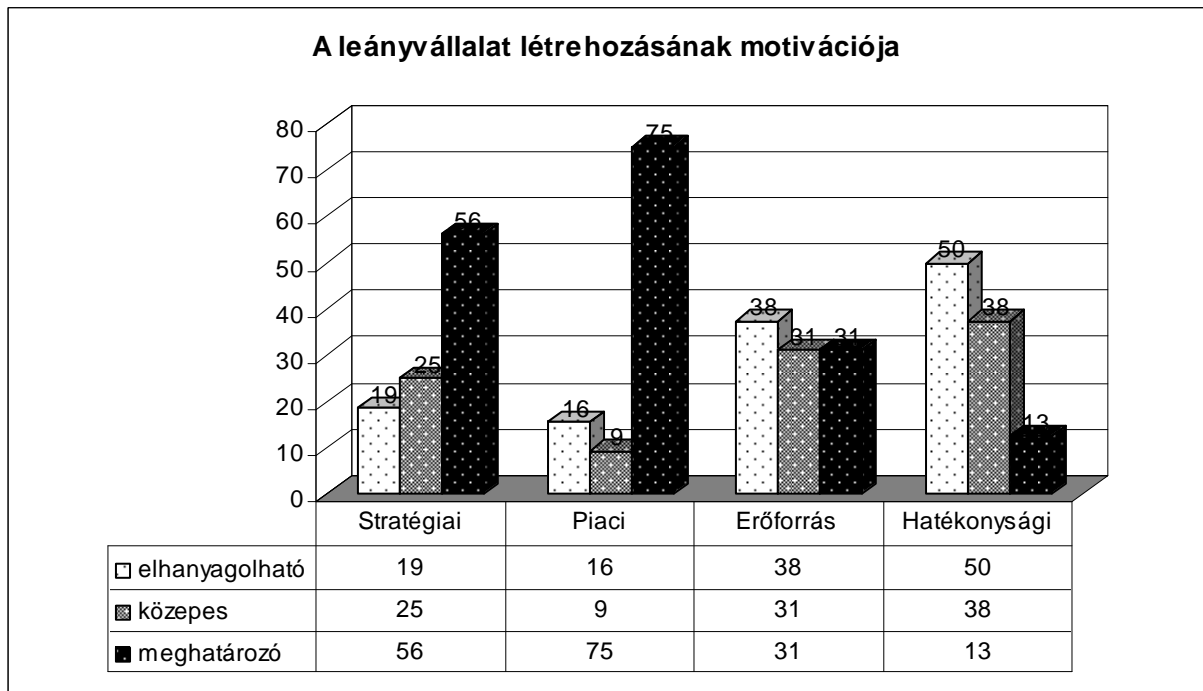


### **2.3. A nemzetközi terjeszkedés motivációja**

Megállapíthatjuk, hogy a nemzetközi terjeszkedés motivációja nagyon szerteágazó és minden vállalat esetében egyedi, ugyanakkor közös mintázat is megfigyelhető. Kérdőívünkben Dunning (1993) széles körben igazolt csoportosítását követve négy átfogó csoportot határoztunk meg, nevezetesen az erőforrás-kereső, a piacszerző, a hatékonyságkereső és a stratégiai előnyöket kereső csoportokat. Az erőforrás-keresők az alacsonyabb anyag- és munkaerőköltség, szállítási költség megfontolások, kedvező adózási feltételek miatt terjeszkednek. A piacszerzőket a külföldi piac jelentősége, mérete és növekedése, valamint a kereskedelmi korlátok leküzdése motiválja. A hatékonyságkeresők motivációja a külföldi terjeszkedés által elérhető racionalizálás, specializáció, méret- és választékgazdaságosság. Végül, pedig a stratégiai előnyöket keresőket olyan tényezők motiválják, mint a hosszú távú versenypozíció megvédése és/vagy megerősítése, a kritikus tömeg elérése, a növekedés.

A nemzetközi terjeszkedés motivációjára vonatkozó kérdésünket a közvetlen külföldi befektetést eszközöző vállalatok választották meg, vagyis a kérdés konkrétan a külföldi leányvállalat létrehozásának motivációjára vonatkozott. A különböző motivációs tényezők fontosságát a 6. ábra szemlélteti. A vállalatok leggyakrabban a piaci tényezőket jelölték meg, mint a külföldi tőkebefektetést motiváló tényezőt, ami megegyezik Antalóczy és Éltes (2002) eredményeivel és a környező, hasonló gazdasági múlttal rendelkező országok béli befektetők esetével is, ahol szintén a piaci tényezők jelentették a külföldi leányvállalat alapításának legfőbb mozgatórugóját (Svetlicic és Rojec 2003). A válaszadó vállalatok 75%-a számára a külpiacokon való jelenlét volt a külföldi közvetlen tőkebefektetés legfőbb mozgatórugója. A második legfontosabb motivációt a stratégiai jelentőségű növekedés és a hosszú távú versenypozíció megőrzése jelentette, amely a válaszadók 56,25% számára volt jelentős tényező. A nemzetközi terjeszkedést kevésbé motiválta az erőforrások megszerzése (a válaszadók 31,25%-a tartotta fontosnak) illetve a hatékonyságkeresés (a vállalatok kis hányada, 12,5%-a számára jelentett hatékonyságkeresést a közvetlen külföldi befektetés). Az átlagokhoz tartozó alacsony szórásértékek azt mutatják, hogy a válaszadók egységesen gondolkodnak a befektetést motiváló tényezőkről. Azok a vállalatok, akik meghatározónak vélték a piaci motivációt, gyakran jelölték meg a stratégiait is, mint jelentős tényezőt, ui. a két motivációs tényező között erős korreláció mutatható ki. Ugyanakkor negatív korrelációt észleltünk a stratégiai motiváció és a kedvező erőforrásokhoz való hozzáférés motivációja között.

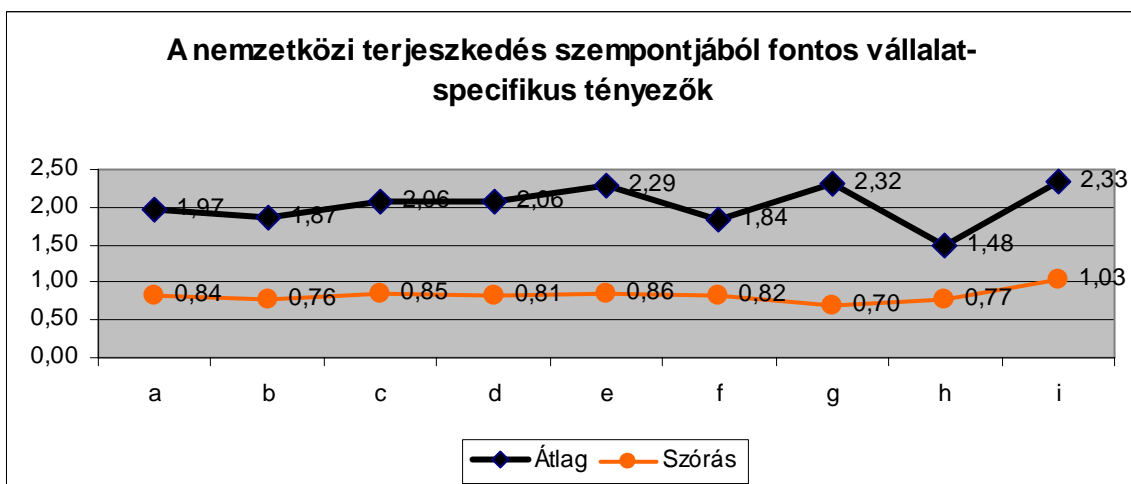
6. sz. ábra: A külföldi leányvállalat létrehozásának motivációja



## 2.4. A nemzetközi terjeszkedés szempontjából fontos vállalat-specifikus jellemzők

A vállalatok nemzetközi terjeszkedése kapcsán arra is kíváncsiak voltunk, hogy milyen vállalat-specifikus tényezők játszódtak közre a külföldi leányvállalat alapításakor. Az eredményeket a 7. ábra szemlélteti.

7. sz. ábra: A nemzetközi terjeszkedés szempontjából fontos vállalat-specifikus tényezők



- a- korábbi nemzetközi tevékenység
- b- az átalakulás sikeressége
- c- korábbi jó teljesítmény
- d- megfelelő tőkeellátottság
- e- erős export-orientáltság
- f- vállalati know-how
- g- helyi(fogadó piaci) kapcsolatrendszer
- h- a külföldi tulajdon jelenléte az anyavállalatban
- i- egyéb tényezők

Az ábra alapján jól látható, hogy a legtöbben a helyi (fogadó piaci) kapcsolatrendszert tartották a közvetlen külföldi befektetést leginkább elősegítő tényezőnek. Ezt követi az erős exportorientáltság. Ez utóbbi válasz nem meglepő, ha újra megnézzük a 4. ábránkat, amiből egyértelműen kitűnik, hogy a mintánkban szereplő közvetlen külföldi tőkebefektető vállalatok exporttevékenységet is folytatnak. A korábbi jó vállalati teljesítmény és megfelelő tőkeellátottság is jelentős szerepet játszott a külföldi leányvállalat alapítása során. A vállalatok viszonylag nagy százaléka egyáltalán nem tartotta fontosnak a külföldi tulajdon jelenlétét a külpiazi terjeszkedése során, ami egyáltalán nem meglepő, hiszen a mintában szereplő vállalatok 80%-a helyi irányítású vállalat. Figyelemre méltó ugyanakkor, hogy a vállalati know-how sem játszott jelentős szerepet a külföldi leányvállalat létrehozása során<sup>14</sup>. Az alacsony szórások arra engednek következtetni, hogy a legtöbb válaszadó hasonlóan ítélte meg a nemzetközi terjeszkedés szempontjából fontos vállalat-specifikus tényezőket.

A fenti eredmények alapján megállapíthatjuk, hogy a külföldi leányvállalat létrehozása során a magyar vállalatok olyan vállalat-specifikus tényezőkre támaszkodnak, amelyek földrajzilag meghatározottak (lásd helyi kapcsolatrendszer), ezért kérdésessé válhat a hosszú távú és földrajzi értelemben véve széles körű alkalmazhatóságuk. Azok a magyar közvetlen külföldi tőkebefektetők,

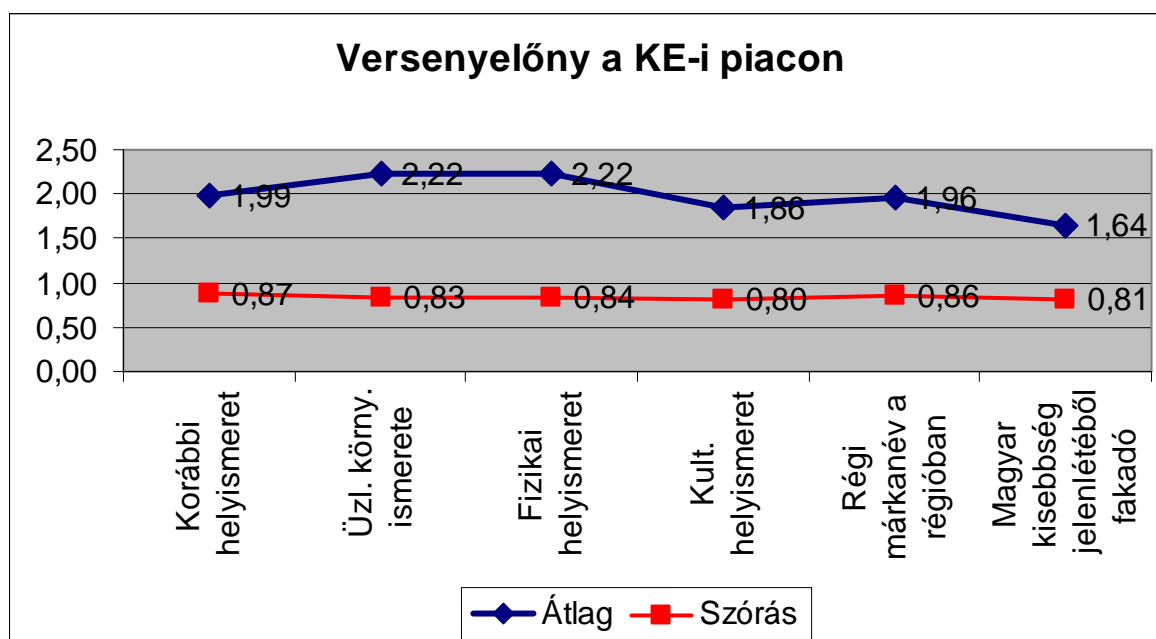
<sup>14</sup> Megjegyzendő, hogy a külföldi szakmai tulajdonban lévő vállalatok esetén a vállalati know-how szerepe jelentősebb volt.

akik helyi piaci ismeretekre alapozzák versenyelőnyüket, kevésbé lesznek versenyképesek a fejlettebb piacokon, ahol a versenyelőny forrása sokkal inkább a vállalati know-how-ban rejlik, mint lokációfüggő vállalat-specifikus előnyökben.

## 2.5. Versenyelőny források a kelet-európai régió piacain a fejlett gazdaságokból származó versenytársakkal szemben

A vállalatok nemzetközi szereplése kapcsán kíváncsiak voltunk, hogy milyen típusú versenyelőnnyel rendelkeznek a magyar vállalatok a kelet-európai régió piacain a fejlett gazdaságokból származó versenytársakkal szemben. A 8. ábrán látható, hogy a vállalatok a leggyakrabban a fizikai közelségből adódó helyismeretet és a régióra jellemző üzleti környezet ismeretét jelölték meg versenyelőnyként, de a korábbi gazdasági kapcsolatokból adódó helyismeret valamint az ismert márkanév is gyakran szerepelt a válaszok között. A magyar kisebbség jelenlétét és az ebből fakadó nyelvi előnyöket a vállalatok nem tartják versenyelőnyt jelentő tényezőnek.

8. sz. ábra: A vállalatok versenyelőnye a kelet-európai piacon a fejlett gazdaságokból származó versenytársakkal szemben.



Az átlagokhoz tartozó alacsony szórás értékek azt mutatják, hogy a legtöbb válaszadó hasonlóan gondolkodik a kelet-európai piacon meglévő versenyelőnyéről a fejlett gazdaságokból származó versenytársakkal szemben.

### 3. A nemzetközileg terjeszkedő vállalatok jellemzői

A nemzetközi terjeszkedés tartalmának elemzése mellett, kutatásunk célja volt megvizsgálni, hogy a nemzetközileg terjeszkedő vállalatok jellemzően milyen típusba tartoznak, van-e összefüggés a vállalati jellemzők és a nemzetközi orientáció között. Az alábbiakban azokat az összefüggéseket vizsgáljuk, amelyeket a cégek nemzetközi orientációja és a következő vállalati jellemzők között feltételezünk: méret, tulajdonos típusa, ágazat.

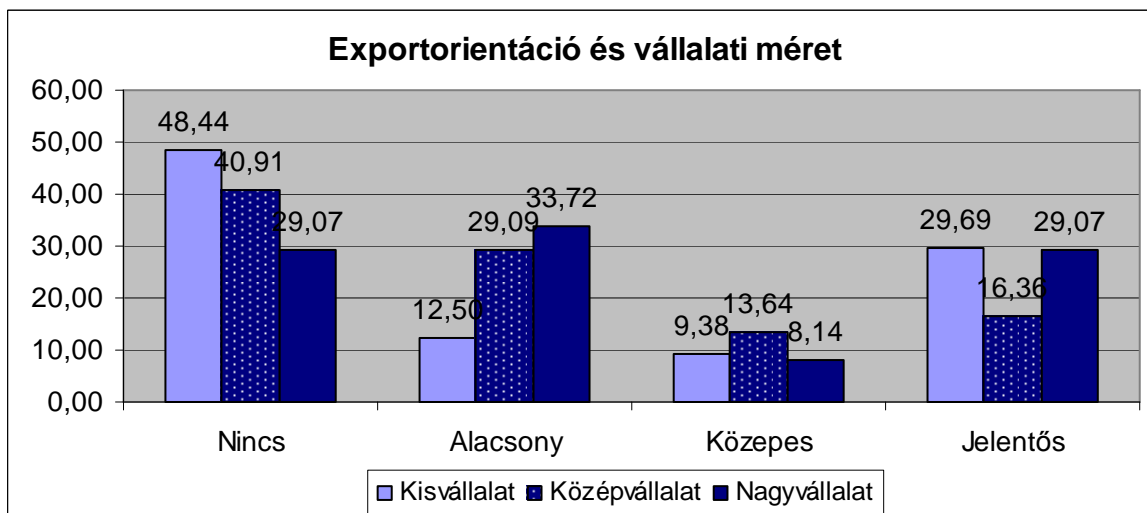
#### 3.1. Nemzetközi terjeszkedés és vállalati méret

A méret alapján a mintánkban szereplő vállalatok eloszlását az alábbi táblázat szemlélteti:

	Vállalatok száma	%
<b>Kisvállalat</b>	73	24,3
<b>Középvállalat</b>	126	41,9
<b>Nagyvállalat</b>	102	33,9
	301	100,0

A nemzetközi terjeszkedés és vállalati méret összefüggéseit vizsgálva viszonylag gyenge kapcsolat mutatható ki az exportorientáció és a vállalati méret között. Azt tapasztaltuk, hogy a kisvállalatoknak közel fele (48, 44%), a középvállalatoknak pedig 41%-a egyáltalán nem folytat exporttevékenységet (lásd 9. Ábra). Ugyanakkor a jelentős exporttevékenységet folytatók között a kisvállalatok markánsan megjelennek.

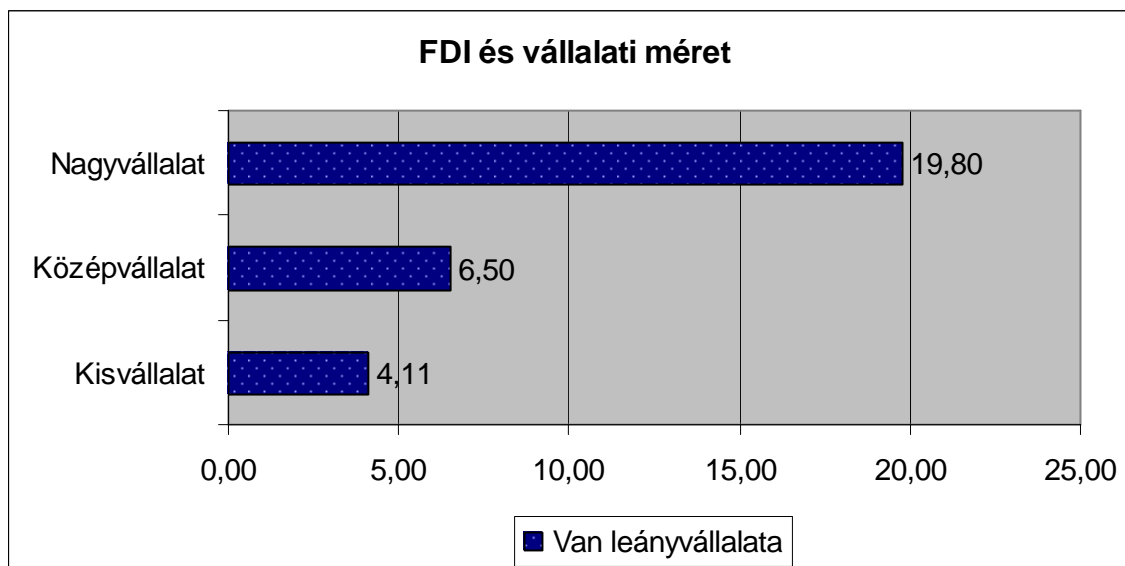
9. sz. ábra: Az exportorientáció és a vállalati méret közötti összefüggés



Az exporthoz képest erősebb kapcsolatot észleltünk a közvetlen külföldi tőkebefektetés és vállalati méret között. A 10. ábrán jól látható, hogy a vállalati méret növekedésével párhuzamosan nő a közvetlen külföldi tőkebefektetéssel rendelkezők aránya. Míg a kis és középvállalatok nem igazán

különböznek egymástól, ami a közvetlen külföldi tőkebefektetési hajlandóságot illeti, addig a nagyvállalatok közül jóval többen rendelkeznek külföldi stratégiai jogokat biztosító érdekeltséggel.

10. sz. ábra: A közvetlen külföldi tőkebefektetés és a vállalati méret közötti összefüggés



A fenti eredmények azt mutatják, hogy a kis- és középvállalatok többsége kis mértékben kötelezte el magát a nemzetközi piac iránt. Markánsabb elköteleződés egyelőre csak a nagyvállalatok részéről érzékelhető, akik feltételezhetően a nagyobb tőkeerő következtében inkább vállalják a költségesebb és az exporthoz képest magasabb kockázattal járó közvetlen külföldi tőkebefektetést. A teljesebb kép érdekében azonban hasznos lenne megvizsgálni, hogy a nemzetközi piacra lépés milyen egyéb, kisebb erőforrást igénylő módjaival (pl. szerződéses gyártás, franchise- és licencértékesítés) élnek a vállalatok.

### 3.2. Nemzetközi terjeszkedés és tulajdonos típus

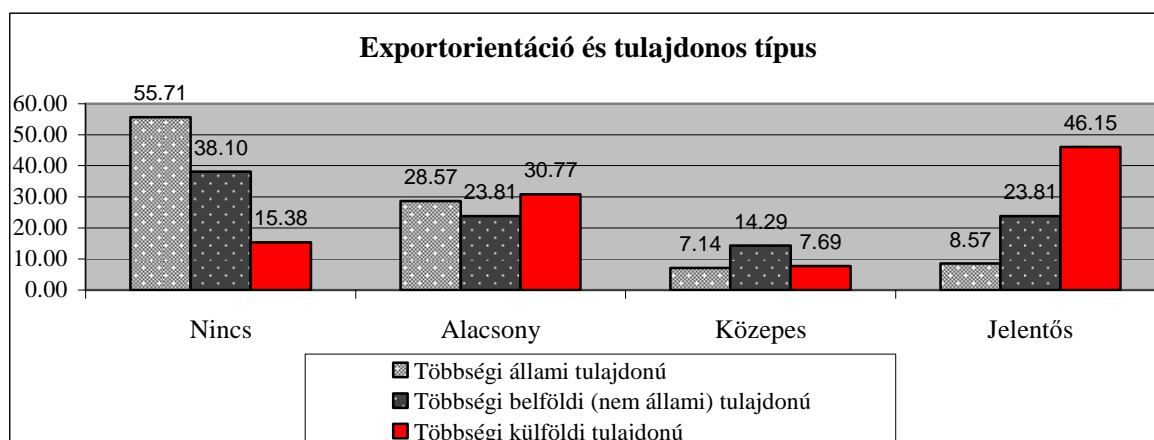
A mintában szereplő vállalatok tulajdonos típus szerint való megoszlását az alábbi táblázat mutatja:

	Vállalatok száma	%
<b>Többségi állami tulajdon</b>	86	30,2
<b>Többségi belföldi (nem állami) tulajdon</b>	141	49,5
<b>Többségi külföldi tulajdon</b>	58	20,4
<b>Összesen</b>	285	100,0

A 11. ábrából kiderül, hogy a többségi állami tulajdonban lévő vállalatok a legkevésbé exportorientáltak, míg a többségi külföldi tulajdonúakra jellemző leginkább az exportorientáció. A

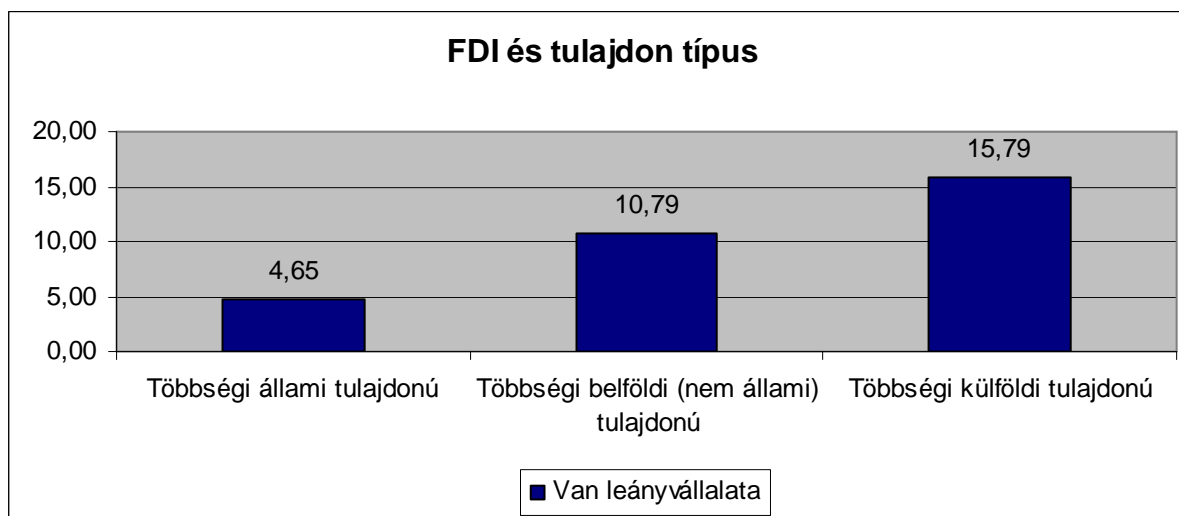
többségi nem állami belföldi tulajdonú vállalatok összesen 61%-a rendelkezik valamilyen mértékű exportorientációval, és ebből 23, 81%-nál jelentős mértékű az export.

**11. sz. ábra: Az exportorientáció és a tulajdonos típusa közötti összefüggés**



A 12. ábra arról tanúskodik, hogy leginkább a többségi külföldi tulajdonú vállalatokat jellemzi a közvetlen külföldi tőkebefektetés. Az állami tulajdonú vállalatok itt is jóval elmaradnak a belföldi nem állami, illetve a külföldi tulajdonú vállalatoktól.

**12. sz. ábra: A közvetlen külföldi tőkebefektetés és a tulajdon típusa közötti összefüggés**

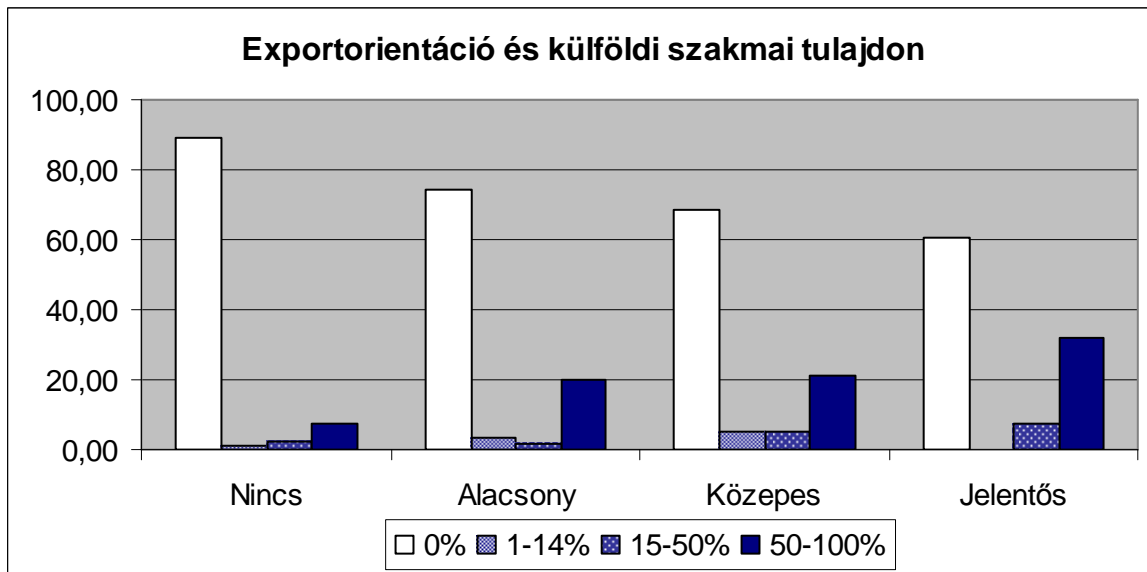


Fontosnak tartjuk azonban megjegyezni, hogy a külföldi tulajdon nem feltétlenül jelent külföldi ellenőrzést. A mintában szereplő cégek csupán 18%-a rendelkezik stratégiai jogokat biztosító külföldi szakmai tulajdonnal. Az alábbiakban azt elemezzük, hogy van-e összefüggés a külföldi szakmai tulajdon és a vállalatok nemzetközi orientációja között.

A 13. ábra alapján elmondhatjuk, hogy a külföldi szakmai tulajdon és az exportorientáció között pozitív kapcsolat figyelhető meg, vagyis a jelentős exporttal rendelkező vállalatok között

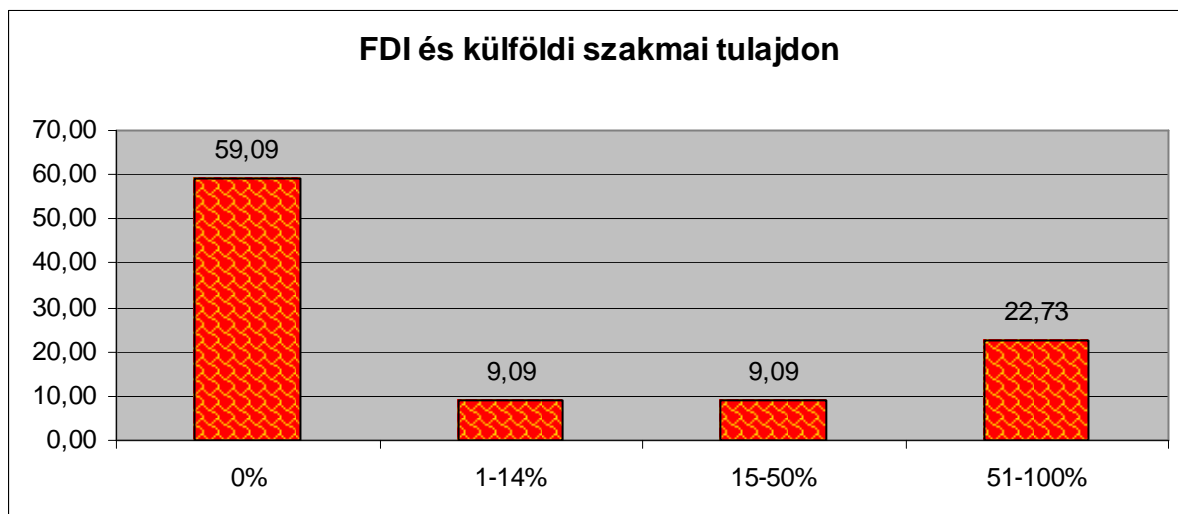
nagyobb számban találunk külföldi szakmai tulajdonú céget, mint a kevésbé exportorientált vállalatok között.

13. sz. ábra: Az exportorientáció és a külföldi szakmai tulajdon



A 14. ábra azonban azt mutatja, hogy a külföldi közvetlen befektetéssel rendelkező vállalatoknak nagy része (59,09%) egyáltalán nem rendelkezik külföldi szakmai tulajdonnal. A külföldre befektető vállalatoknak csupán 33%-a van többségi szakmai külföldi tulajdonban.

14. sz. ábra: A közvetlen külföldi tőkebefektetés és a külföldi szakmai tulajdon közötti összefüggés



Összességében megállapíthatjuk, hogy a nemzetközileg terjeszkedő vállalatok a többségi külföldi (nem szakmai) tulajdonú, de hazai ellenőrzésű vállalatok köréből kerülnek ki.



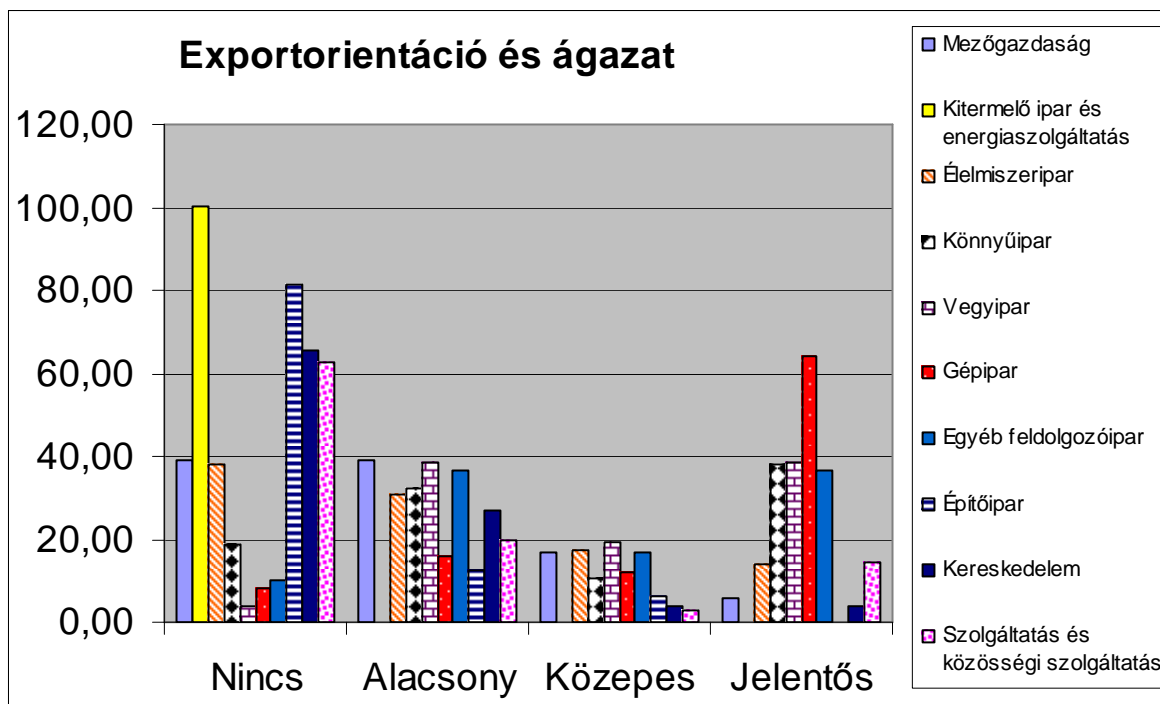
### 3.3. Nemzetközi terjeszkedés és ágazat

Kutatásunk során arra is kíváncsiak voltunk, hogy milyen iparágakban tevékenykednek a nemzetközileg terjeszkedő vállalatok. A teljes mintánkban szereplő vállalatok ágazati megoszlását az alábbi táblázat mutatja:

Ágazat megnevezése	A csoportba sorolt tevékenységek	Vállalatok száma	%
<b>Mezőgazdaság</b>		26	8,6%
<b>Kitermelő ipar és energiaszolgáltatás</b>		23	7,6%
<b>Élelmiszeripar</b>	Élelmiszer-, ital- és dohányipar	30	10,0%
<b>Könnyűipar</b>	Textil-, bőr- és ruházati ipar, Fa-, papír- és nyomdaipar, kiadói tevékenység	40	13,3%
<b>Vegyipar</b>		27	9,0%
<b>Gépipar</b>	Gép-, berendezés-, műszer-, járműgyártás	26	8,6%
<b>Egyéb feldolgozóipar</b>	Nem fém ásványi termékek gyártása, Fémfeldolgozás, Egyéb feldolgozóipar	31	10,3%
<b>Építőipar</b>		17	5,6%
<b>Kereskedelem</b>		29	9,6%
<b>Szolgáltatás és közösségi szolgáltatás</b>		52	17,3%
<b>Összesen</b>		301	100,0%

A 15. ábrán jól látható, hogy a gépiparból származó cégek többsége (64%-a) jelentős exporttal rendelkezik, ami nem meglepő, hiszen egy globális iparágról van szó, ahol a nemzetközi piaci jelenlét szükségyszerű. A gépipari cégeket a szintén globális vegyiparban és könnyűiparban tevékenykedő vállalatok követik közel azonos arányban (37-38%). Szorosan következnek az egyéb feldolgozóipari cégek, amelyeknek 36,6%-a jelentős exporttal rendelkezik. Az ábrából az is kitűnik, hogy a kitermelőipar és energiaszolgáltatás területén a vállalatok nem exportálnak, ami egyrészt a tulajdonosi struktúrából adódhat (a külföldi szakmai tulajdonban lévő vállalatok a külföldi anyavállalati központon keresztül bonyolítják exporttevékenységüket) másrészt, pedig arra is utal, hogy a hazai szakmai tulajdonban lévők egyelőre nem exportálnak. Kevésbé jellemző az export az építőipari, kereskedelmi illetve szolgáltató iparra, tekintve, hogy az illető ágazatbeli vállalatok 81-, 65- illetve 62%-a egyáltalán nem exportál. Ez az eredmény szintén egy iparági sajátosság, hiszen a szolgáltatások többnyire helyhez kötöttek, vagyis nem mindig exportálhatóak.

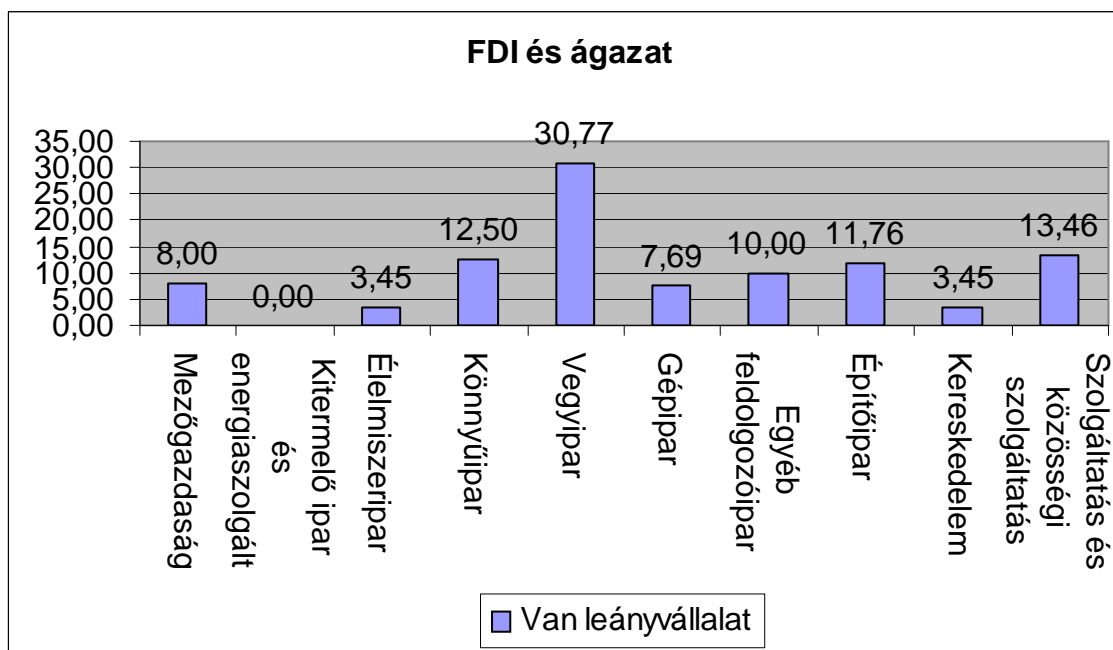
15. sz. ábra: Az exportorientáció és az ágazat közötti összefüggés



A fentiekől eltérő képet mutat a közvetlen külföldi tőkebefektetők iparági megoszlása. A 16. ábrán bemutatott adatok azt jelzik, hogy a vegyipari cégek a legaktívabbak a külföldi leányvállalat alapítása terén. Őket követik a szolgáltató iparágban működő cégek, ami magyarázható a fentiekben említett iparági sajátossággal, miszerint a szolgáltatás nem mindig exportálható, így a nemzetközi piaci jelenlétet például közvetlen külföldi tőkebefektetéssel lehet megoldani<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> A szolgáltató iparágban az egyik jellegzetes nemzetközi piaca lépési mód a nemzetközi franchise szerződés (jó hazai példa erre a Fornetti), amiről azonban nincs adatunk.

16. sz. ábra: A közvetlen külföldi tőkebefektetés és az ágazat közötti összefüggés



#### 4. A nemzetközi terjeszkedés és a vállalati versenyképesség összefüggései

A nemzetközi terjeszkedés tartalmának elemzése és a nemzetközileg terjeszkedő vállalati kategóriák beazonosítása mellett, azt is megvizsgáltuk, hogy van-e összefüggés a nemzetközi terjeszkedés és a vállalatok versenyképessége között. A versenyképességet három ismérv szerint mértük, nevezetesen a vállalatok iparági átlaghoz viszonyított<sup>16</sup> teljesítménye, az iparágra gyakorolt befolyása és a változásokkal szemben tanúsított attitűdje alapján.

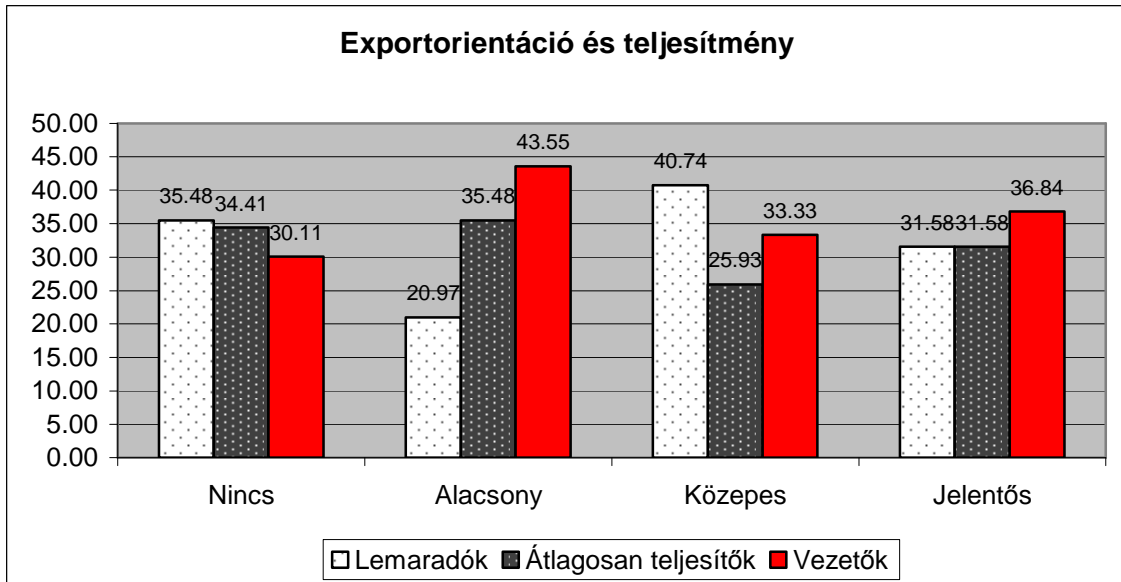
##### 4.1. Nemzetközi terjeszkedés és vállalati teljesítmény

A 17. ábrából kitűnik, hogy nem találtunk szoros kapcsolatot a vállalatok exportorientációja és teljesítménye között. A teljesítmény alapján alkotott vállalati kategóriák nem mutatnak világos képet az exportorientációt tekintve. A „vezetők” nem sokban különböznek az „átlagosan teljesítőktől”, illetve a „lemaradóktól” az exportorientációt tekintve. A 18. ábra azt mutatja, hogy a különbség a különböző teljesítménykategóriájú közvetlen külföldi tőkebefektetők sem nagy, azaz a külföldi leányvállalattal rendelkezők 31%-a a „vezetők” köréből, 45%-a az „átlagosan teljesítők” és 24,14%-a a lemaradók közül kerül ki. Az itt kapott eredmény azonban óvatosan kezelendő, hiszen az iparági

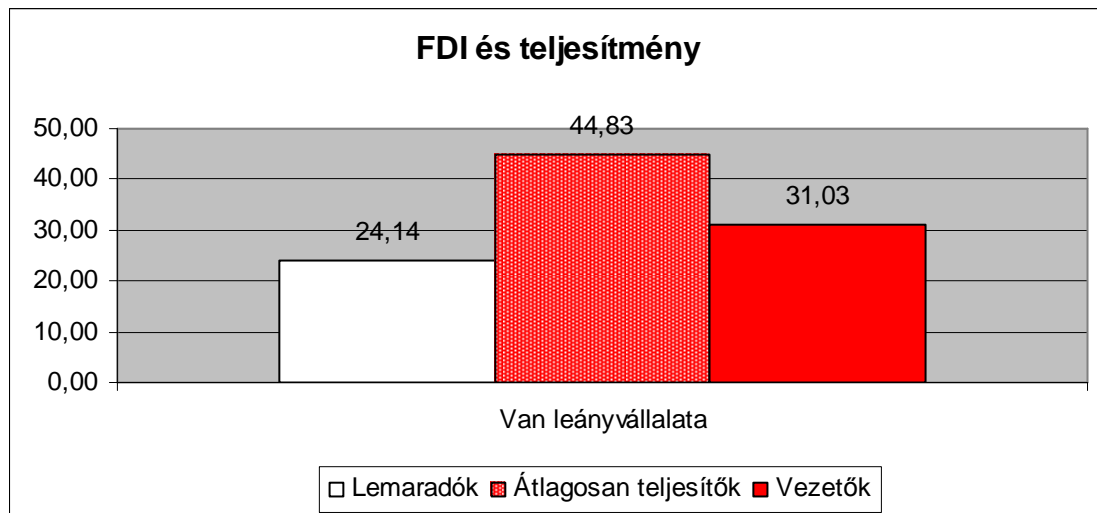
<sup>16</sup> A vállalatok saját értékelése alapján.

átlaghoz viszonyított teljesítmény megítélése a vállalatok részéről nem egyértelmű. Lehetséges, hogy az exportorientált és külföldi közvetlen tőkebefektetéssel rendelkező vállalatok az iparág nemzetközi szintjén értékelték a teljesítményüket, míg a hazai fókuszú vagy kevésbé nemzetközi vállalatok a hazai iparági átlagot vették figyelembe, ami természetesen teljesen más válaszokat eredményezett.

17. sz. ábra. Az exportorientáció és a vállalati teljesítmény közötti összefüggés



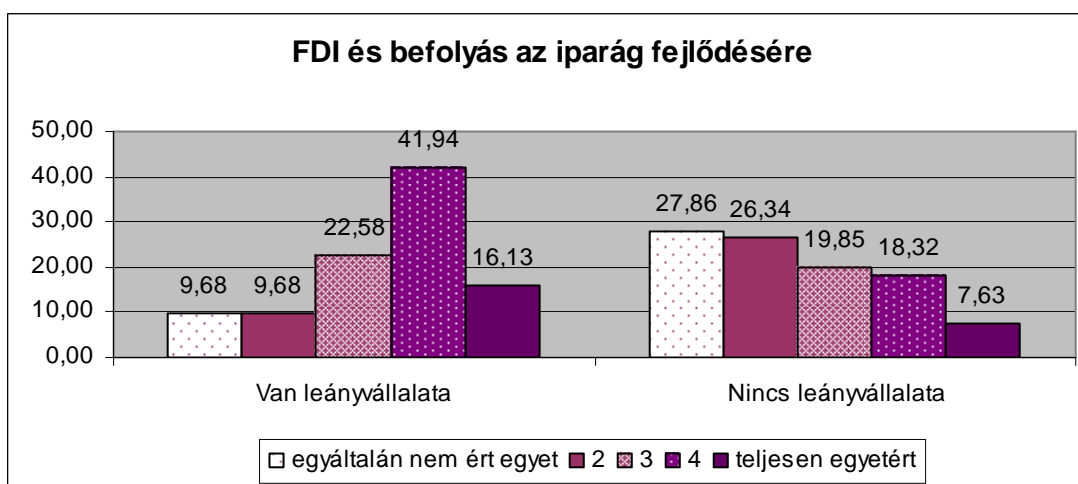
18. sz. ábra: A közvetlen külföldi tőkebefektetés és a vállalati teljesítmény közötti összefüggés



## 4.2. Nemzetközi terjeszkedés és befolyás az iparág fejlődésére

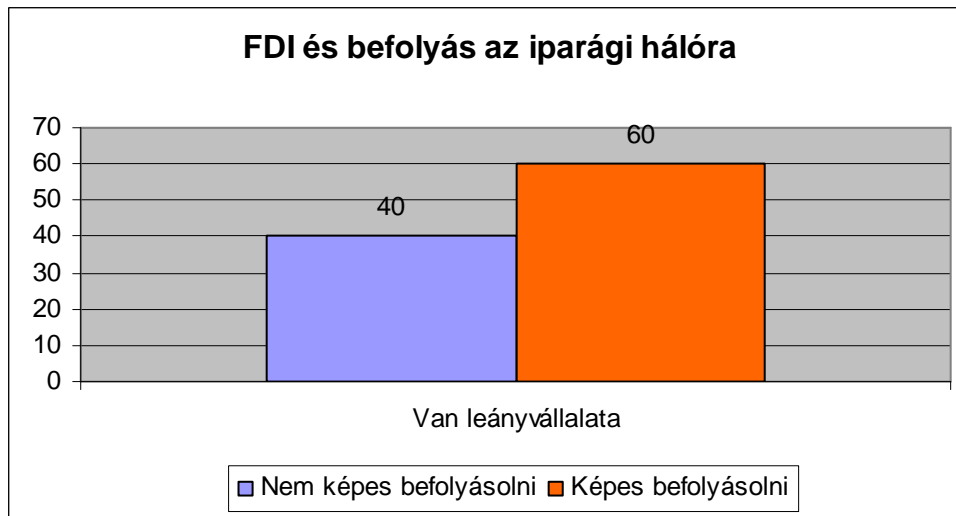
A nemzetközi terjeszkedés és a vállalatoknak az iparág fejlődésére gyakorolt befolyásának összefüggését vizsgálva azt találtuk, hogy a közvetlen külföldi tőkebefektetők több mint fele gondolja úgy, hogy befolyással tud lenni az iparág fejlődésére (lásd alábbi ábra). Ugyanez nem igaz a leányvállalattal nem rendelkezőkre, ahol csupán 25%-a érzi azt, hogy befolyással van az iparág fejlődésére. Nem tudtunk kimutatni pozitív összefüggést azonban az exportorientáció és az iparág fejlődésére gyakorolt befolyás között, ami arra enged következtetni, hogy a fejlődés befolyásolásához szükség van egy kritikus tömegre, ami export révén nem valósítható meg.

19. sz. ábra: A közvetlen külföldi tőkebefektetés és az iparág fejlődésére gyakorolt befolyás összefüggése



Az iparági hálóban elfoglalt centrális pozíció és a nemzetközi orientáció összefüggéseit vizsgálva azt találtuk, hogy a külföldi leányvállalattal rendelkező vállalatok többsége (60%-a) úgy érzi, hogy az iparági hálóban központi szereplőként képes hatást gyakorolni az ellátási lánc többi szereplőjére is (lásd 20. ábra). Nem találtunk pozitív kapcsolatot azonban a vállalatok exportorientációja és az iparági hálóban elfoglalt pozíció között.

20. sz. ábra: A közvetlen külföldi tőkebefektetés és az iparági hálóban elfoglalt pozíció összefüggése



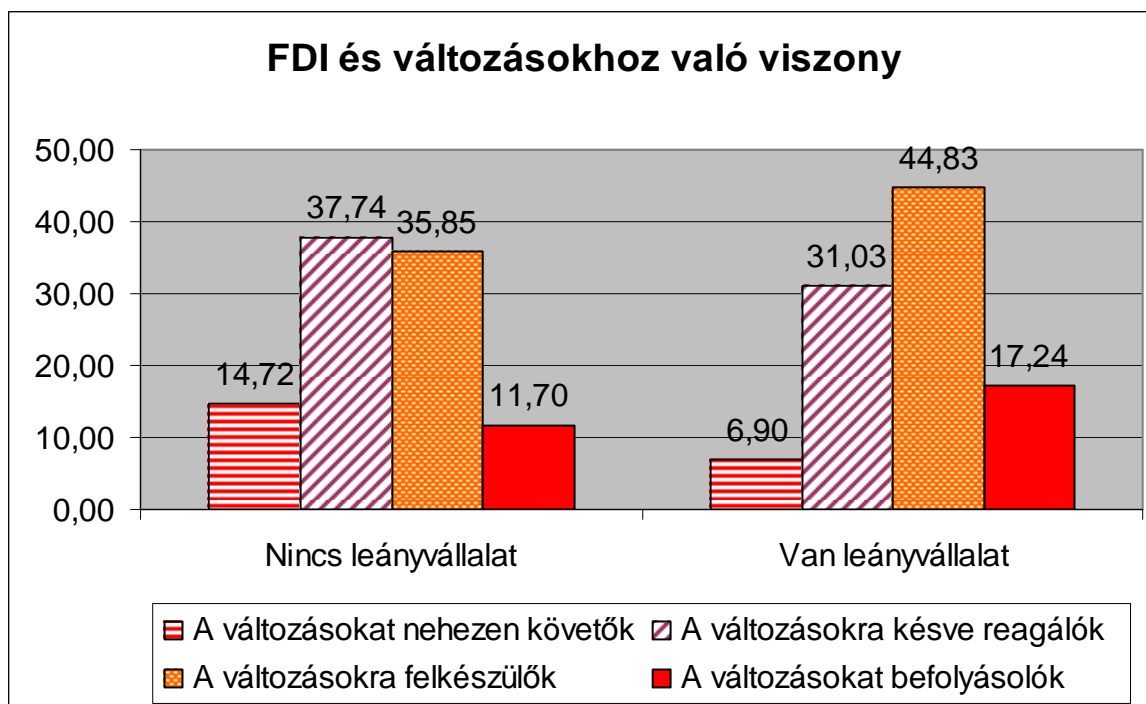
Összességében megállapíthatjuk, hogy bár a kapcsolat viszonylag gyenge, a közvetlen külföldi tőkebefektetéssel rendelkező vállalatokra mégis inkább jellemző, hogy képesek hatást gyakorolni az iparág fejlődésére és az ellátási lánc többi tagjára, mint azok, akik nem rendelkeznek külföldi befektetéssel. Az exportorientáció azonban nem biztosítja ezt a pozíciót. Ez az eredmény arra utal, hogy az ún. nemzeti iparágak megszűnésével, ahhoz, hogy befolyással legyünk az iparág fejlődésére és az ellátási lánc többi szereplőjére szükséges, hogy a nemzetközi piacon is megjelenjünk, mint közvetlen tőkebefektetők.

### 4.3. Nemzetközi terjeszkedés és változásokkal szembeni attitűd

A vállalatok nemzetköziesedése és versenyképessége közötti összefüggést vizsgálva végezetül megnéztük, hogy hogyan viszonyulnak a nemzetközileg terjeszkedő vállalatok a változásokhoz, van-e különbség a terjeszkedő és nem terjeszkedő vállalatok között.

Elemzéseink azt mutatták, hogy a közvetlen külföldi tőkebefektető vállalatok 62%-a felkészül a változásokra, sőt vannak közöttük olyanok is (17,24%), akik befolyásolni tudják a változások irányát. A külföldi leányvállalattal nem rendelkező vállalatok 47,55%-a gondolja úgy, hogy felkészül a változásokra és 11,7%-a még befolyásolni is tudja a változást. Bár a különbség nem túlságosan nagy, mégis elmondhatjuk, hogy a külföldi közvetlen tőkebefektetőkre inkább jellemző, hogy felkészülnek a változásokra. Ugyanakkor itt sem találtunk pozitív összefüggést a vállalatok exportorientációja és változásokkal szemben tanúsított attitűdje között.

21. sz. ábra: A közvetlen külföldi tőkebefektetés és a változásokkal szembeni attitűd összefüggése



## 5. Összefoglaló megállapítások

A magyar vállalatok nemzetközi szerepvállalását vizsgálva, azt találtuk, hogy a globalizáció és a kis belföldi piac ellenére, a vizsgált minta vállalatai egyáltalán nem, vagy még viszonylag kevésbé kötelezték el magukat a nemzetközi piac iránt. A mintában szereplő vállalatok többségének (61% - 159 vállalat) van valamiféle exporttevékenysége, de az exportorientált vállalatok csupán 24%-ra jellemző, hogy árbevételének több mint 50%-át export útján valósítja meg. Még ennél is kevesebb a külföldi közvetlen tőkebefektetéssel rendelkezők száma. A 297 megkérdezett vállalat közül csupán 31, azaz a teljes minta 10%-a rendelkezik ellenőrzési jogokat biztosító külföldi leányvállalattal.

A vállalatok elsősorban export útján terjeszkednek a nemzetközi piacokon és exportjukat főként az Európai Unió országai felé irányítják. Meglepő módon a szomszédos Visegrádi államok és az egyéb volt KGST tagállamok nem tartoznak a kedvenc exportpiacok közé, bár a megkérdezettek fontosnak ítélték az említett piacokat. Az eredményt egyrészt tulajdoníthatjuk annak, hogy az Unió nagyobb volumenű fizetőképes keresletet biztosít, mint a gazdaságilag kevésbé fejlett Visegrádi vagy volt KGST államok. A térségbeli piacok népszerűtlenségének egy másik lehetséges oka a fennálló kereskedelmi korlátok, az európai uniós szabad piaccal szemben. Egyelőre a nemzetközi vállalatok körében igen népszerű távol-keleti piacok is elkerülik a magyar vállalatok figyelmét.

A vizsgált vállalatok nemzetközi terjeszkedésének legfőbb motivációja a piacszerzés és a hosszabb távú piaci pozíció megalapozása. A nagy multinacionális vállalatokat motiváló erőforrás-keresés (pl. olcsó munkaerő) és nagyobb hatékonyság elérése még kevésbé jellemzi a nemzetközi viszonylatban kisméretű nemzetközileg terjeszkedő magyar vállalatokat.

A nemzetközileg terjeszkedő vállalatok jellemzőit vizsgálva eredményeink azt mutatják, hogy míg az exportáló vállalatok között egyaránt találunk kis-, közepes- illetve nagyméretű vállalatokat, addig a közvetlen külföldi tőkebefektetők elsősorban nagyvállalatok. Ez utóbbi vállalatok feltételezhetően inkább vállalják a költségesebb és az exporthoz képest magasabb kockázattal járó közvetlen külföldi tőkebefektetést, mint a kis- és közepes vállalatok. A nemzetközileg terjeszkedő vállalatok tulajdonosi összetételét tekintve, az exportáló vállalatok között nagy számban találunk külföldi szakmai tulajdonban lévő vállalatokat, ugyanakkor a közvetlen külföldi tőkebefektetők többnyire külföldi tulajdonú, ám hazai ellenőrzésű vállalatok. Feltehetően a külföldi szakmai tulajdonú vállalatok nem a magyar leányvállalatokon keresztül terjeszkednek további nemzetközi piacokon, ugyanakkor a Magyarországon gyártott termékeiket gyakran exportálják egyéb országokba.

Nem tudtuk kimutatni, hogy az exportorientációban és a közvetlen külföldi tőkében kifejezett nemzetköziség egyértelmű versenyelőnyt biztosítana a vállalatok számára, tekintve, hogy nem találtunk szignifikáns különbséget a nemzetközi tevékenységgel rendelkező vállalatok és a nemzetközi tevékenységgel nem rendelkező vállalatok teljesítménye között. Ez az eredmény egyrészt azzal magyarázható, hogy a vállalatok még nemzetköziesedésük elején állnak és a nemzetköziesedés előnyei még nem mutatkoztak meg a vállalati teljesítményben. Ugyanakkor a közvetlen külföldi tőkebefektetők sokkal inkább befolyásolni tudják saját iparáguk alakulását, mint azok, akik nem rendelkeznek külföldi közvetlen érdekeltséggel. Az exportorientáció ugyanakkor önmagában még nem elegendő ahhoz, hogy a vállalat befolyással legyen az iparág fejlődésére. Ehhez szükségeltetik egy kritikus tömeg, ami export révén nem valósítható meg.

Összességében megállapíthatjuk, hogy vizsgálatunk eredményei kvantitatív értelemben még kevésbé meggyőzőek, tekintve a nemzetközileg terjeszkedő vállalatok kis számát, ugyanakkor fölhívják a figyelmet a mélyebb kvalitatív elemzés szükségességére, különösképpen az egyes vállalatok nemzetközi szerepvállalása és versenyképessége közötti kapcsolatot illetően.



## Hivatkozások

1. Agárdi, I. (2005): Exportkapcsolatok, in Vállalatközi kapcsolatok elemzése projekt, B: A vállalati kapcsolatok egyes területei, kézirat, Budapesti Corvinus Egyetem.
2. Agmon, T. and Kindleberger, C.P. (1977) (eds.): *Multinationals from Small Countries*. The MIT Press, Cambridge, MA.
3. Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(Fall): 1-26.
4. Andersson, P. and Mattsson, L-G. (2004): Timing of Strategic Actions of Internationalization Process Involving Intermediaries - A Network Perspective, konferencia előadás, European International Business Academy Annual Conference, Ljubljana, Szlovénia, dec.
5. Antal-Mokos Z., Balaton, K., Drótos, Gy., Tari E. (1999): *Stratégia és szervezet*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, második változatlan kiadás, Budapest.
6. Antalóczy K., Éltető A., (2002): Magyar vállalatok nemzetköziesedése – indítékok, hatások és problémák, *Közgazdasági Szemle*, XLIX évf., február.
7. Balaton, K. (2005): *Vállalati stratégiák és szervezetek a rendszerváltást követően*. Aula Kiadó, Budapest.
8. 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.
9. Buckley, P. and Casson M. (1985): *The Economic Theory of the Multinational Enterprise*, Macmillan, London.
10. 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.
11. 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.
12. Dunning, J. H. (1993): *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley, London.
13. 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

14. 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.
15. Estrin, S. et. al. (1997): *Foreign Direct Investment in Central and Eastern Europe*, Cassel, London.
16. Franko, L. G. (1974): The Origins of Multinational Manufacturing by Continental European Firms. *Business History Review*, 48: 277-302.
17. Franko, L. G. (1976): *The European Multinational: A Renewed Challenge to American and British Big Business*. Harper & Row, London.
18. Hamel, G. (1991): Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances, *Strategic Management Journal*, 12: pp. 83-103.
19. Hamilton, G. (ed.) (1986): *Red Multinationals or Red Herrings? The Activities of Entreprises from Socialist Countries in the West*. New York.
20. 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.
21. Hill, Ch. et. al. (1990): An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. *Strategic Management Journal* 11(2).
22. Inotai A. (1989): *A működőtőke a világgazdaságban*, Kossuth Könyvkiadó, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
23. 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.
24. Kojima, K. (1978): *Direct Foreign Investment: A Japanese Model of Multinational Business Operations*. Croom-Helm, London.
25. Kogut, B. (1988): Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives, *Strategic Management Journal* 9. pp. 319-22.
26. Lall, S. (1983): *The New Multinationals: The Spread of Third World Enterprises*. John Wiley, New York.
27. Lieberman M.B. and Montgomery, D. B. (1988): First Moover Advantages, *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue 9: 41-58.
28. 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.
29. Marosi, M. (1997): *Távol-keleti menedzsment. Japán, Dél-Korea, a tengerentúli Kína, a Kínai Népköztársaság*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

30. Marosi M. (1996): A nemzetközi és a magyar vállalatfejlődés, egyetemi jegyzet, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest.
31. Mathews, J. A. (2002): Dragon Multinational. A New Model for Global Growth, Oxford University Press, Oxford.
32. McMillan, C.H. (1987): Multinationals from the Second World. Growth of Foreign Investment by Soviet and East European Enterprises, McMillan Press, London
33. Svetlicic, M., Rojec M. (eds.) (2003): Facilitating Transition by Internationalization: Outward Direct Investment from Central European Economies, Ashgate Publishing, Aldershot.
34. Szelényi (2004b): Kapitalizmusok, szocializmusok után, Egyenlítő, Társadalomkritikai és kulturális folyóirat, 2. sz.
35. Tari, E. (1998): Stratégiai szövetségek az üzleti világban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
36. OECD (Organization for Economic Co-operation and Development). (1996): OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment, Third Edition, OECD: Paris.
37. Ozawa, T. (1979): Multinationalism, Japanese Style: The Political Economy of Outward Dependency, Princeton University Press, Princeton.
38. Pan, Y. and Tse, D. (2000): The Hierarchical Model of Market Entry Modes. Journal of International Business Studies 31(4): 535-554.
39. UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) (1998): World Investment Report 1998: Trends and Determinants, United Nations: New York and Geneva.
40. Young, Stephen et al. (1989): International Market Entry and Development, Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf
41. Welch, L. and Luostarinen, R (1988): Internationalization: evolution of a concept. Journal of General Management, 14(2), 34-55.
42. Wells, L. T. (1983): Third World Multinationals. The Rise of Foreign Investment from Developing Countries. The MIT Press, Cambridge, MA, London.
43. Wilkins, M. (1970): The Emergence of Multinational Enterprise: American Business Abroad from the Colonial Era to 1914. Harvard University Press. Cambridge, MA.
44. Wilkins, M. (1974): The Maturing of Multinational Enterprise: American Business Abroad from 1914 to 1970. Harvard University Press. Cambridge, MA.

## **A kutatási program támogatói**

A hároméves kutatási program elindítását hazai vállalatok tették lehetővé, akiknek ezúton is köszönetünket fejezzük ki. A kutatási program lebonyolítását a következő vállalatok ill. intézmények tették és teszik lehetővé:

OTP Bank Rt.

Mol Rt.

Magyar Külkereskedelmi Bank Rt.

Nemzeti Fejlesztési Hivatal

Vállalatgazdasági Tudományos Egyesület

Vállalatgazdasági Tudományos és Oktatási Alapítvány

A műhelytanulmány-sorozat megjelenik 100 példányban

A kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató

ISSN 1787-1891 (nyomtatott)

ISSN 1787-6915 (online)