

Horváthné Varga Polyák Csilla

**Magyar tulajdonú vállalatok versenyképessége
kínai piacokon ¹**

TM 13 sz. műhelytanulmány

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT



BCE VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

¹ A műhelytanulmány a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, *A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége* címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.

Jelen műhelytanulmány az *Üzleti szféra és a versenyképesség műhely Vállalatirányítás és szervezetalakítás* c. kutatócsoportban készült.

Műhelyvezető: Városiné Demeter Krisztina

Kutatócsoport-vezető: Dobák Miklós – Antal Zsuzsanna

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

Tartalomjegyzék

Ábrajegyzék.....	4
Táblázatok jegyzéke.....	4
Összefoglaló.....	5
Abstract – Hungarian Firms’ Competitiveness in China	5
Bevezetés	7
1. Elemzési keretrendszer, módszertan.....	12
1.1. Kutatási keretek, módszerek	12
1.2. Elméleti háttér, főbb szakirodalmi források	13
1.3. Esettanulmányok, interjúalanyok.....	16
2. A fogadó oldal: a kínai gazdasági környezet.....	22
2.1. Kína világgazdasági szerepe napjainkban	22
2.2. A kínai üzleti környezetet és vállalati működést meghatározó főbb sajátosságok	26
2.3. A kínai gazdaságtörténet főbb szakaszai és a reformok – címszavakban	30
2.4. Hazai trendek és tapasztalatok: mit és miért Kínában?	35
2.4.1. Kínai-magyar gazdasági kapcsolatok jellemzése.....	35
2.4.1. Nyitás és nyitottság – az elindulás Kína felé	39
3. Piacra lépés Kínában.....	42
3.1. A piacra lépés lehetséges jogi formái.....	43
3.2. Az FDI alakulása a reformok kezdetétől napjainkig.....	46
3.3. Doing business in China – átfogó helyzetkép.....	51
3.1. Hazai tapasztalatok – történetek és tanulságok	52
4. Külföldi KKV-k piacra lépése és működése Kínában	66
4.1. A feltörekvő, fejlődő – avagy rendszerváltó – kínai piac.....	66
4.2. A tengerentúli Kínából érkező befektetők	68
4.3. Európai tőkebefektetések, vállalkozások Kínában	70
4.4. Európai Unió kezdeményezések – és ajánlások a KKV-k számára	76
5. Versenyképesség a mindennapokban, működés a kínai piacokon.....	80
5.1. Humán erőforrás menedzsment.....	80
5.2. Szellemi tulajdonjogok védelme.....	82
Zárszó – A tapasztalatok összegzése, ajánlások	86
Források.....	98

Ábrajegyzék

1. ábra:	GDP alakulás egyes kiemelt nemzetgazdaságokban, 1960-2009	22
2. ábra:	Az egy főre jutó GDP alakulása egyes kiemelt nemzetgazdaságokban, 1980-2009	23
3. ábra:	IMD Competitiveness Landscape, Mainland China (IMD (2011))	24
4. ábra:	WEF Global Competitiveness Index, China (WEF (2010))	25
5. ábra:	Az exportérték alakulása egyes kiemelt nemzetgazdaságokban, 1960-2008.....	26
6. ábra:	A lakosság megoszlása Kínában.....	27
7. ábra:	Kína három fő régiója	27
8. ábra:	Kína – export és import alakulása az elmúlt évtizedekben	33
9. ábra:	A magyarországi termékexport- és import összértéke – Kína szerepe.....	36
10. ábra:	Magyar működő tőke kiáramlás – világszinten és Kína irányába	37
11. ábra:	Kína – beáramló nettó FDI.....	46
12. ábra:	Kína Speciális Gazdasági Övezetei.....	48
13. ábra:	„Ease of doing business” – Kína és Magyarország helyezései kérdéskörönként	51
14. ábra:	Lokációs választások – a német befektetések megoszlása Kínában	71
15. ábra:	Doing business in China – Where is it easy, where not.....	89

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat:	A kutatás elméleti hátterének, főbb szakirodalmi alapjainak áttekintése	15
2. táblázat:	Társadalmi, gazdasági makromutatók alakulása egyes kiemelt nemzetgazdaságokban .	24
3. táblázat:	Kínai értékrend, nemzeti kulturális sajátosságok a legismertebb kultúrakutatások alapján 29	
4. táblázat:	A kínai gazdaságtörténet főbb eseményei a KNK megalapításától napjainkig	31
5. táblázat:	Elindulás a kínai piac felé – összefoglaló a részletesen vizsgált hazai cégekről	39
6. táblázat:	A legfontosabb piacra lépési, külföldi vállalati formák Kínában	44
7. táblázat:	Közös vállalat vs teljesen külföldi tulajdonú vállalat – néhány érv és ellenérv Kínában ...	49
8. táblázat:	Vevői, szállítói kapcsolati elvárások összevetése – kínai és dán viszonyrendszerben	74

Összefoglaló

E kutatás célja áttekinteni, hogy milyen jellegű gazdasági kapcsolatokkal, versenyképességgel, tapasztalatokkal rendelkeznek magyar tulajdonú vállalatok Kínában. Kína gazdasága globálisan meghatározó, s egyúttal Magyarország tíz legnagyobb külkereskedelmi partnere között van. A kutatás kiemelt kérdései (a) milyen okok, motivációk indítják el a hazai cégeket Kína felé; (b) milyen folyamat révén, hogyan, mennyi idő alatt, milyen ráfordításokkal zajlik le a kínai jelenlét előkészítése, megtervezése, majd pedig megvalósítása; (c) hogyan szerzik meg a vezetők a szükséges információkat (pl. lehetséges kínai társasági jogi formákról, lokációkról); (d) milyen eredményekkel zárul ez a folyamat és milyen tanulságokat szűrnék le a vezetők; (e) melyek a kínai piaci jelenlét, működés legfontosabb tapasztalatai. A fenti kérdésekre alapvetően öt hazai vállalati esettanulmány összegzése ad választ. De emellett jelen tanulmány része a releváns elméleti és gyakorlati szakirodalom feldolgozása, a kínai gazdasági környezet sokrétű bemutatása, a kínai és magyar gazdasági kapcsolatok statisztikai elemzése, külföldi benchmark adatok gyűjtése. *(Kulcsszavak: magyar (tulajdonú) vállalatok, versenyképesség, Kína)*

Abstract – Hungarian Firms' Competitiveness in China

The goal of this research to review what kind of economic relations, competitiveness and experiences Hungarian-owned firms have in China. Chinese economy is globally determining, and – in addition – China is one of Hungary's ten biggest foreign trade partners. The main topics and questions of the research are: (a) what causes and motives encourage domestic companies to turn to the Chinese markets; (b) what are the phases of the process, what are the required time and costs of the preparation, planning and realization of establishing the presence in China; (c) how Hungarian managers gather the information needed (concerning e.g. possible Chinese corporate legal forms, locations); (d) what are the typical results of these processes and the lessons learned and emphasized by the managers; (e) what are the most important experiences of the firms' operation in China. Five case studies on Hungarian firms answer the above-mentioned questions. But moreover the elaboration of the relevant theoretical and practical literature, the detailed description of the Chinese economical environment, the statistical

analysis of the Chinese-Hungarian economical relations and the collection of foreign benchmark data are as well parts of this study. (Key words: *Hungarian(-owned) companies, competitiveness, China*)

Bevezetés

A „Versenyben a világgal” c. kutatási program keretében 1996-ban, 1999-ben, 2004-ben és 2009-ben került lebonyolításra **kérdőíves felmérés**, melynek eredményeit, illetőleg a **kapcsolódó további kutatások** megállapításait, ajánlásait (pl. vezetői interjúk, specifikus szakirodalom-feldolgozások, további szakterületi kutatások többek között a termelés és szolgáltatásnyújtás nemzetközi vetületei vagy éppen a lean menedzsment alkalmazása kapcsán) műhelytanulmány sorozat és számos egyéb publikáció, könyv és konferencia-előadás mutatta be. A fenti kutatási anyagokban **több különböző kérdéskör vonatkozásában** (így például a vállalatok által érzékelt aktuális környezeti kihívások, lehetséges stratégiai kitérési pontok, általános világgazdasági trendek, FDI áramlási irányok, lokációs döntések, versenyelőny tényezők esetében), **de jellemzően csak érintőlegesen került elő a kínai piacokra történő kilépés**, illetőleg a **kínai piacokon történő sikeres működés, vállalati versenyképesség** kérdésköre.

Jelen kutatás célja áttekintést adni arról, hogy átfogóan, illetőleg konkrét hazai vállalati esettanulmányok alapján **milyen jellegű gazdasági kapcsolatokkal, valamint versenyképességgel, tapasztalatokkal rendelkeznek a magyar tulajdonú vállalatok Kínában** – mind a **vállalati típusok, ágazatok**, mind a **kínai piacok, lokációk**, mind pedig a **versenyképesség tényezői mentén árnyalva** e képet. Ezáltal a hazai vállalati szektor érintett / érdeklődő képviselői, valamint a felelős kormányzati szakemberek számára tanulságos és a gyakorlati döntéseknél is felhasználható, strukturált információ biztosítható e tárgykörben. Emellett természetesen fontos cél a hazai szakirodalom hiánypótló bővítése is, továbbá a felsőfokú menedzsment képzésben alkalmazható tananyagok fejlesztésének megalapozása.

Kína globálisan meghatározó szereplő (a G2 másik tagja az USA mellett), s egyúttal **Magyarország 10 legnagyobb külkereskedelmi partnere** között van. Bár a hazánkba irányuló kínai behozatal a kivitel többszöröse, az elmúlt időszakban Magyarország exportja dinamikusan növekedett Kína felé, s nagysága a közép-kelet-európai régió tekintetében is számottevő. Az **elmúlt években folyamatosan fokozódott az együttműködés export-import, illetve FDI terén egyaránt** – Kína gazdasági válságból való gyors kilábalása ezt csak erősítette. Továbbá a jelenlegi **kormányzat (is) stratégiai növekedési területként** tekint a kínai-magyar gazdasági kapcsolatokra. **A hazai vállalatok egy része számára stratégiai kulcskérdés lehet(ne) tehát a Kína irányába történő versenyképes fellépés**, ugyanakkor számos – a tervezett kutatásban részletezendő ok miatt – a kínai „nyitott kapuk” mögé bejutni és egy cégnek ott lábát megvetni korántsem egyszerű feladat.

A hazai vállalatok kínai versenyképességének elemzését **gazdasági, intézményi és kulturális kontextusba** helyezve, a releváns **hazai és nemzetközi szakirodalom** feldolgozására építve, a **külföldi hasonló vállalatok** kutatásokban feltárt tapasztalatait becsatornázza végeztem el.

A kutatási tervben rögzített célkitűzés volt, hogy a kínai piacon eredményesen működő magyar vállalatok történetét bemutató esettanulmányokat fogok készíteni, s a **kutatás fókuszáltsága érdekében egy szegmensen: a hazai tulajdonban lévő (belföldi magán) vállalatokkal** foglalkozom, melyeknél a magyar tulajdonos / menedzsment szerepe döntő a kínai piacra lépés elhatározásában és megvalósításában. A versenyképesség tényezőinek feltárása, értelmezése érdekében is jobb, ha egy viszonylag homogén, egymással megfelelően összevethető elemekkel rendelkező mintával dolgozom (mint ha pl. a Magyarországon működő külföldi, illetőleg állami tulajdonú cégeket is vizsgálom). De nem zártam ki előzetesen a piacra lépés egyes formáit (külkereskedelem, képviselő, önálló vagy közös kínai vállalat alapítása stb.), hiszen akár egyetlen cég fejlődési pályájában is megtalálható lehet több fázis, módozat. Ugyanakkor hangsúlyozottan **mélyebb, a cég életében jelentőséggel bíró és legalább közép távon meglévő (több éves) kínai piaci jelenléttel, értékelhető tapasztalatokkal, "versenyképességgel" rendelkező szervezeteket** szándékoztam bevonni a részletes elemzésbe.

A kutatás megvalósítása során tovább szűrtem a lehetséges vállalati kört: méret, tevékenységi kör, illetőleg a kínai lokáció szempontjából is. (Szükség volt erre, hiszen pl. alapvetően különböző működési, piaci kérdések merülnek fel egy belső-kínai mezőgazdasági termelőüzem vagy egy partvidéki telephelyen működő high-tech vállalkozás kapcsán.) Az esettanulmányok alapjául szolgáló cégek olyan **kis vagy közepes méretű vállalkozások**, melyek **stratégiai irányításában a hazai tulajdonos / menedzsment** szerepe a meghatározó, melyek **Kínán belül a fejlett, északi, keleti vagy déli tengerparti régiókban**, azon belül is – megacity-vé váló – **vezető nagyvárosokban** működnek, s **magas hozzáadott értékkel** bíró tevékenységet végeznek.

A kutatás jellegét tekintve alapvetően **feltáró kutatás** volt, **több különböző módszert** (pl. szakirodalomfeldolgozás, komplex gazdasági környezet és iparági elemzések, statisztikai adatgyűjtés és -feldolgozás, benchmarking külföldi cégek kínai tapasztalatairól, félig strukturált interjúk, szakértői egyeztetések) alkalmazva igyekeztem minél szélesebb információs bázisra támaszkodni, minél gazdagabb ismeretanyagot összegyűjteni és a tanulmányban átadni, ugyanakkor a releváns kérdésekre koncentrálni és megalapozott, validált eredményeket közölni.

Jelen tanulmány egy több mint fél éves intenzív kutatás eredményeit összegzi – az alábbi témakörök mentén.

Az első fejezetben röviden felvázolom a kutatás megtervezésének és megvalósításának kereteit, illetve **módszereit**, továbbá összegzem, hogy milyen **főbb elméleti alapokra** támaszkodva építettem fel kutatásom struktúráját, határoztam meg fókuszpontjait, dolgoztam ki a kutatási kérdéseket, valamint értékeltem és foglaltam össze az eredményeket. Emellett ezen első fejezetben bemutatom azon **vállalatokat**, melyekről esettanulmányokat készítettem, illetve azokat a **céges vezetőket és további szakértőket**, akik lehetővé tették ezen esettanulmányok elkészítését, interjúkon és további egyeztetéseken információikkal és javaslataikkal támogatták műhelytanulmányom megírását.

A vonatkozó szakirodalom egyik fontos üzenete az volt – mely egybecsengett saját elképzelésemmel is –, hogy a **kínai piacra történő eredményes kilépés és az ottani sikeres vállalati működés csak és kizárólag a kínai üzleti környezet ismeretében érhető és magyarázható meg**. Ennek két fő oka az, hogy egyrészt Kína nagy mértékben és sok dimenzióban különbözik attól, amit hazánkban vagy szűkebb környezetünkben, Európában megszokhattunk, másrészt a különbözőségek megértése nem lehetséges egyszerűen az általunk használt mentális, kulturális programok, logikák mentén.

Ezért a második fejezetben **Kína jelenlegi világgazdasági szerepével**, az ide vezető úttal, vagyis **gazdaságtörténetével**, a kereteket adó **intézményrendszerrel**, illetve az e mögött álló alapvető **társadalmi normákkal és értékekkel** foglalkozom – a kutatás terjedelmi korlátai és fókusza miatt természetesen csak **átfogó jelleggel, a legfontosabb elemekre koncentrálva**, hiszen a fenti kérdések önmagukban is több könyvre elegendő szakmai tartalmat jelentenének. Továbbá a hazai cégek kínai történetének, tapasztalatainak jobb megértéséhez – egyfajta keretként – röviden összegzem az eddigi **kínai-magyar gazdasági kapcsolatok** néhány főbb aspektusát, valamint – a “Versenyben a világgal” és egyéb kapcsolódó kutatások eredményeire támaszkodva – kitérek a **magyar vállalatok, KKV-k külpiazi nyitottságának** tipikus mértékére, a **nemzetköziesedéssel, a “vállalkozói vezetéssel”** kapcsolatos szemléletére.

A magyar vállalatok kínai piacon történő versenyképes működésének alapfeltétele, s ezért a vizsgálatok kiindulópontja az, hogy egyáltalán a **vállalatok lépjenek kapcsolatba a kínai gazdasággal, kerüljenek azonosításra azok a konkrét tevékenységek, társasági jogi, valamint szervezeti-működési formák, melyekkel – a tulajdonosok / vezetők legjobb tudása és szándéka szerint – versenyképesen működhetnek majd Kínában**. (Fontos feltétel ehhez, hogy a vállalatokat a versenyképes működés szándékával irányítják, s nem egyéb szempontok, pl. kényszerek, elkerülési technikák vezetik a döntéshozókat a kínai üzleti kapcsolatoknál, befektetéseknél.)

Ezért a kutatás egyik fő kérdése, hogy **miként tudnak kapcsolatba lépni a magyar cégek a kínai gazdasággal**, illetve **kialakítani az ottani piaci jelenlétet**. A kutatás során kiemelt figyelmet fordítottam arra, hogy

- milyen **okok**, milyen **motivációk** indították el a cégeket Kína felé;
- milyen **folyamat** révén, hogyan, mennyi idő alatt, milyen ráfordításokkal zajlott le a kínai jelenlét előkészítése, megtervezése, majd pedig megvalósítása;
- hogyan szerezték meg a vezetők a szükséges **információkat** (pl. lehetséges jogi formákról, lokációkról, tevékenységek kihelyezéséről);
- milyen közvetlen és közvetett (későbbi) **eredményekkel** zárult ez a folyamat és milyen **tanulságokat** szűrték / szűrnék le ennek kapcsán a vezetők.

A harmadik fejezetben tehát (követve a fentieket és számos, e kérdéskörrel foglalkozó külföldi kutatás logikáját is) egyrészt áttekintem a **külföldi cégek számára rendelkezésre álló jogi formákat**, másrészt bemutatom, hogy az elmúlt évtizedekben milyen sajátosságok jellemezték tipikusan a **Kínába beáramló közvetlen tőkebefektetéseket**, illetőleg a nemzetközi elemzések miként értékelik a kínai üzleti környezetet (“**ease of doing business in China**”) – összevetve a magyarral. E fejezetben foglalkozom a **vizsgált hazai vállalatok kínai piacra történő kilépésének motivációival, az előkészítési és megvalósítási folyamatokkal, az eredményekkel és tanulságokkal** is. Az egyes eseteket releváns iparági, szabályozási, kulturális és egyéb háttér információkkal egészítem ki.

A negyedik fejezet a nemzetközi tapasztalatok összegzését szolgálja: **külföldi cégek, azon belül is lehetőség szerint KKV-k kínai piacra történő kilépésének és működésének** különböző kutatásokban, felmérésekben feltárt történetét, sajátosságait és tanulságait mutatom be. (A fejezet felvezetéseként a kínai piacot mint feltörekvő, illetve rendszerváltozó gazdaságot értelmezem.) Mivel a Kínába beáramló FDI-n belül meghatározó a szerepe, külön is foglalkozom a **dél-kelet-ázsiai országokból érkező** vállalkozásokkal, de számunkra talán még inkább érdekes néhány **európai ország** cégeinek tapasztalata. Kiemelném itt a Német Kereskedelmi Kamara és egy tanácsadó cég néhány éve készült felmérését, mely a Kínában működő német vállalatok működési kereteit, motivációit, a kínai üzleti környezet különböző szegmenseivel kapcsolatos véleményét, várakozását és terveit elemezte. Végül, de semmiképpen sem utolsó sorban az **Európai Unió dimenziójában** is megvizsgálom kutatási célterületemet, bemutatva azt a jelenleg is futó, több pilléren nyugvó **Unió programot**, mely célzottan az **európai KKV-k kínai piaci térnyerését** hivatott előmozdítani, s ennek részeként a China Advisory Council „**Winning China’s Markets – An SME Investment Guide**” c. jelentését.

Tudom, hogy a versenyképesség vizsgálata kapcsán fontos kérdés a **cég piacra lépést követő működésének**, piaci helyzetének, szervezetének, irányításának elemzése is. *Azonban jelen kutatás terjedelmi és időbeni korlátai miatt nem vállalhattam fel azt, hogy a vállalati rendszerek részletes, minden fő folyamatra és funkcióra kiterjedő értékelése része legyen e tanulmánynak. Ugyanakkor néhány, az eredményes és fenntartható működés, a versenyképesség szempontjából fontos témakört az ötödik fejezetben érinteni fogok, a hazai vállalati esetekből vett példákkal illusztrálva. Így pl. kitérek a humán erőforrás menedzsmenttel, valamint a szellemi tulajdonjogokkal kapcsolatos kérdésekre.*

A Záró részben **összefoglalom az előző fejezetekben** közölt főbb információkat, a megfogalmazott megállapításokat és javaslatokat. Továbbá **ajánlásokat teszek** néhány, a hazai vállalkozások kínai piacra lépésével és működésével kapcsolatos kérdéskörben, mint pl. az iparági, a lokációs vagy a jogi, piacra lépési formát érintő választások, illetve a vállalati együttműködések, információszerzés, felkészülés kapcsán. Ezen ajánlások egyfajta előzetes kérdésfelvetésként is értelmezhetőek, melyek – bízom benne – a **következő időszakban vitára bocsátandók. További és szélesebb körű vállalati és szakértői egyeztetések révén finomíthatjuk és építhetjük** ezeket, s ezáltal **az üzleti, a tudományos és a kormányzati szegmensek érintettjei számára is még hasznosabb információforrást és iránymutatást** adhatunk, valamint **újabb kapcsolódó kutatásokat** alapozhatunk meg.

1. Elemzési keretrendszer, módszertan

1.1. Kutatási keretek, módszerek

A Bevezetőben jelzett kutatási célok érdekében az alábbiak szerint építettem fel és végeztem el feltáró jellegű kutatási projektemet:

1.) A kutatás elején egy **első körös szakirodalom feldolgozás** keretében azonosítottam és áttekintettem azokat az alapvető elméleti anyagokat és releváns gyakorlati tapasztalatokat, adatokat közlő tanulmányokat, melyek révén konkretizálni tudtam a kutatás fő kérdéseit és specifikálhattam a megcélzott mintát, vállalati kört. Ebben a fázisban a kínai gazdaság és társadalom működése, története, a vezetés- és szervezéstudomány, valamint a nemzetközi gazdaságtan kapcsán építettem korábbi ismereteimre (folyamatban lévő PhD kutatásomra, egyetemi és doktori képzésben szerzett tudásomra). Ezzel együtt jelen kutatás fókuszja miatt számos általános forrás új szempontú áttekintésére, illetve új tématerületek kapcsán további forrásfeldolgozásra volt szükség, pl. a versenyképesség vagy a kis és közepes vállalkozások megfelelő vizsgálatához. Az előkészítéshez tartozott a **statisztikai adatgyűjtések és elemzések** elvégzése is, valamint a **nemzetközi értékelések** (pl. IMD, WEF, Világbank / IFC: Doing Business, Global Entrepreneurship Monitor) anyagainak feldolgozása.

2.) Ezt követően saját ismereteim és a támogató szakértők javaslatai alapján a **lehetséges vállalati körből kiválasztásra kerültek az esettanulmányok alapjául szolgáló cégek**, majd pedig félig strukturált vezetői interjúk, publikusan elérhető vállalati adatok, hazai és nemzetközi iparági elemzések, illetőleg az egyes specifikus kérdések kapcsán szükséges további szakirodalmak becsatornázása révén **elkészültek a vállalati esettanulmányok**. Ezzel párhuzamosan a **külföldi cégek, lehetőség szerint KKV-k kínai piaccal kapcsolatos tapasztalatait** – mintegy benchmarkként – szintén összegyűjtöttem és feldolgoztam.

3.) A **műhelytanulmány jelenlegi, első változatának összeállítása** során a rendelkezésre álló információkat a Bevezetőben bemutatott logika szerint strukturáltam.

4.) A műhelytanulmány első változatának elkészültét követő feladat az anyag több szempontú **véleményeztetése**. Az ezen a csatornán, valamint a **műhelyvita** során beérkező javaslatokat figyelembe véve zárom le jelen kutatást, bízva abban, hogy a végleges anyag publikálását követően további, szélesebb körű szakmai viták, egyeztetések alapjául szolgálhat.

A kutatás adatforrásai az alábbiak voltak:

Az **elméleti háttérrel** adó **szakirodalommal** a következő alfejezetben részletesen foglalkozom.

A kutatás központi részét képezi az elkészült **öt vállalati esettanulmány**, melyek kidolgozásához az információk alapvetően a **vállalati vezetőkkel folytatott félig strukturált interjúkból**, a tőlük kapott **céges háttéranyagokból**, valamint a **vállalatok publikusan elérhető további adataiból** (e-cégadatok, e-beszámolók, sajtónyilatkozatok, honlapok stb.) származtak. (Az esettanulmányok alapjául szolgáló cégek kiválasztásának logikáját a Bevezetőben már bemutattam.)

A kutatás szempontjából lényeges **további főbb publikus adatforrások**: (1) KSH statisztikák a kínai-magyar gazdasági kapcsolatokra vonatkozóan; (2) nemzetközi szervezetek, pl. Világbank, OECD világ- és kínai gazdasági, társadalmi és kormányzati, speciális iparági és egyéb (pl. urbanizációs, korrupciós) elemzése; (3) nemzetközi szervezetek kínai / magyar üzleti környezetre és nemzeti / regionális versenyképességre vonatkozó elemzése (pl. IMD, WEF, „Ease of doing business” kutatások, Európai Unió „Understanding China” c. programja); (4) további szervezetek releváns felmérései, ajánlásai (pl. Német Kereskedelmi Kamara, Dán Külügyminisztérium kínai innovációs központja); (5) külföldi cégek, KKV-k kínai piacra lépését, ottani működését vizsgáló kutatások, tanulmányok.

1.2. Elméleti háttér, főbb szakirodalmi források

A kutatás elméleti hátterét több nagy tudományterület egyes témaköreinek, szakmai irányainak feldolgozása adta, így

- a **nemzetközi üzleti gazdaságtan**,
- a **vezetés- és szervezéstudomány**,
- és a (tágabb értelemben vett, vagyis nem csak kínai nyelvtudományként értelmezett) **sinológia** megfelelő szakmai kérdésköreivel foglalkoztam.

A fenti **kategóriák mentén alábonthatóak, rendszerezhetőek azok az egyes elméleti, szakirodalmi irányok, melyekre támaszkodva megterveztem és elvégeztem kutatásomat**. A következő oldalakon található táblázatban a fenti fő kategóriák mentén megadom, hogy **milyen konkrét kérdéskörök** vizsgálata volt lényeges jelen kutatás szempontjából, **milyen főbb elméleti alapokra** támaszkodtam ezek során, illetve, hogy **melyek voltak a felhasznált legfontosabb források**.

Hangsúlyozom, hogy az alábbi **táblázat célja a kutatás során követett alapvető fókuszok és a felhasznált elméleti alapok jelzése – és nem a teljes körű irodalom-feldolgozás.** Ezért a különböző szakmai irányokat és forrásokat e helyütt nem részletezem vagy értékelem – hanem arra koncentrálok, hogy ezen fontos elméleti alapokra építve minél több saját hozzáadott értékkel töltssem meg jelen kutatás záróanyagát.

Tudományterület / Témakör	Kutatásom kapcsolódó kérdései, területei	Alapvető források
Nemzetközi üzleti gazdaságtan		
Vállalatok külföldi terjeszkedése	Piacra lépési okok / formák / lokációválasztás / folyamat / modellek-értelmezések Vállalati és anya- / befogadóország előnyök / hátrányok, Spill-over hatások	Rugman, A. M., Verbeke, A. (2001) in Rugman, A. M., Brewer, T. eds (2001); Dunning, J. H., Lundan, S. M. (2007); Dunning (2000)
Versenyképesség	Versenyképesség lehetséges értelmezései, ország / iparág / klaszter / vállalat szintje, kormányzati szerep Külgazdasági politikák, kontroll-eszközök és hatásuk	Czakó, E. (2000); Chikán, A., Czakó E. (2008); Porter, M. E. (1998) in Porter, M. E. (1998); Spar, D. L. (2001) in: Rugman, A. E. ed (2001), WEF (2010); IMD (2011)
Nemzetközi intézmények	Nemzetközi intézmények működése / hatása Kínára / Kína hatása a nemzetközi intézményekre	Ruigrok, W. (2002) in Pettigrew, A., Howard, T., Whittington, R. eds (2002); WTO (2001); WTO (2011); ASEAN (2011a); ASEAN (2011b), Tian, X. (2007)
Vezetés- és szervezéstudomány		
Stratégiai menedzsment	Nemzetközi vállalatok stratégiái, globális integráció és lokális válaszkapesség mértéke, jellege, szervezeti formák, leányvállalatok irányítása Stratégiai döntéshozatal tartalma, folyamata, módszerei-eszközei, eredménye Erőforrás-alapú vállalatelmélet, kritikus képességek Stratégiák feltörekvő piacokon	Kogut, B. (2002) in Pettigrew, A. T., Howard-Whittington, R. eds (2002); Antal-Mokos, Z., Balaton K., Drótos Gy., Tari E. (2004); Simon, H. A. (1955); Mintzberg, H., Raisinhan, D., Théorêt, A. (1976); Birkinshaw, J. (2001) in Rugman, A. M., Brewer, T. L. eds (2001); Westney, E. D., Zaheer, S. (2001) in Rugman, A. M., Brewer, T. L. eds (2001), Pralahad, C. K., Hamel, G. (1990); Khanna, T., Palepu, K. G., Sinha, J (2005)
Entrepreneurship / Vállalkozó vezetés	Vállalkozó vezetés / Vállalkozó vállalat; Vállalkozó vezetés nemzetközi összehasonlításban; International Entrepreneurship / Born-global cégek	Schumpeter, J. A. (1980), Shane, S., Venkataraman, S. (2000); Bosma, N., Levie, J. (2009), Oviatt, B. M., McDougall, P. P (1994)

Tudományterület / Témakör	Kutatásom kapcsolódó kérdései, területei	Alapvető források
Corporate governance	Kínai általános cégjog / társaságirányítás; Külföldi befektetők / cégek által alkalmazható jogi keretek	OECD (2001), Yan, Y. (2005), Chen, J. (2005), Devonshire-Ellis, C., Scott, A., Woollard, S. eds (2011a, b, c); Tian, X (2007)
Cross-cultural / Intercultural management	Kínai értékrend, (üzleti) kultúra, normák, szokások Kínai kultúra nemzetközi összehasonlításban Kínai-nyugati kultúratalálkozások az üzleti életben	Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2005); Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (1998); House et al (2002); Ashkansay, N. M. (2002); Schwartz, S. H. (1999); Gannon, M. J., Pillai, R. (2010); Gannon, M. J., Newman, K. L. (2001); Tung, R. L., Worm, V., Fang, T. (2008); Bucknall, K. B. (1999)
Sinológia (mint Kína-tudomány)		
Kínai társadalmi keretek	Kínai történelem; Kínai filozófia, vallás, értékrend; Kínai társadalom, intézményrendszer; Kínai politikai, kormányzati rendszer	Gernet J. (2005); Tőkei, F. (2005); P. Szabó, S. (2003); Jordán, Gy., Tálás, B. (2005); Him, W. (2006); Inotai A., Juhász, O. (2010); P. Szabó, S. (2011a)
Kínai gazdaság(történet)	Makrogazdasági változások; Alrendszereket, intézményeket (mint norma- és szabályrendszerek is!) érintő változások; Vállalati típusokat érintő változások; Fogyasztói / társadalmi változások	Redding, G. (1993); Child, J. (1994); Marosi, M. (2003); Redding, G., Witt, M. A. (2007), Naughton, B. (2007); Leonard, M. (2008), Guthrie, D. (2009); Midler, P. (2011); P. Szabó, S. (2011b)

1. táblázat: A kutatás elméleti háttérének, főbb szakirodalmi alapjainak áttekintése

A fentiek mellett még megemlítendő a közgazdaságtan tudományterülete is, s azon belül egyrészt az intézményi közgazdaságtan (a piacra lépés formájánál a tranzakciós költségek elmélete vagy a megbízó-ügynök viszonyrendszer a működés során), másrészt a tranzitológia (a kínai átmenet vizsgálatával kapcsolatban). Mivel a fenti három tudományterület volt a meghatározó a kutatás szempontjából, így azokat bontottam ki részletesebben.

További technikai megjegyzések:

(1) A kínai szavak, személy- vagy városnevek esetében – egy-egy kivételtől eltekintve (pl. Peking neve) – az ún. **pinyin átírást** alkalmazom – ez a kínai karakterek, illetve szavak latin betűs átírásának hivatalos rendszere. (Ugyanakkor a tanulmány jellegéből adódóan a különböző hanglejtéseket, kiejtési jelzéseket nem szerepeltetem a szavaknál.) (2) A tanulmányban számos helyen megadom – a magyar mellett – az **adott kínai fogalom angol megfelelőjét**, pl. a külföldi vállalkozások számára rendelkezésre álló társasági jogi formák vagy egyes hivatalos kínai szervezetek, szervek kapcsán. Ezt azért teszem, mivel a kapcsolódó idegen nyelvű (nem kínai) szakirodalom alapvetően angolul érhető el, s így támogatni tudom az érdeklődő szakemberek további információgyűjtését.

1.3. Esettanulmányok, interjúalanyok

Jelen műhelytanulmány elkészítésénél alapvető segítséget jelentettek számomra azon vállalati vezetők, üzleti és akadémiai szakemberek, akik az interjúkon megosztották velem személyes tapasztalataikat, támogatták egyedi céges esetek és átfogó ágazati, piaci, illetőleg kínai gazdasági sajátosságok gyakorlatorientált megismerését és feldolgozását, ajánlásokkal és észrevételekkel tették teljesebbé és helytállóbbá az összképet.

Ezért mindannyiuknak sok köszönettel tartozom. (ABC sorrendben)

- Kenyeres István, Organica Zrt., az igazgatóság elnöke
- Kubasi, Aiming, kínai-magyar üzleti tanácsadó, szakértő
- Nádasi Tamás, Aquaprofit Zrt., elnök; Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Magyar-Kínai Tagozat, elnök
- P. Szabó Sándor, Ph.D, Budapesti Corvinus Egyetem, Kínai Közigazgatás-, Gazdaság- és Társadalomkutató Központ, igazgató
- Répásy Bálint, Tradeland Kft., üzletfejlesztési divízió, szenior menedzser
- Rosta Miklós, Back és Rosta Információ-biztonsági Tanácsadó Kft., ügyvezető
- Székey Gábor, Innomed Medical Orvostechikai Fejlesztő és Gyártó Zrt. – Pekingi Képviseleti Iroda, képviseletvezető
- Vizi Balázs, Tradeland Kft., ügyvezető

Jelen kutatás keretében tehát – a kínai üzleti környezet és a nemzetközi céges tapasztalatok összegzése mellett – az alábbi hazai vállalatok kínai piacra történő kilépésének és működésének történetét és tanulságait vizsgáltam. (ABC sorrendben)

- Aquaprofit Műszaki-, Tanácsadási- és Befektetési Zrt. (rövidítve: AP)
- Back és Rosta Információ-biztonsági Tanácsadó Kft. (rövidítve: BR)
- Innomed Medical Orvostechikai Fejlesztő és Gyártó Zrt. (rövidítve: IM)
- Organica Technológiák Zrt. (rövidítve OT)
- Tradeland Kereskedelmi és Szolgáltató Kft. (rövidítve: TL)

Az alábbiakban ezen öt vállalkozás rövid bemutatása következik, annak érdekében, hogy a kínai piacra való kilépés és a kínai piacon történő működés későbbi fejezetekben szereplő leírásaihoz és értékeléséhez egyfajta céges háttérrel, alapot adjak. Emellett a cégek tevékenységi körének, alapvető gazdálkodási adatainak jelzése segít iparági, működési szempontból is elhelyezni őket. A leírások forrását az interjúkon elhangzott információk, a kapott háttéranyagok, a cégek honlapjai, a www.e-cegjegyzek.hu és az e-beszamolo.kim.gov.hu portálok publikusan elérhető adatai adták.

Az **Aquaprofit Műszaki-, Tanácsadási- és Befektetési Zrt.**-t 20 millió forintos jegyzett tőkével, 2001-ben jegyezték be, jogelődje az 1997-től működő Aquaprofit Hungary Műszaki-, Tanácsadási- és Befektetési Kft. volt. Az Aquaprofit történetének kulcsszereplői a tulajdonosok: **Nádasi Tamás elnök és Udud Péter vezérigazgató**. Különböző szakterületeken dolgoztak, amikor a 90-es évek közepén megismerkedtek (Nádasi Tamás a Kanizsai Sörgyár főmérnökeként foglalkozott először az ásványvízgyártással, majd számos műszaki fejlesztés, beruházás mellett dolgozott tanácsadóként, míg Udud Péter hidrológus-közgazdász a Dél-dunántúli Vízügyi Igazgatóságon dolgozott). A víz iránti kötődésük és szakmai szemléletük közös bázisán hamarosan megalapították vállalkozásukat. Mára (2010-ben) az AP 190 millió Ft-os saját tőkével, 750 millió forintos mérlegfőösszeggel, 770 millió forintos nettó árbevétellel rendelkező, 60 fős, saját szakterületein elismert, jelentős, piacvezető vállalkozás.

*A cég világviszonylatban is különlegességnek számító, 1992-től napjainkra **4.000 darabosra bővült ásványvíz és gyógyvíz palack gyűjteménnyel** rendelkezik, mely mellett a palackok tartalmáról is rendszerezett, feldolgozott adatbázissal, információkkal rendelkeznek. Vezetőinek vizek iránti elkötelezettségét, „szerelmét” mutatja 2007-ben megjelent „**Ásványvizek könyve**” c. munkájuk is. A cég gazdasági-társadalmi aktivitása kiterjed számos szakmai szervezetben való részvételre, Nádasi Tamás többek között a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Magyar-Kínai Tagozatának elnöke.*

Az AP legnagyobb üzletága a **környezetvédelmi és vízgazdálkodási terület** (vízgazdálkodással, vízepítéssel kapcsolatos mérnöki tervezési, kivitelezési és menedzsmentfeladatok – ásvány-, ivó- vagy termálvíz, geotermikus vagy más környezetvédelmi projektek kapcsán), a továbbiak: **területfejlesztés és turisztika**, valamint **projektfinanszírozás**. AP leányvállalat működik Romániában és Horvátországban, kínai piacralépésükkel pedig jelen kutatás keretében foglalkozunk, de emellett más nemzetközi aktivitások is köthetőek napjainkban a cég nevéhez.

A **Back és Rosta Információbiztonsági Tanácsadó Kft.** elődjének tekinthető vállalkozást, a Webműves Bt.-t négy gimnáziumi iskolatárs alapította meg 2001-ben, s a cég működését az évezred első munkanapján kezdte meg. A kisvállalkozás programozással, weboldalak készítésével foglalkozott.

2008-ban egy új helyzet állt elő: két tulajdonos kivált, míg a megmaradó két tulajdonos közül az egyik – személyes okokból – Kínába költözött. A két együtt maradó vállalkozó tudta, hogy váltani szeretnének, több lehetséges tevékenységi kört (így pl. kereskedelem, gyógyszeripar) megvizsgáltak, míg végül az **információbiztonsági szolgáltatások** mellett döntöttek. Úgy tervezték meg az új cég működését, hogy kiaknázhassák a kínai és magyar pillérekből, illetve ezek együttműködéséből elérhető üzleti potenciálokat. A tevékenységi körben az adatvagyon védelem, az IT biztonság és outsourcing mellett megmaradt a honlapkészítés is, de fontos üzleti területté váltak a bluetooth marketing és a mobil fejlesztések, míg a legújabb irány a kereskedelem és tanácsadás lesz.

A két ügyvezető közül a Magyarországon maradó közgazdász, kutató, **Rosta Miklós** a hazai üzletszerzésben, az anyavállalat működtetésében, illetve a stratégiai szintű döntésekben vesz részt, míg a Kínába kiköltöző, s az ottani képviseletet, majd leányvállalatot irányító **Back István** informatikusi diplomával és szociológiai PhD-vel rendelkezik. A kínai pillér mellett a BR referenciái között is találunk külföldi kapcsolódási pontokat: hazai cégek és intézmények mellett pl. az Európai Parlament, a Cseh és a Török Köztársaság is szerepel. A BR 2010-es árbevétele 21 millió forint, mérlegfőösszege 47 millió forint, 1,5 milliós jegyzett tőkéje mellett saját tőkéjének értéke 4,3 millió forint volt. **Mára a kínai leányvállalat méretében jóval meghaladta a magyar anyacéget.**

Amint a cég honlapja is leírja, az **Innomed Medical Orvostechnikai Fejlesztő és Gyártó Zrt.** alapjait az 1989-ben alakult Innomed Kft. rakta le, majd 1996-ben a vállalatcsoporthoz tartozó több cég összevonásával egy jelentősen megnövekedett alaptőkéjű részvénytársaság jött létre. Az IM orvostechnikai eszközök előállításával és forgalmazásával foglalkozó vállalat, melynek **termékpalettáján EKG készülékek, defibrillátorok, monitorok, röntgen készülékek, mobil szűrőállomások, állatgyógyászati és egyéb eszközök** találhatóak. Az IM egyértelműen **nemzetközi piacokon működő vállalkozás, termékei több mint 100 országban** jelentek már meg, 2002-ben egy dán defibrillátorok előállításával és fejlesztésével foglalkozó multinacionális vállalat termékeinek gyártási és értékesítési jogait vásárolták meg, de partneri együttműködés révén pl. egy amerikai orvostechnikai cég kizárólagos közép-kelet-európai forgalmazói. A cég folyamatosan törekszik a szakterületén élen járó technológiák alkalmazására, korszerű termékek, alkalmazások létrehozására. Ennek jegyében számos Uniós támogatású és egyéb fejlesztési projektet valósított meg az elmúlt években.

A tanulmány – **Székely Gábor, a pekingi IM iroda vezetőjének** tájékoztatása alapján – bemutatja, hogy milyen piaci motivációk miatt és hogyan hozta létre 2005-ben az IM kínai képviselőjét, s az azóta eltelt idő alatt melyek e szervezet működésének, irányításának legfontosabb tapasztalatai.

Az IM a tanulmányban **vizsgált cégek közül a legnagyobb vállalat**: 600,12 millió forintos jegyzett tőkéjének több mint 50%-át belföldi magánszemélyek tulajdonolják, emellett hazai és külföldi céges tulajdonosok, illetve saját részvények adták 2010-ben a tőkeösszeget. Mérlegfőösszege 4,1 milliárd forint, az értékesítés nettó árbevétele pedig 2,2 milliárd forint volt. Az átlagos statisztikai állományi létszám 121 fő volt.

Az **Organica Technológiák Zrt. előzményének tekinthető céget 1998-ban alapította két barát**, a vegyészmérnök és biotechnológus, korábban Magyarországon környezetmérnökként, tanácsadóként dolgozó **Kenyeres István** és az Amerikai Egyesült Államokból hazatérő építész **Bodnár Attila**. Céljuk az volt, hogy az akkoriban az USA-ban is új kutatási iránynak tekinthető **mesterséges élőrendszerek** modelljének fejlesztésével és gyakorlati megvalósításával segítsék Kelet-Európában a meglévő környezeti károk felszámolását, a további vízszennyezések megelőzését és a fenntartható vízgazdálkodás kialakítását. Kiderült azonban, hogy az élőrendszerekre alapuló technológia piacképessé tételéhez még hosszabb fejlesztésre lesz szükség. Annak érdekében, hogy a viszonylag **konzervatív szemléletű környezetvédelmi és vízipari ágazatban** a működéshez forrást és a majdani új technológia számára gyakorlati fejlesztési terepet és piaci lehetőségeket szerezhessenek, több ágazati szegmensben is megjelentek, illetve amerikai üzleti angyaloktól és egyéb forrásból kockázati tőkét vontak be az ezredfordulón. **2001-ben hat környezetipari vállalkozás fúziójával létrejött a KÖRTE Organica Rt.** 2006-ig intenzív növekedést ért el ez a cég, 130-150 dolgozóval, 2 milliárd forintos árbevétellel, 10-15%-os szennyvízipari részesedéssel, több környező országban leány-, illetve vegyesvállalattal. Mivel a tulajdonosok vissza kívántak térni eredeti elképzeléseikhez, **2004-ben** először leválasztották és **eladták a gyártási részt**, majd **2006-ban a fennmaradó céget – egyes technológiai know-how elemek nélkül – értékesítették** egy francia vízközmű vállalatnak, a Veoliának. Fokozatosan, több lépésben adták át a magyar vállalat tulajdonjogát és irányítását a francia befektetőnek. Ezzel párhuzamosan egy kis, néhány fős csapattal a **mesterséges élőrendszerek technológiai know-howra alapozva elkezdték felépíteni az új vállalkozást.** Az **Organica Technológiák Zrt.** a természet rendszereinek felhasználásával fenntartható vízkezelési megoldásokat nyújt a globális piacokon. Vagyis az új vállalkozás olyan **born-global** cégnek tekinthető, mely létrehozásának pillanatától kezdve a tulajdonosok stratégiai szándékai szerint a nemzetközi szinten működik. Ugyanakkor a technológia, az iparági szaktudás tekintetében nem volt új, alapok nélküli e kezdeményezés. Az új vállalkozásba

2008-ban kockázati tőkebefektetők léptek be támogatóként, **2009-ben** létrehozták a **kínaiakkal közös vállalatukat**, melynek történetével jelen kutatás keretében foglalkozunk, s **2010-re Szingapúrban, Indiában és az USA-ban** is képviselőkkel rendelkeztek már.

*A born global vállalatok – vagy másként: **international new ventures** – kutatásának megalapozását Oviatt, B. M. és McDougall, P. P. 1994-ben, a *Journal of International Business Studies* c. folyóiratban megjelent cikkéhez kötik: „Toward a theory of international new ventures”. E cégek, melyek indulásuktól kezdve nemzetköziek, a hagyományos multinacionális vállalati, illetőleg külpiacra lépési modellekkel nem voltak leírhatóak, ám jelenlétük egyre inkább nyilvánvalóvá, szerepük pedig egyre fontosabbá vált. A széles körben elérhetővé váló közlekedési és telekommunikációs lehetőségek, a nemzetközi társadalmi és gazdasági változások révén a 80-as évek végétől kezdve **nem csak nagyméretű és érett cégek voltak képesek multinacionálissá válni, de akár kisebb vállalkozások is azok lehettek, már életciklusuk korai szakaszától kezdve, kiaknázva az ebből fakadó versenyelőnyöket**, gyakorta alternatív irányítási struktúrákkal és egyedi erőforrásokra támaszkodva. Számos tanulmány és kutatás vizsgálta és vitatta ezen cégek működésének, irányításának szükséges és elégséges feltételeit, sajátosságait, a vállalkozások lehetséges típusait – hozzájárulva az **International Entrepreneurship szakirodalom ezen irányú fejlődéséhez**.*

2010-es gazdálkodási adataik szerint a cég mérlegfőösszege 1,3 milliárd forint volt, 73,3 millió forintos jegyzett tőkével, 700 millió forintos saját tőkével, 276 millió forintos értékesítési nettó árbevétellel, 42 fős állománnyal rendelkeztek (üzemi-üzleti bevételeik összértéke a 420 millió forint volt).

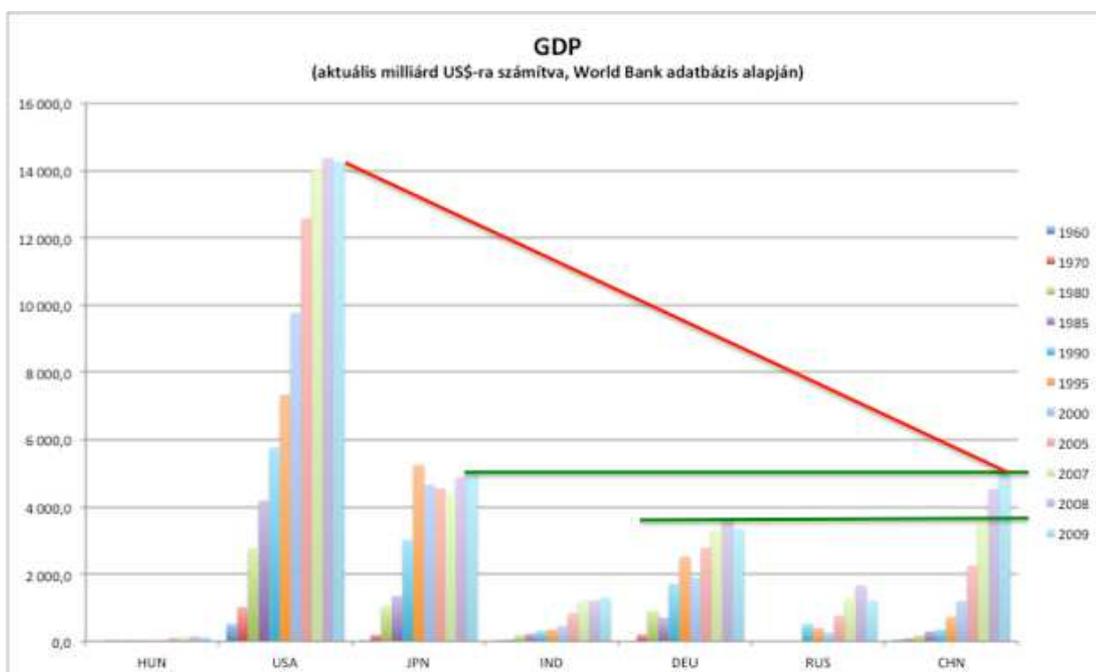
A **Tradeland Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.-t** 1998-ban hozta létre **Vizi Balázs és Forintos Róbert**, azzal a céllal, hogy **személyes nyelvi, helyismereti és üzleti kompetenciáikra építve kereskedelmi és tanácsadó (konzultációs) hidat** képezzenek Magyarország és Kína között. Mivel a cég **alaptevékenysége kínai és magyar vállalkozások együttműködésének szakértői támogatása**, ezért a Tradeland Kft. története lényegében a kínai piacra történő kilépésről, majd pedig – immár évtizedes eredményességgel – a kínai piacon való működésről szól. Ezért e cég történetét, Kínával kapcsolatos tapasztalatait részletesen a tanulmány későbbi fejezeteiben mutatom be. E helyütt – hasonlóan a többi céghez – az alapvető gazdálkodási mutatók közül azt emelném ki, hogy a cég 2010-ben 11 millió forintos jegyzett és 63,5 millió forintos saját tőkével rendelkezett, értékesítésének nettó árbevétele 470 millió forintot, mérlegfőösszege csaknem 260 millió forintot tett ki. Az átlagos statisztikai állományi létszám e cégnél – Budapesten – 10 fő volt. (Emellett a kínai irodákban további körülbelül 30 fő dolgozik.) A Tradeland alaptevékenységéből adódóan sokrétű, hosszabb időtartamot felölelő, primer tapasztalatokkal rendelkezik a hazai vállalkozások kínai piacokon való versenyképes fellépésének lehetőségeiről és korlátairól. Ezért a **Vizi Balázssal, a Tradeland Kft. ügyvezetőjével és Répásy Bálinttal, az üzletfejlesztési divízió szenior menedzserével** folytatott beszélgetések a cég

saját esetének megismerése mellett számos gyakorlati információval, érdekes és releváns adattal gazdagították kutatásomat.

2. A fogadó oldal: a kínai gazdasági környezet

2.1. Kína világgazdasági szerepe napjainkban

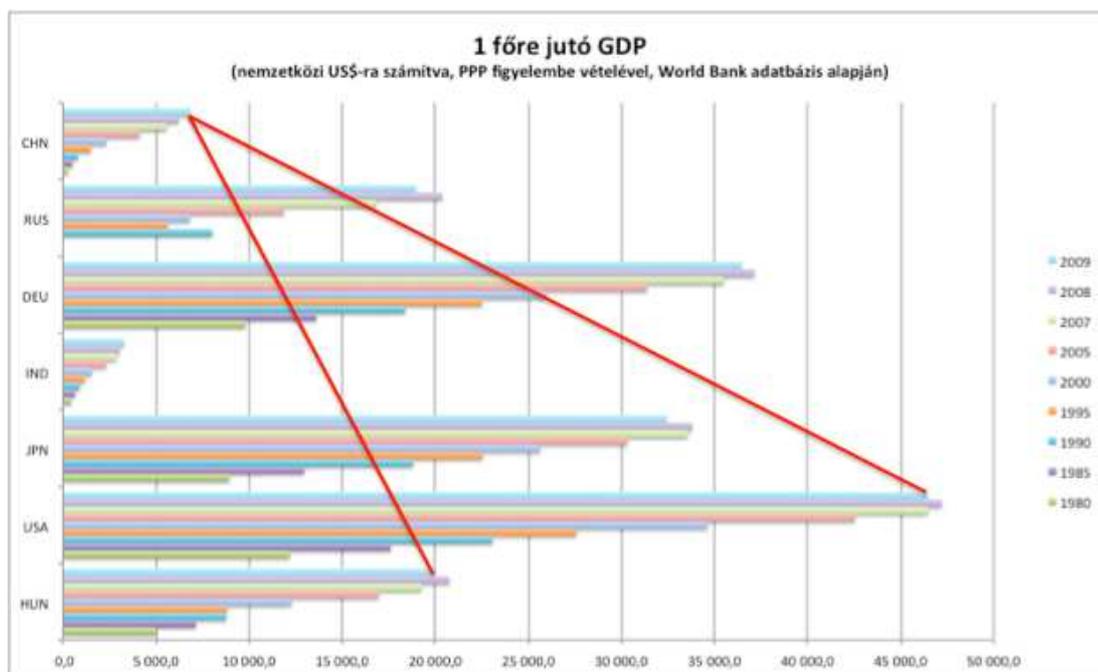
Kína három évtizedes reformfolyamat eredményeként (melynek rövid áttekintését a következő, gazdaságtörténettel foglalkozó alfejezet adja) mára a világgazdaság meghatározó szereplőjévé vált. Átlagosan évi 10 százalék körüli gazdasági növekedésében a világgazdasági válság sem hozott jelentős törést (a növekedési ráta 2008-ban, 2009-ben sem csökkent 9% alá), sőt, Kína az elsők között állt talpra, s indult el az újbóli növekedés útján (OECD (2010a)). GDP-jével 2007-ben megelőzte Németországot, 2010-ben Japánt, így **jelenleg a 2. legerősebb, legnagyobb gazdaság a világon** (mind nominális értékben, mind a vásárlóerőparitást figyelembe véve). (World Bank (2010)) Gazdasági rendszerében **fokozatosan távolodik a szigorú tervgazdasági rendszertől és nyit a piacgazdaság felé**, de **sajátos, „kínai módon”** értelmezve és alakítva azt, megteremtve a „washingtoni konszenzus”-sal versenyző „pekingi konszenzust”. (P. Szabó (2011))



1. ábra: GDP alakulás egyes kiemelt nemzetgazdaságokban, 1960-2009²

² Országok: Magyarország, Amerikai Egyesült Államok, Japán, India, Németország, Oroszország, Kína

Azonban a lakosságszámot és a vásárlóerő-paritást figyelembe véve jól látható a jelenlegi **kínai gazdasági teljesítmény, szint „fejlődő” jellege.** (A magyar 1 főre jutó GDP a kínai 3-szorosa, az USA / CHN arány 7-szeres különbséget mutat.)



2. ábra: Az egy főre jutó GDP alakulása egyes kiemelt nemzetgazdaságokban, 1980-2009

A kínai gazdaság néhány további jellemzőjének, társadalmi hátterének bemutatására szolgál az alábbi táblázat, melyet szintén a Világbank online adatbázisának felhasználásával állítottam össze.

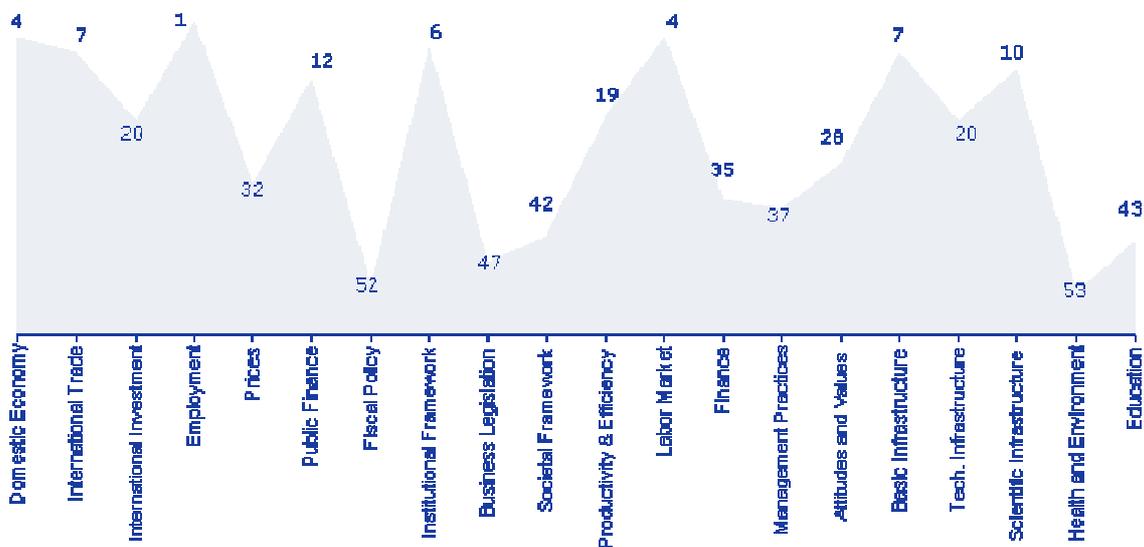
Ország	HUN	USA	JPN	IND	DEU	RUS	CHN
Városi lakosság aránya (2009, %)	67,9	82	66,6	29,8	73,7	72,8	44
Mezőgazdasági értékteremtés aránya a GDP-n belül (2000, %)	5,4	1,2	1,8	23,4	1,3	6,4	15,1
Mezőgazdasági foglalkoztatás aránya (2000, %)	6,5	2,6	5,1	na	2,6	14,5	46,3
Munkanélküliségi ráta (2008, munkaerő %-a)	7,8	5,8	4,0	na	7,5	6,2	4,2
Adóbevételek a GDP arányában (2007, %)	21,4	11,9	na	11,8	11,8	16,5	9,9
Hadi kiadások a GDP %-ában (2009)	1,3	4,6	1,0	3,0	1,4	4,3	2,0
Állami egészségügyi kiadások (2007, kormányzati összkiadás %-a)	10,5	19,5	17,9	3,7	18,2	10,2	9,9
Születéskor várható élettartam (2008, év)	74	78,4	82,6	63,7	80,1	67,8	73,1
Halálozási arány 5 éves kor alatt (2009, 1000 főre)	6,3	7,8	3,3	65,6	4,2	12,4	19,1
65 év felettek aránya (2009, %)	16,2	12,8	22,0	4,8	20,2	13,1	8,1
Nettó migráció (2005, ezer fő)	70	5 676	82	-1 540	930	964	-2 058
CO2 kibocsátás (2007, 1000 kt)	56	5 832	1 254	1 611	787	1 536	6 533
1 főre jutó elektromos áram fogyasztás (2007, kWh)	3 977	13 638	8 474	542	7 184	6 317	2 332
Internet felhasználók (2008, 100 főre)	58,5	75,8	75,2	4,5	75,5	31,9	22,5

Ország	HUN	USA	JPN	IND	DEU	RUS	CHN
Légiutasok száma (2008, millió fő)	na	702	97	50	108	38	191

2. táblázat: Társadalmi, gazdasági makromutatók alakulása egyes kiemelt nemzetgazdaságokban

A fenti adatok is alátámasztják a **kínai gazdaság fejlődő jellegét** (pl. vidéki lakosság aránya, 5 éves kor alatti halálozási arány, internethasználat, légiutasszám). Jelzik az **állami elvonások – és szociális juttatások – alacsonyabb szintjét** és rámutatnak olyan **társadalmi, környezeti kihívásokra** (pl. növekvő átlagéletkor, jelentős CO2 kibocsátás), melyek Kína egyéb sajátosságainak ismeretében (pl. egy-gyermek politika, gyors iparosítás és urbanizáció) fontos megoldandó kérdéseket vetnek fel.

A **nemzetközi versenyképességi felmérések is jellemzően kettős képet mutatnak**. Az International Institute for Management Development (továbbiakban: **IMD**) alábbi, 2011-es „hegyes-völgyes” értékelő ábrája is megerősíti ezt. Összesítésben Kína a 19. helyre került, s jelentős a különbség a gazdasági teljesítmény (3. hely) vagy pl. a kormányzati, illetve gazdálkodási hatékonyság között (33., illetve 25. hely). (Megjegyzés: Magyarország összesített teljesítménye 2011-ben a 47. helyre volt elég, ennél is gyengébb kormányzati és üzleti hatékonysági mutatókkal.) (IMD (2011))



3. ábra: IMD Competitiveness Landscape, Mainland China (IMD (2011))

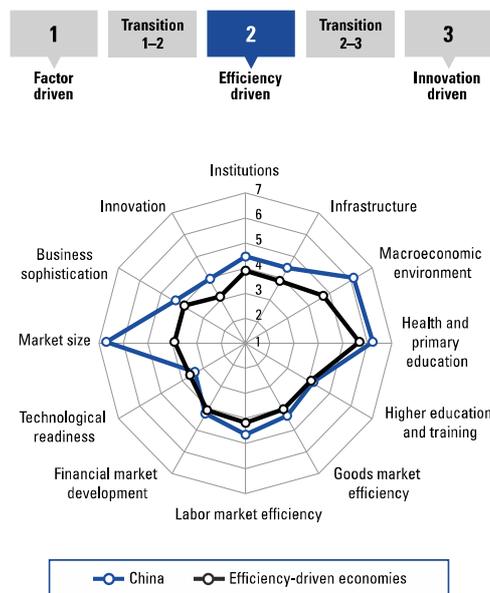
A másik jelentős versenyképességi rangsor, a World Economic Forum (továbbiakban: **WEF**) „The Global Competitiveness Report 2010-2011” anyaga Kínát az országlistában a 27. helyre, az országcsoportok között a 2. fejlődési fokozatba helyezi. (Hazánk az 52. helyen, ugyanakkor a 2., vagyis a hatékonyság által vezérelt gazdaságok szintjéről a 3., vagyis az innováció által vezérelt országok

szintjére átlépő – „átmeneti” fokozathoz tartozó – országok listájában található). Az üzleti tevékenység végzésénél Kínában leginkább problematikusnak a finanszírozáshoz való hozzáférést, a (szak)politikák instabilitását és a korrupciót látják. **Kína, a legversenyképesebb „BRIC-ország” volt az egyetlen e körből, mely 2011-ben (is) javítani tudott versenyképességi indexén.** (WEF (2010))

Global Competitiveness Index

	Rank (out of 139)	Score (1–7)
GCI 2010–2011	27	4.8
GCI 2009–2010 (out of 133).....	29	4.7
GCI 2008–2009 (out of 134).....	30	4.7
Basic requirements	30	5.3
1st pillar: Institutions.....	49	4.4
2nd pillar: Infrastructure.....	50	4.4
3rd pillar: Macroeconomic environment.....	4	6.1
4th pillar: Health and primary education.....	37	6.2
Efficiency enhancers	29	4.6
5th pillar: Higher education and training.....	60	4.2
6th pillar: Goods market efficiency.....	43	4.4
7th pillar: Labor market efficiency.....	38	4.7
8th pillar: Financial market development.....	57	4.3
9th pillar: Technological readiness.....	78	3.4
10th pillar: Market size.....	2	6.7
Innovation and sophistication factors	31	4.1
11th pillar: Business sophistication	41	4.3
12th pillar: Innovation.....	26	3.9

Stage of development

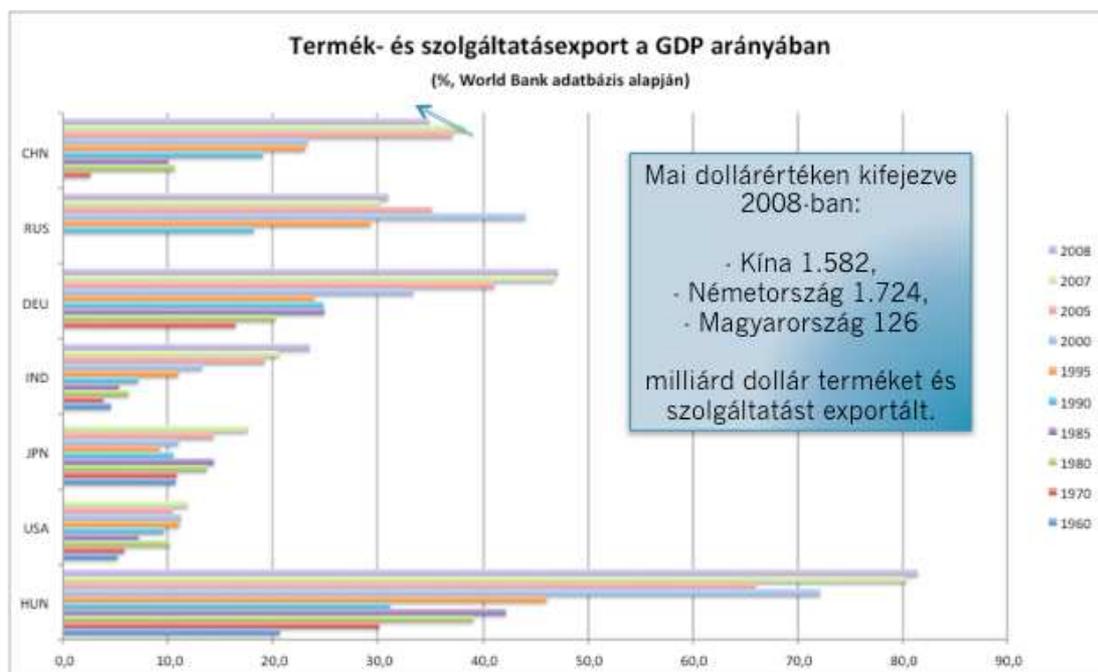


4. ábra: WEF Global Competitiveness Index, China (WEF (2010))

Kína a fenti adatok alapján különösen **hatalmas piacmérete**, illetőleg **vonzó makroökonómiai környezete** révén biztosítja kedvező versenyképességi helyét a világranglistán. Mindkét tényezővel részletesen foglalkozom még az üzleti környezet, illetve a külföldi és magyar cégek kínai piacra lépésének vizsgálata során. E helyütt azt emelném még ki, hogy a **12. pillér, az innováció tekintetében Kína az átlagos értékeknél jóval előnyösebb pozíciót** mutathat fel már napjainkban is. Az aktív kínai innovációs politikáról aktuális és részletes összefoglalást ad többek között: OECD (2008) vagy magyarul Szilas, C. (2009). A gazdasági innováció azon aspektusait, melyek jelen kutatás szempontjából relevánsak (pl. piaci versenyhelyzet alakulása egyes szektorokban, immateriális erőforrások és kapcsolódó jogok kezelése), a későbbiekben szintén részletesen tárgyalom még.

A gazdasági válság kapcsán a **kínai export (is) csökkent**, de **abszolút értékben 2009-ben így is világegyetemes vezetővé vált**, megelőzve Németországot. Az exporton belül jelentős arányt képvisel a külföldi befektetők tulajdonában álló cégek termelése – lásd erről később. (Megjegyzés: import tekintetében a

kínai gazdaság az USA után a 2. helyen állt 2009-ben abszolút értékben. (P. Szabó, S., Varga-Polyák, Cs. (2010))

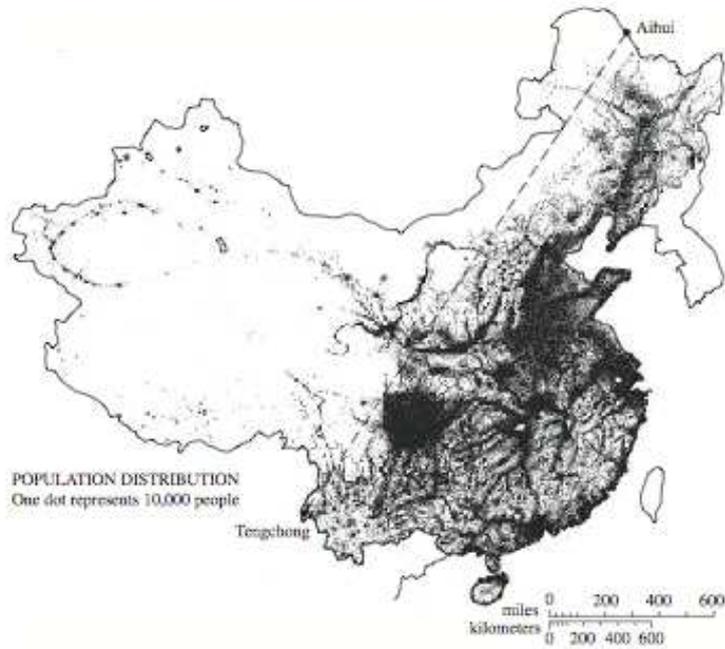


5. ábra: Az exportérték alakulása egyes kiemelt nemzetgazdaságokban, 1960-2008

2.2. A kínai üzleti környezetet és vállalati működést meghatározó főbb sajátosságok

Azt, hogy milyen kínai üzleti környezettel találkozhatnak a piacra lépő magyar cégek, illetőleg milyen lehet a tipikus vállalati működés, számos tényező alakította, s befolyásolja napjainkban is, így pl. földrajzi, történelmi, kulturális, társadalmi, politikai, jogi, közigazgatási, gazdasági vagy éppen technológiai környezeti tényezők. **Földrajzi szempontból** lényeges az **ország hatalmas mérete** (9,6 millió négyzetkilométer – a Föld 4. legnagyobb országa) és **kiterjedtsége** (változatos – sokszor kihívó – domborzati, éghajlati, időjárási viszonyok), másrészt **erőteljes belső tagoltsága**: mind a lakosság megoszlása, mind pedig a gazdasági fejlettség tekintetében. A belső tagoltság érzékletes illusztrációját adja az alábbi két térkép.

Az ország belső társadalmi, gazdasági, szabályozási, piaci eltéréseire – továbbá ezek lokációs választásokra gyakorolt hatására és a hazai szempontból leginkább releváns célterületek rövid elemzésére – a későbbiekben még ki fogok térni.



6. ábra: A lakosság megoszlása Kínában

A lakosság 94%-a az ország keleti felén él, az Aihui-Tengchong vonaltól nyugatra az átlagos népsűrűség mindössze 11 fő / négyzetkilométer. (Naughton, B. (2007) – 19. o.) **A gazdasági fejlettség, az FDI felvétel eltérései pedig az alábbi hármas tagolás mentén lesznek szemléltethetőek – lásd erről részletesen később.** (Tian, X. (2007) – 11. o.)



7. ábra: Kína három fő régiója

Kulturális és társadalmi szempontból kiemelendő az, hogy a **kínai egységes államiság fennállását i.e. 221-től**, a Qin dinasztia megalapításától számítjuk, melynek keretében már **egységes és racionális jogrendszert, illetve közigazgatási rendszert** vezettek be. A vállalati üzleti környezetre, működésre jelentős hatással bíró kínai (gazdasági) kultúra, **értékrend gyökerei** azonban még ennél is régebbre nyúlnak vissza. A korai koroktól megfigyelhető **őskultuszra és hagyományokra** is építő **konfuciánus értékrend** megalapozója, Kong Fuzi – Konfuciusz – i.e. 551-479 között élt. A társadalom tagjai közötti tökéletes harmónia megteremtésének lehetőségét kereste, s úgy vélte, a **nemes ember az általa birtokolt erények, s példamutatása révén (nem erővel vagy rendeletekkel) kormányoz**. Kiemelten fontos erénynek tekintte – s tekintették kortársai, követői is – a következőket: szülőtisztelet: xiao, testvértisztelet (beleértve az idősebb emberek iránti megfelelő magatartást is): ti, emberségesség: ren (pl. az erkölcsi „Arany szabály” alkalmazása), igazságosság: yi, hűség (lojalitás a feljebbvaló iránt): zhong. A konfuciánus filozófiai (és vallási) irányzat úgy tekinti a családot, mint egy kicsiny társadalmat, s a társadalmat, mint egy nagy családot. A családon belüli viselkedés (és ennek szabályozása, illetve a szabályok betartása) ezért szorosan összefügg, alapvetően azonos elvek szerint történik a helyes kormányzással (vezetéssel) és a szolgálattal (munkavégzéssel). (P. Szabó, S. (2003))

Számos további vallási és filozófiai irányzat is kifejlődött, megjelent Kínában az elmúlt évezredek alatt, s hatásuk máig érzékelhető a mindennapi és az üzleti életben egyaránt. Így pl. kiemelendő a **taoizmus**, a **buddhizmus**, a **legizmus**, a **yin és yang** vagy az **öt elem rendszere**, illetve további népi vallások, rítusok, filozófusok és követők szerepe. (Tőkei, F. (2005))

Ha a **napjainkban a kínai gazdaságban érzékelhető értékrendről** szeretnénk gyors áttekintést kapni, akkor a legismertebb (nemzeti) **kultúrávizsgálatok** eredményeit érdemes összegezni.

Kultúrákutató	Kínai értékrend, nemzeti kulturális sajátosságok
Hofstede – kulturális dimenziók³ (Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2005))	<u>Magas hatalmi távolság</u> (az alárendeltek jelentős mértékben függenek a fölrendeltektől), <u>kollektívizmus</u> , <u>maszkulinitás</u> , <u>nagy fokú bizonytalanságtűrés</u> , <u>hosszú távú időorientáció</u> .
Trompenaars, Hampden-Turner – kulturális dimenziók (Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (1998))	<u>Partikularizmus</u> (az egyedi szituációk rugalmas kezelését preferálják, nem általános érvényű szabályokat követnek), <u>kollektívizmus</u> , <u>diffúz szemlélet</u> (a magán és a publikus szféra jórészt átfed), <u>háttér és státusz fontossága</u> (vs teljesítmény), <u>párhuzamos időértelmezés</u> (a vezetők új feladatba kezdenek, mielőtt egy másikat lezámának, kevésbé fontos a szigorú ütemezés, rugalmasan alkalmazkodnak, „újraterveznek” (ha kell), <u>adaptív viszonyulás a külső környezethez</u> (hit a szerencsében, végzetben).

³ A kulturális dimenziók faktoranalízis által meghatározott mögöttes változók, faktorok, „egy-egy dimenzió adott társadalom számos olyan jelenségét fogja azonos csoportba, amelyekről empirikusan kiderült, hogy egymással való kombinációban fordulnak elő...” (Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2005), 58. o.)

Kultúrákutató	Kínai értékrend, nemzeti kulturális sajátosságok
GLOBE kutatás – kulturális dimenziók és leadership modellek (House et al (2002), Ashkansay, N. M. (2002))	Kína a konfuciánus országcsoporthoz tartozik, <u>magas mértékű hatalmi távolság és kollektívizmus, alacsonyabb szintű elkötelezettség a nemi egyenlőség, a humán- vagy a teljesítményorientáció iránt. Autokratikus vezetői modell elfogadása</u> , támogatott a <u>csoporthoz tartozás</u> , de az autonóm, individualista és partícipatív vezetői stílus, magatartás nem. (Globálisan – így Kínában is – támogatott a <u>karizmatikus vezetői modell</u> .)
Schwartz – kulturális dimenziók (Schwartz, S. H. (1999))	Kína esetében a <u>leginkább domináns értékcsoporthoz tartozó a hierarchia</u> (fontos a különböző társadalmi státuszokhoz, pozíciókhoz kapcsolódó kötelezettségek, szabályok betartása és jellemző a javak és hatalmi viszonyok egyenlőtlen elosztása), a <u>konzervatívizmus</u> (status quo fenntartása, hagyománytiszteltet, rend) és az <u>asszertív magatartás</u> .
Gannon – kulturális metaforák⁴ (Gannon, M. J., Pillai, R. (2010))	<u>Kínai családi oltár</u> : a kínai kultúrában nem lehet felülértékelni a családot, a rokonságot, a származás jelentőségét, a szülők és a korábbi ősök tisztelete kulcsfontosságú, „chinese family business” modell, hosszú távú szemlélet, a kapcsolatok – guanxi – szerepe. <u>Kínai Nagy Fal</u> : a Kínát elválasztó látható és láthatatlan korlátok, a nyugati szemlélők számára ellentmondásnak tűnő, de a kínai emberek fejében jól megférő értékek, paradoxonok, kacskaringós és hosszú kínai történelem, kínai háború-, békeértelmezés.

3. táblázat: Kínai értékrend, nemzeti kulturális sajátosságok a legismertebb kultúrákutatók alapján

Kormányzati szempontból kiemelendő a kínai közigazgatási rendszer évezredek története. **A korábbi feudális** (hűbéresi, rokoni viszonyon alapuló) **rendszer helyett** Kína-szerte a kormányzás alapja **i.e. 221-től, az első egységes kínai állam létrehozásától kezdve az uralkodó által kinevezett,** (kvázi megyei) **területi egységet (xian-t) irányító, professzionális, centralizált császári bürokrácia** lett. A mérési, statisztikai, adózási rendszerek fejlődése, egységesítése, az írott (büntető) jog kialakulása már a korábbi évszázadok versengő fejedelmi udvarainál is felfedezhető. A kormányzás elvi alapját az előző évszázadokban megszülető konfuciánus és legista (pl. Shen Buhai, Shen Dao, Shang Yang, Han Feizi) írások, gyakorlatok adták. (Twitchett, D., Fairbank, J. K. eds (1987), Creel, H. G. (1964)) A kínai közigazgatási rendszer fejlődéséről és működéséről vagy pl. a versenyvizsgák tartalmáról, szerepéről sok ezer oldalnyi könyv, publikáció érhető el. E helyütt röviden azt rögzíteném, hogy **napjaink kínai kormányzati rendszerében az állam továbbra is fenntartja az erőteljes kontroll jogát a gazdasági folyamatok és szereplők fölött,** ugyanakkor továbbra is **küzd a térségi kormányzatok** egymástól és a központi elvektől eltérő, gyakorta önérdékkövető magatartásával. (P. Szabó, S. (2011b))

⁴ Gannon értelmezése szerint a (jó) kulturális metafora „egyedülálló, jól megkülönböztethető” intézmény, jelenség vagy tevékenység, amellyel az adott nemzeti kultúra tagjai – vagy tagjainak többsége – azonosulnak vagy nagyon fontosnak tartják azt”. (Primecz: 2007).

2.3. A kínai gazdaságtörténet főbb szakaszai és a reformok – címszavakban

A kínai császárság kora az utolsó (még gyermek) császár trónfosztásával és a Kínai Köztársaság kikiáltásával ért véget 1912 elején. A következő éveket belső hatalmi harcok, hadurak országlása jellemezte, a 20-as évek végétől egy „konszolidált” évtized következett, majd a 30-as évek végétől a japán megszállók elleni háború. A II. világháború lezárulta után a Kínai Kommunista Párt (KKP) és a nemzeti párt, a Koumintang egymás ellen fordult, csatáik végül a KKP győzelmét, s a Kínai Népköztársaság (KNK) kikiáltását hozták. (A Koumintang Tajvanra menekült.)

A KNK főbb (gazdaság)történeti eseményeit foglalja össze az alábbi táblázat:

Év / Időszak	Esemény(ek), jellemző sajátosságok
1949. október 1.	Mao Zedong kikiáltja a Kínai Népköztársaságot a pekingi Tiananmen téren.
1950-es évek	Kollektivizálás vidéken, növekvő méretű, totális termelési egységek kialakítása az iparban és a mezőgazdaságban, 5 éves állami tervgazdálkodási rendszer bevezetése, családi / lakóhely-regisztrációs (hukou) rendszer működtetése, lakosság lakhelyhez / munkahelyhez kötése A KKP növekvő szerepe a vállalatok és a gazdaság irányításában, korábbi kínai tradíciók leépítése, hogy helyükre az új, kommunista ideológia kerüljön Távolodás a Szovjetuniótól, a kínai szocializmus saját modelljének kiépítése
1958-tól	A „Nagy Ugrás” időszaka: az új 5 éves terv célja erőteljes ipari és mezőgazdasági fejlesztések végrehajtása, önellátásra törekvés, óriáskommunák létrehozása a mezőgazdaságban, de: hibás növénytermesztési eljárások, sikertelen népi kohászati és egyéb ipari programok Csökkenő gazdasági teljesítmények, de erőteljes pártpropaganda a fejlődésről a külvilág felé Természeti katasztrófák a 60-as évek elején, éhínség, sok millió halott
1960-as évek első fele	Kármentés és konszolidáció, pragmatikus, racionális intézkedések a gazdasági helyzet normalizálására (Deng Xiaoping szerepvállalása) – Mao Zedong a háttérbe lép, de fontos szereplő marad
1966-tól	„Kulturális Forradalom”: ideológiavezérelt, a politikai kérdéseket előtérbe helyező időszak, Mao Zedong visszatérése a hatalomba, leszámolás a belső ellenfelekkel, ellenzékkel, személyi kultusz építése A köz- és felsőoktatás évekig szünetel, értelmiség „átnevelése” vidéken, harc a „régisrossz” dolgok ellen – szemben a hagyománytisztelést fontosnak tartó konfucianus szemlélettel Gazdasági teljesítmények csökkenése, újbóli recesszió, társadalmi (érték)válság
1976	Mao Zedong halála, hatalmi csaták kezdete a KKP-n belül
1978-tól	Deng Xiaoping kormányzása: „Reform és Nyitás”, 4 Modernizáció Politikája (a mezőgazdaság, az ipar, a tudomány és a technológia, valamint a védelmi- és hadügyek átfogó korszerűsítése) Kimondták a maoista gazdaságpolitika sikertelenségét (ugyanakkor Mao tisztelete fennmarad) és a szovjet tervrendszer elvetését Hivatalosan: a kínai típusú szocializmus, szocialista piacgazdaság építése, ténylegesen: a sajátos, kínai kapitalizmus elindulása Széles körű állami beavatkozási lehetőség a gazdaságban, azonban a jóléti funkciók leépítése / hiánya / minimális szintje
1989	Tiananmen téri események, társadalmi feszültségek, gazdaságpolitikai útkeresés, viták
1990-es évek	Hatalmi váltás: Deng Xiaoping után Jiang Zemin vezeti Kínát – és a KKP-t Fennmaradó Deng-i gazdaságpolitikai irány, növekvő társadalmi problémák (egyenlőtlenség: vidék-város, szegény-gazdag, belső- tengerparti részek közt, jóléti funkciók hiánya), környezetszennyezés Aktív nyitás a vállalkozók, az üzletemberek felé a KKP-n belül 10%-os évi átlagos gazdasági növekedés, a kínai kapitalizmus gyorsuló fejlődése, tényreérése 1997-ben visszakerül a KNK-hoz Hongkong, 1999-ben Makaó: 1 ország – 2 rendszer elv bevezetése 1997-98-as válságból relatív megerősődéssel kerül ki Kína a térség más országaihoz képest A 2000-es évek sikereit megalapozó intézkedések (pl. nemzetközi tagságok, szervezési jogok megszerzése)

Év / Időszak	Esemény(ek), jellemző sajátosságok
2000-es évek első évtizede	<p>Újabb vezetői generáció: Hu Jintao, Wen Jiabao</p> <p>Új gazdaságpolitikai, társadalmi prioritások: harmonikus, tudományosan megalapozott fejlődés</p> <p>Ideológia: szerény jólét megteremtése, békés felemelkedés, be nem avatkozás politikája</p> <p>10%-os évi átlagos gazdasági növekedés, a kínai kapitalizmus további fejlődése, témyerése</p> <p>Kína szinte minden jelentős nemzetközi szervezetben tag és nagyhatalmi szerepkörrel bír (G2: USA és Kína)</p> <p>Emlékezetes pillanatok: pl. Olimpia, Shanghai-i Világkiállítás, KNK kikiáltásának 60. évfordulója</p> <p>Kritikus helyzetek: SARS járvány, földrengés Sichuan-ban, gazdasági világválság, „ingatlanboom”</p> <p>További kihívások: súlyos belső egyenlőtlenségek (területi, társadalmi), környezetszennyezés, urbanizáció, társadalmi biztonság fokozása (pl. egészségügyben, nyugellátásnál), korrupció, felnövekvő generációk (pl. kiskirályok, Y generáció)</p> <p>Gazdasági világválság begyűrzése Kínába, eredményes kormányzati beavatkozás, stabilizálódó növekedési pálya, témyerés a válsággal tovább küzdő országokkal szemben, befektetői pozíció (FDI, hitelek kapcsán)</p>

4. táblázat: A kínai gazdaságtörténet főbb eseményei a KNK megalapításától napjainkig

Felhasznált főbb források: MacFarquhar R., Fairbank J. K. (1991), Redding, G. (1993), Child, J. (1994), World Bank (2000), Marosi, M. (2003), Gernet J. (2005), UNCTAD (2005), Jordán, Gy., Tólas, B. (2005), Hirn, W. (2006), Redding, G., Witt, M. A. (2007), Naughton, B. (2007), Guthrie, D. (2009), Leonard, M. (2008), Inotai, A., Juhász, O. (2010), UNCTAD (2010), Midler, P. (2011), P. Szabó, S. (2011a), P. Szabó, S. (2011b) és számos további forrás feldolgozásával: Varga Polyák, Cs. (2011b), Varga Polyák, Cs. (2011d), Varga Polyák, Cs. (2011e)

A kínai gazdasági reformok, változások rövid jellemzése⁵

Mao Zedong kormányzása a bezártság időszakaként (is) jellemezhető: az 50-es évektől a 70-es évek végéig alacsony szinten volt az export és az import nemzeti jövedelemhez viszonyított aránya Kínában a Cambridge History of China ezen időszakokkal foglalkozó kötete alapján. **Jelentős elmozdulás következett be az 1980-as évek reformjainak hatására:** 1986-ra az exportarány 14, az importarány csaknem 20%-ra nőtt. A változásokat hozó kínai új nemzetgazdasági program a „**Reform és nyitás**” (Gaige kaifang) jelszavával született meg. A **Deng Xiaoping** vezetésével végrehajtott **4 Modernizáció Programja** (lásd fent) új pályára állította Kínát. E pályán Kína a **következő állami és pártvezetői generációk, Jiang Zemin**, majd pedig **Hu Jintao és Wen Jiabao** gazdasági intézkedései révén továbbra is eredményesen halad előre – bár ezen intézkedések gazdaságpolitikai szemléletükben, hangsúlyaikban bizonyos pontokon egymástól különbözőek.

A 80-as évektől kezdve Kínában a gazdasági növekedés évente átlagosan 10% körül volt, óriási gazdasági fejlődés indult el.

⁵ Forrásai megegyeznek a fenti táblázatnál megadott listával.

A politikai rendszer viszont nem – vagy csak nagyon szigorúan felügyelt keretek között – változhat. A reformok során **a kormányzat – a Kínai Kommunista Párt – megtartotta a jogot és lehetőséget arra, hogy közvetlenül és hatásosan be tudjon avatkozni bármely gazdasági folyamatba, ha szükséges.** Az Alkotmány szerint Kína (továbbra is) szocialista ország: **kínai típusú szocializmus**, illetőleg **szocialista piacgazdaság** működik jelenleg.

A 80-as évektől kezdve a gazdasági reformok nem egységes csomagként és egy időben kerültek bevezetésre, hanem térben és időben fokozatosan, a tapasztalatokra építve, a hibák korrekációjával. **A modernizáció először a mezőgazdaságban** hozott látványos változásokat: bevezették az ún. **családi felelősségi rendszert**. A kommunákat feloszlatták, a létrejövő helyi munkacsoportok pedig jellemzően családi közösségek, gazdaságok voltak. A földet hosszú távú (több évtizedes) bérletbe kapták a parasztok, s terményeik fokozatosan növekvő részével, végül egészével maguk rendelkezettek. A változások decentralizált irányítás mellett mentek végbe, összhangban a kormányzat törekvéseivel. Ez dinamizálta a vidéket, de teret adott a helyi korrupciónak, önkénynek is. A mezőgazdasági reform sikerei összességében jelentősek: az éhínséggel terhes évek után Kína önellátóvá vált (ez később éppen a javuló fogyasztási adatok miatt szűnt meg).

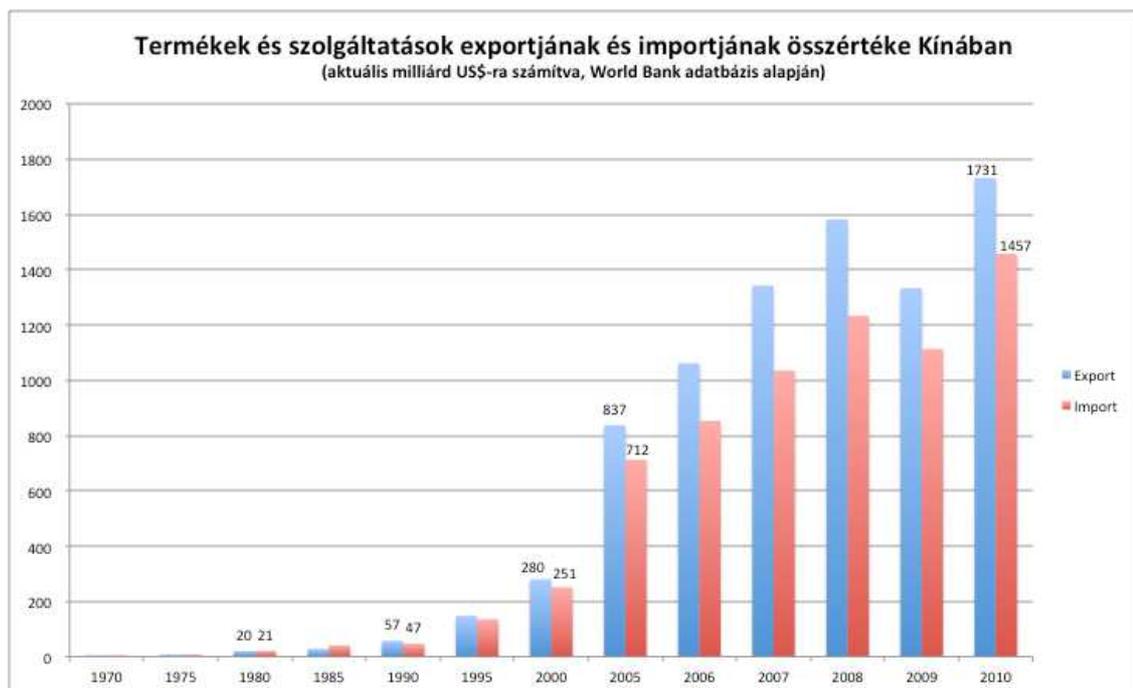
A városi / ipari reform keretében a 80-as évek elejétől engedélyezték a vállalatok számára a központi terven felüli termelést, s az ezáltal elért **profit (egy részét) visszaforgathatták, illetve teljesítményösztönzésre** használhatták fel. Ezzel párhuzamosan leépítették a vállalatok, mezőgazdasági üzemek támogató és szociális egységeit, megszűnt az élethosszig tartó foglalkoztatás, „széttörték a vas rizses edényt”. **A vállalatvezetők önállósága növekedett**, ugyanakkor csökkent / átalakult a központi beavatkozás mértéke. Az állami nagyvállalatokból vállalatcsoportok, holdingok által irányított konszernek alakultak. Továbbá **speciális gazdasági övezeteket hoztak létre** először a tengerparti területeken, ahol kedvezőbb feltételekkel, ugyanakkor államilag kontrolláltan ösztönözték a külföldi befektetők letelepedését, működését. Eltörölték az exportmonopóliumokat, fokozatosan egyre nagyobb teret adtak a decentralizált kormányzati, helyi hivatali szervezeteknek, hogy a külső partnerekkel, így pl. külföldi cégekkel tárgyaljanak. A belső árrendszerben is lépésről lépésre nőtt a piaci mechanizmusok szerepe.

Akik nem jutottak földhöz, illetve elveszítették állásukat (pl. a totális mezőgazdasági üzemek vagy az állami vállalatok, háttérüzemek, szociális intézmények megszűnte miatt), munkát keresővé váltak, s összességében **100 milliós kínai migránstömegek indultak meg a városok, a fejlődésben előrébb tartó déli és keleti (tengerparti) területek felé.**

Kína csatlakozott a legfontosabb nemzetközi szervezetekhez (pl. WTO), ezzel együtt harmonizálta, korszerűsítette jogi és gazdasági szabályozási rendszerét, illetőleg lépéseket tett ezen irányba. (A későbbiekben több helyen is kitérek még a WTO csatlakozás hatásaira.)

Tőzsdéket alapítottak, fejlesztették, lassan liberalizálták és megnyitották a pénzügyi szektort is a gazdaságon belül, kialakították a gazdasági szabályozás és felügyelet korszerű intézményrendszerét, bár kiemelendő, hogy **Kína árfolyampolitikája és bankrendszere máig sajátos – Nyugaton sokszor bírált – formát képvisel. A központi kormányzat a stratégiai iparágakra és a kiemelt vállalatokra koncentrál(t), a többi köztulajdonú céget decentralizáltan (tartományi, városi szinten) felügyelik, sok állami kis- és közép vállalkozást nyíltan vagy burkoltan magánosítottak.** A kínai kormányzat a reformok időszakában sem szüntette meg az öt éves tervezési rendszert, bár tartalma, mélysége a Mao alatt alkalmazott modellhez képest sokat változott (pl. 2006 óta **5 éves irányelvekként** nevesítik őket).

A kínai külkereskedelmi forgalom alábbi, dinamikus növekedése jól szemlélteti ezen évtizedek fejlődését.



8. ábra: Kína – export és import alakulása az elmúlt évtizedekben

A tőkebefektetések és a kereskedelem szempontjából meghatározó esemény volt, amikor 2001-ben Kína csatlakozott a Kereskedelmi Világszervezethez. A következő összefoglaló erről a folyamatról, s az eredményekről nyújt rövid áttekintést.

Kína 2001-ben csatlakozott a Kereskedelmi Világszervezethez, vagyis a WTO-hoz. Érdekes tény, hogy Kína egyike volt annak a 23 országnak, mely 1948-ban aláírta a GATT létrehozásáról szóló egyezményt. 1949-ben a KKP és a Kuomintang harcából az előbbi került ki győztesen, s a Tajvanra menekülő nemzeti párti vezetők bejelentették, hogy Kína kilép a GATT-ból. A KNK részéről ilyen irányú döntést nem közöltek, mégis egészen 1986-ig kellett várni, hogy az újbóli együttműködés elinduljon.

Több lépéses, hosszú egyeztetési folyamat kezdődött Kína és GATT, majd pedig a WTO, valamint a tagországok között. Különösen kritikusak voltak pl. az USA-val vagy az Európai Unióval folytatott kétoldalú tárgyalások. 15 évnyi egyeztetés, 900 oldalnyi jogi záróanyag, valamint Kína és csaknem másfélszáz tagországi kormányzat egyetértése után 2001-ben megvalósult a csatlakozás.

Kína a tagság kapcsán a **következő főbb vállalásokat** tette: (1) Kereskedelmi, export és import jogok diszkriminációmentes biztosítása. (2) A kettős árazási gyakorlat megszüntetése, azonos elbánás a kínai és az exportpiacokra termelt árucikkek számára. (3) Áralapú hazai piac / termelő / szolgáltató védelem felszámolása. (4) Releváns jogi környezet felülvizsgálata, összhangba hozása a WTO alapelvekkel (pl. szellemi tulajdonjogok szabályozása kapcsán). (5) Az agrártermékek nem részesülhetnek exporttámogatásban.

Bizonyos korlátozások, engedélyezett kivételek fennmaradtak, pl. exkluzív állami kereskedelem egyes gabonatermékek, dohányfélék, üzemanyagok, ásványkincsek kapcsán, szállítványozási és disztribúciós téren. Ezzel együtt 3 éves átállási időszakkal a legtöbb korábbi korlátozást megszüntették. **Jelentősen csökkentették a vámtarifákat** mind a mezőgazdaságban (átlag 15%), mind az iparban (átlag 8,9%), de viszonylag széles (0-65, 0-47%-os) sávok maradtak fent. Az átállás e téren bizonyos lépéseknél 2010-ig tartott. A különböző **szolgáltatási ágazatokra** (pl. telekommunikáció, bankok, biztosítók) egyedi szabályozások vonatkoztak, melyek meghatározták, hogy mikor (melyik évben), Kína mely területén (pl. kijelölt városokban, teljes területen), milyen társasági formában (pl. csak közös vállalat – meghatározott tulajdoni aránnyal, bármilyen forma), hogyan (pl. szervezeti, működési, ügyféloldali korlátozásokkal, bárhogyan) végezhetnek tevékenységet a külföldi tulajdonban lévő társaságok.

Emellett nem szabad elfeledkezni arról, hogy Kína a másik oldalon (is) profitált a WTO csatlakozásból: **a vele szemben más tagországokban fennálló kereskedelmi korlátok leépülésével**. E téren is volt egy átmeneti időszak (2008 végéig), míg a külföldi kormányok bizonyos korrekciós lépéseket tehettek a kínai árucikkek (pl. textilek) behozatala kapcsán. (WTO (2001))

Érdekeltetendő a kínai szemléletmódot, kommunikációt – érdekességként – a kínai WTO tárgyalódelegáció vezetőjének zárónyilatkozatából idézem az alábbiakat:

„The 15-year negotiation is indeed a long process. However, it is only a blink of eyes comparing with the 5000-year history of China. Looking back the history in the past 15 years, we are pleased to see that we have finally arrived at the end point today after overcoming numerous difficulties and frustrations. But this is only the end of a beginning – the end of the beginning for a long historical process. As we have successfully ended this important stage of beginning, we are more confident that we can achieve even greater success in the long process ahead us.” (Long, Y. (2001))

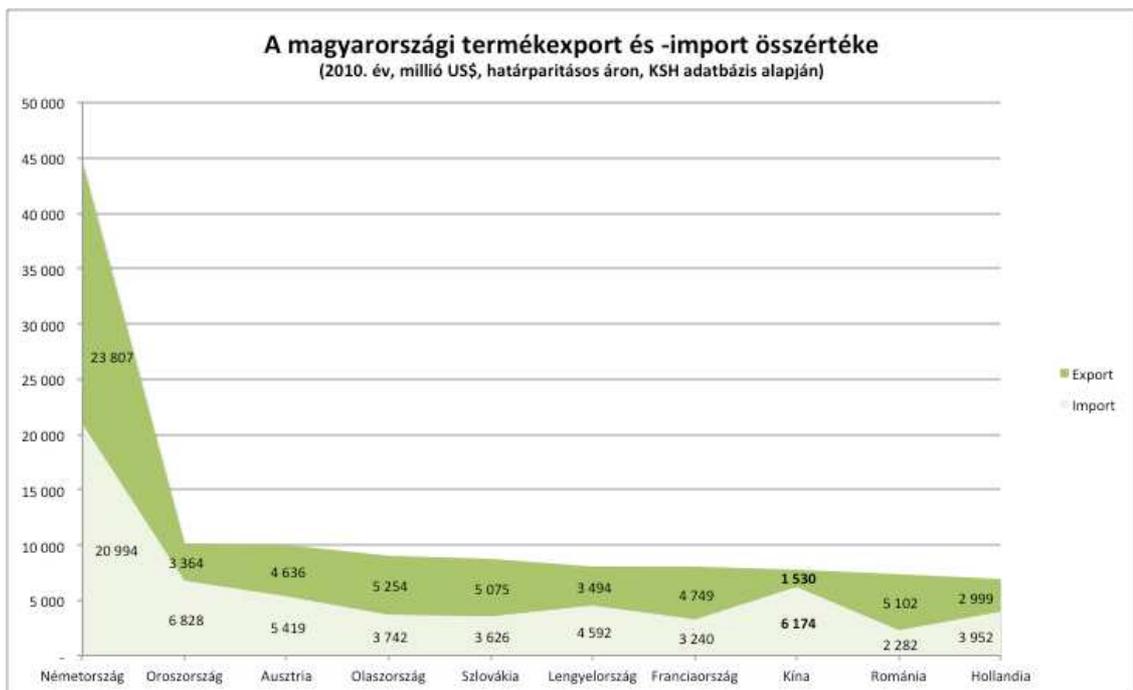
2.4. Hazai trendek és tapasztalatok: mit és miért Kínában?

2.4.1. Kínai-magyar gazdasági kapcsolatok jellemzése

Mielőtt rátérnék arra, hogy röviden áttekintsük: a vizsgált öt hazai vállalkozás miért fordult a kínai piac felé, következzen egy rövid összefoglaló a kínai és magyar gazdasági kapcsolatok alakulásáról, fejlődéséről.

A Kínai Népköztársaság és Magyarország között a kapcsolatok hosszú múltra tekintenek vissza, hiszen **Magyarország röviddel kikiáltása után, 1949 október 4-én elismerte a KNK-t**, s a kétpólusú világtrend azonos csoportjába tartoztak az országok. Természetesen **ezt megelőzően is** voltak már – személyes – találkozások: a középkorban néhány **szereztes**, a XVIII-XIX. században különböző sorssal és célokkal útra kelő magyar utazók jutottak el Kínába, utóbbi körből talán **Körösi Csoma Sándor, Xantus János**, majd a XX. század első feléből **Stein Aurél** a legismertebb. A Monarchia és a Császárság közötti kapcsolat a **tianjini osztrák-magyar koncessziós területre**, a kölcsönösen létrehozott **külvéviselő** működtetésére és az ezeket kísérő egyezményekre épült. Az I. világháború megszakította ezt a folyamatot, s a két világháború közötti időszak – mely mindkét ország életében sok változással és nehézséggel terhelt periódus volt – viszonyrendszerét inkább csak egy-egy neves kutató, értelmiségi neve fémjelzi, pl. a Shanghaiban alkotó építész **Hudec Ferenc** vagy a budapesti Kelet-Ázsiai Művészeti Múzeum névadója, a műgyűjtő **Hopp Ferenc**, továbbá számos, névtelenül Kínában munkálkodó szerzetes említendő meg. Az **50-es években több kereskedelmi, kulturális és egyéb szakterületi együttműködési** megállapodást kötött a két ország, az évtized végén átfogó barátsági és együttműködési szerződést. Sok cserediák látogatott el a partnerországba, s számos irodalmi művet fordítottak le a egymás nyelvére. A **60-as, 70-es évek** hűvösebb viszonya, „**stagnálása**” után a **80-as években**, a „Reform és nyitás” időszakában **Kína fokozott érdeklődéssel** fordult a magyar gazdaságpolitika felé. A **90-es években fennmaradtak** a kölcsönös, magas és közép szintű kapcsolatok, de a **dinamikus fejlődés a 2000-es évek elejétől** következett be, amikortól **Magyarország kínai kapcsolatait egyértelműen stratégia kérdésként, prioritásként** kezeli. Számos politikai-gazdasági jellegű vagy éppen szimbolikusként is tekinthető, de nem kevésbé fontos esemény közül kiemelhető pl. a kölcsönös államvezetői találkozók sora, a shanghai-i főkonzulátus újrainyitása, a Budapest-Peking közvetlen repülőjárat elindítása, a magyar évad Kínában, Kína hangsúlyos részvétele sok magyar kulturális, gazdasági és egyéb szakmai rendezvényen, az egyetemi kapcsolatok fejlesztése vagy a kínai-magyar kéttannyelvű általános iskola működtetése. (Salát, G. (2009))

Összességében a kínai és a magyar gazdasági kapcsolatok fontosságát makro szinten jól jellemzi az, hogy **Kína Magyarország 10 legfontosabb kereskedelmi partnere között van**, az **Európán kívüli térségből a legfontosabb partnerország**. A KSH adataira építve az alábbi ábra a 2010. év hazai termékexport és -import összértékét mutatja be, Magyarország legfontosabb külkereskedelmi partnerei szerint rendezve. Ez alapján Kína a 8. helyet foglalja el, 6.174 millió US dollár import és 1.530 millió US dollár magyar export értékkel (határparitásos árakon számolva).



9. ábra: A magyarországi termékexport- és import összértéke – Kína szerepe⁶

Fontos kiemelni azt, hogy a fentiekben vizsgált 10 ország közül **Kínával szemben a legnagyobb hazánk külkereskedelmi deficitje: 4.644 millió US dollárral** haladta meg 2010-ben a Kínából érkező importunk a Kína irányába teljesített export összértékét.

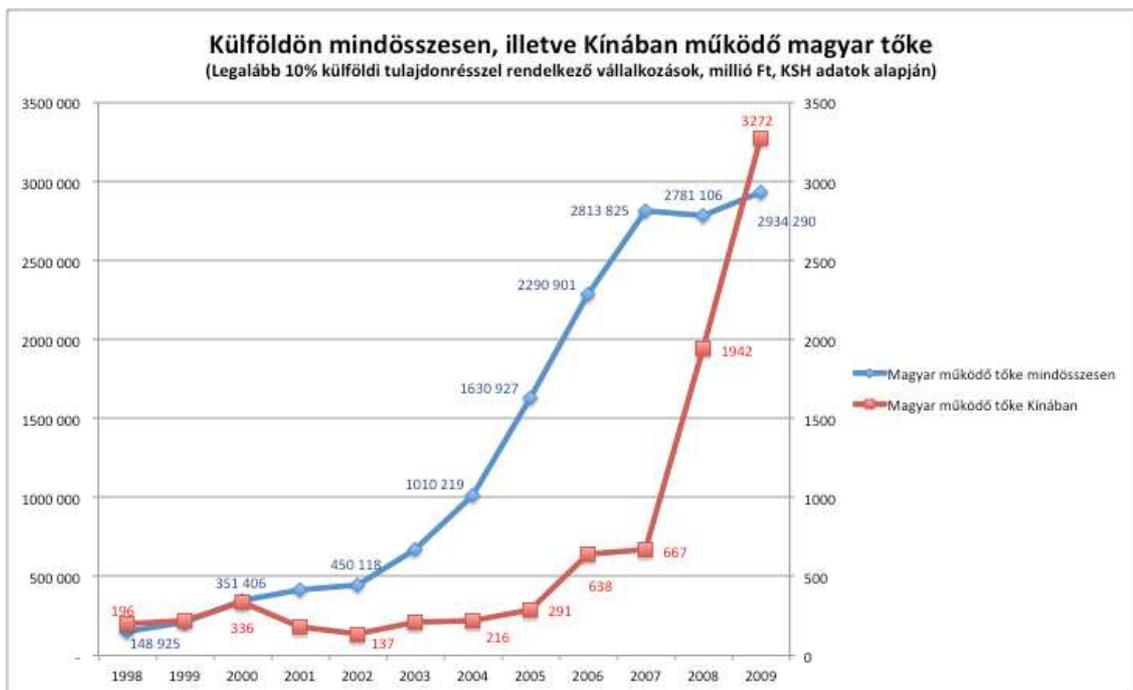
A másik irányból közelítve: **Magyarország Kína egyik vezető kereskedelmi partnere a közép-kelet-európai régióból. A bilaterális forgalom meghatározó árucsoportjába gépgyártási és elektronikai cikkek** tartoznak (behozatalunkban a ruházati, textil, cipő, táska, játék és egyéb árucikkek jóval kevesebb, mint 10%-ot tesznek ki). (Ren, H. (2010))⁷

Mikro szinten pedig a két ország kapcsolatában lényeges számos kínai nagyvállalat magyarországi befektetése, a kínai diaszpóra magyarországi gazdasági tevékenysége, valamint – a jelen kutatás tárgyát is képező – hazai vállalkozások kínai piacra történő kilépése és ottani működésük.

A külföldre összesen, illetve a Kínába irányuló magyar működő tőke értékét, elmúlt években megfigyelhető alakulását mutatja be az alábbi ábra.

⁶ Forrás: KSH (2011a) és KSH (2011b)

⁷ A Kínából történő hazai behozatal, illetve a Kínába irányuló magyar export – TEÁOR kódok szerinti – szerkezetét bemutató táblázatok elérhetőek a KHS portálon keresztül.



10. ábra: Magyar működő tőke kiáramlás – világszinten és Kína irányába⁸

A fenti diagram jól szemlélteti a **hazai működő tőke kiáramlásának felfutását a 2000-es évek elején**, illetve a legutolsó időszakban történő **stagnálását**. A **Kínába irányuló befektetések néhány éves fáziskéséssel „lendülnek fel”**, s igen jelentős a 2005-ről 2006-ra, valamint a 2007-ről 2008-ra **kimutatható „megugrás”** (előbbinél 100%-ot meghaladó, utóbbinál csaknem 200%-os a növekmény). Fontos kiemelni, hogy a kínai adatsor esetében 2008-ról 2009-re is folytatódott az emelkedés, 68%-os értékkel. Ugyanakkor nem szabad elfelejteni a számok értékelésénél azt sem, hogy a fenti **működő tőke összértéken belül a kínai területre vonatkozó részarány a vizsgált periódusban egyetlen évben sem érte el a 0,2%-ot**, több évben század százalékokban volt mérhető. Ezzel az adattal Kína már nem fér be az első 30 ország közé, bár megelőzi néhány olyan terület, melyeknél vélhetően jelentős a céges adóoptimalizálási és egyéb speciális motiváció (is). (Ezzel együtt megállapítható, hogy a magyar működő tőke áramlás elsődleges célterületei a környező országok, azon belül is kiemelten a déli- és kelet-európai térséghez tartozó államok.)

Természetesen nagyon fontosak lennének számunkra a jelenlegi helyzet megítéléséhez az aktuális adatok is, de a tanulmány elkészültét megelőző napokban sem volt még a 2010-es adatsor elérhető.

⁸ Forrás: KSH (2011c)

2.4.1. Nyitás és nyitottság – az elindulás Kína felé

A korábbiakban bemutatott vállalatok különböző okokból és üzleti háttérrel, eltérő időzítéssel indultak el Kína felé. Az alábbi táblázat röviden összefoglalja cégenként a legfontosabb szempontokat, sajátosságokat.

Cégnév	Elindulás Kína felé (év)	Alapvető indok(ok), háttér
Aquaprofit Műszaki-, Tanácsadási- és Befektetési Zrt.	2005	Konkrét megkeresés érkezett – kínai termálfürdő-fejlesztési témában Az AP piacvezető Magyarországon vízipari szegmensekben E hazai szaktudás világszinten is versenyképes és Kínában is keresett
Back és Rosta Információbiztonsági Tanácsadó Kft.	2008	A tulajdonosok előző (webfejlesztő) cége átalakulásra, változtatásokra kényszerült több ok miatt (egyres korábbi tulajdonosok kiváltak, a megmaradó két tulajdonos egyike – személyes döntés miatt – Kínába költözött) Új profil keresése, majd a versenyképesnek ítélt IT biztonsági tevékenységi kör kiválasztása, elindítása
Innomed Medical Orvostechnikai Fejlesztő és Gyártó Zrt.	2005	Stabil érdeklődés az Innomed termékei iránt a kínai piacról (is) A más országokban alkalmazott disztribútori forma Kínában nem vált be A kínai orvostechnológiai piac fokozatos liberalizációja és vonzó, dinamikus fejlődése
Organica Technológiák Zrt.	2006	A tulajdonosok korábbi környezetvédelmi, vízügyi tervezéssel, gyártással, megvalósítással, üzemeltetéssel foglalkozó cégcsoportjának értékesítése Egy új, „born global”, speciális technológiai know-how alkalmazására fókuszáló vállalkozás létrehozása, tudatos építése Nemzetközi iparági adatok ismeretében elsőként a kínai piac megcélzása
Tradeland Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.	1998	Világgazdasági szinten is jelentőssé váló kínai gazdasági fejlődés Betölthető piaci rés érzékelése a kínai-magyar üzleti tanácsadás terén A tulajdonosok kínai, illetve regionális piaci, nyelvi, továbbá általános üzleti kompetenciáinak és gyakorlatának kiaknázása ezen új vállalkozás keretében

5. táblázat: *Elindulás a kínai piac felé – összefoglaló a részletesen vizsgált hazai cégekről*

A piacra lépés konkrét jogi formáival, lebonyolításának cégenként eltérő módjával, történetével, tapasztalataival a következő fejezetben foglalkozom. E helyütt – mintegy felvezetőként a következő

részhez – néhány olyan témakörre térnek ki, melyek fontosak a hazai vállalati esetek megértéséhez, s lényegesek a későbbi tanulságok leszűrése, ajánlások megtétele kapcsán.

Elsőként szeretném kiemelni, hogy a fenti cégek mindegyikére igaz az, hogy **amikor a kínai piac felé fordultak, addigra a vezetők, tulajdonosok személyesen már rendelkeztek arra vonatkozó tapasztalatokkal, hogy mit jelent külföldi üzleti partnerekkel huzamosabb, mélyebb szintű együttműködést folytatni.** (Ugyanakkor kizárólag a Tradeland Kft. vezetői rendelkeztek személyes kínai, illetve ázsiai piaci tapasztalattal, ez azonban, mondhatjuk, esetükben szinte szükségszerű, elvárható – tekintettel a választott céges tevékenységi körre.) A fenti cégeket jellemző szituációktól alapvetően eltér tehát az a gyakori eset, amikor egy-egy hazai vállalkozásnál mindennemű előzetes külpiaci ismeret nélkül felmerül annak a lehetősége, hogy termékükkel, szolgáltatásukkal a kínai piacra kilépjenek. *Bár jelen tanulmány nem vállalhatja fel egy átfogó piaci felmérés megvalósítását, de a kutatás, az interjúk és egyéb információgyűjtések során igyekeztem azonosítani néhány olyan alapvetést, irányt, mely támpontként, illetve ajánlasként használható más hazai vállalatoknál is a kínai piacra történő kilépés megfontolásakor. Ezen ajánlásokat a tanulmány záró fejezetében összegzem.*

E helyütt viszont röviden a hazai vállalatok, azon belül is a KKV-k nemzetközivé válásával kapcsolatban rögzítenék még néhány gondolatot. A hazai vállalatok nemzetközi terjeszkedését vizsgálva a Versenyben a világgal c. kutatási program előző felmérési körében (2004-2006-os időszak) az eredmények azt mutatták, hogy a **cégek nagy része export útján terjeszkedik főként a fejlett európai piacokon, és inkább a külföldi szakmai tulajdonosok kezében lévő magyar vállalatoknál erőteljesebb az exportorientáció.** Az exportnál is nagyobb elköteleződést jelentő **befektetések megtétele** pedig még inkább „együtt jár” a külföldi tulajdonosok jelenlétével. (Incze, E., 2005)

Egy másik fontos kérdéskör a vállalati méret és a nemzetköziesedés kapcsolata: itt jellemzően azt mutatják ki, hogy a **hazai kiáramló FDI főként a nagyvállalati szektorból** származik, a **környező régióra** fókuszál, ugyanakkor a **KKV-k kétharmadának, háromnegyedének egyáltalán nincs külkapcsolata**, még export-import terén sem. (Bár a külföldi tulajdonban lévő magyarországi KKV-k is jellemzően a magyar piacra termelnek, de a kutatások szerint nagyobb eséllyel nyitnak külső piacok felé.) (Antalóczy, K., Éltető A. (2002); Szerb, L., Márkus, G. (2008))

Figyelembe véve a hazai vállalkozási hajlandóság nemzetközi összehasonlításban alacsony szintjét (lásd erről pl. a Global Entrepreneurship Monitor éves jelentéseiben – Bosma, N., Levie, J. (2009) vagy Ács, Z., J. et al (2005)), valamint a **KKV-k** sok helyütt és sok szempontból (így pl. OECD (2000)) alátámasztott **nemzetgazdasági és társadalmi jelentőségét, különösen fontosak számunkra a kutatásban szereplő hazai tulajdonban, illetve irányítás alatt álló, kínai piacra kilépő, illetve ott működő kis- és középvállalatok esetei, története.**

3. Piacra lépés Kínában

Ezen fejezetben azt mutatom be, hogy

1. melyek a piacra lépés lehetséges jogi, szervezeti keretei a külföldi vállalkozások számára Kínában – s milyen főbb feltételekkel hozhatóak létre, működtethetők az egyes formák;
2. hogyan – és miért úgy – alakult Kínában az FDI mértéke, struktúrája az elmúlt évtizedekben;
3. milyen konkrét üzleti környezeti sajátosságokkal (cégbejegyzés, közművek, hitelezés, adózás, külkereskedelem, csődkezelés stb.) találkozik egy vállalkozás, ha Kínában céget kíván alapítani, működtetni – s mennyiben más ez a hazai megfelelő indikátorokhoz képest;
4. végül, de korántsem utolsó sorban: a hazai cégek milyen utat jártak be és milyen tapasztalatokat gyűjtöttek a piacra lépés során.

Mint arra már a szakirodalmi alapok áttekintésénél hivatkoztam, számos elmélet tárgyalja a külföldi piacra történő kilépés, a tőkebefektetések okait, lehetséges formáit, a befektető cégek motivációit, az elérhető előnyöket. Így pl. már a klasszikus, neoklasszikus elméletek – még tulajdonlasi, szervezeti kérdések nélkül – vizsgálták a külkereskedelmet, a külföldi termelést. Fontos irányt képvisel az intézményi közgazdaságtan, ide értve pl. a tranzakciós költségek elméletét vagy a megbízó-ügynök viszonyrendszer vizsgálatát. Hymér az FDI kapcsán már a vállalatra fókuszált, a rendelkezésre álló szabad források hasznosításának lehetőségét, a versenylőnyök forrásait kereste, de felhívta a figyelmet a helyzeti hátrányokra is. Vernon nemzetközi termékéletciklus elméletet dolgozott ki, dinamikus rendszerben vizsgálta a befektető cég, az anya- és a befogadó ország viszonyrendszerét. A 70-es években számos további kutató gondolta tovább ezeket, s új irányzatok is megjelentek, így pl. a cégek által birtokolt technológiai és egyéb képességekkel, immateriális javakkal, a kockázatok (földrajzi) megosztásával vagy a nemzetközi vállalati finanszírozási kérdésekkel foglalkozó elméletek. Sajátos szemléletű az ún. Uppsala-iskola, amely egy logikai folyamatba helyezi, szakaszolja a vállalatok nemzetközivé válását, fejlődését. E modell általánosíthatóságának kritikájaként emelhető ki pl. az ún. born-global jelenség. A szintézis, a keretbe foglalás igényét elégíti ki Dunning eklektikus (OLI) paradigmája, mely gyakorta alkalmazott kutatási keret a nemzetközi vállalatok terjeszkedésének vizsgálatánál. Emellett megemlítendő e témakörben Porter Gyémántmodellje, az országok feletti szintre tekintő ún. triád-koncepció, az erőforrás-alapú vagy a szervezeti tudással, tanulással foglalkozó elméletek.⁹

Az elméletek, a vállalati motivációk és környezeti feltételek változatossága azt mutatja, hogy nehéz lenne egyetlen átfogó keretrendszert találni kérdéseink megválaszolásához. A fenti elméleteket olyan alapnak tekintem, melyek segítik e feltáró jellegű kutatás kérdéseinek megfogalmazását és eredményeinek strukturálását, de nem használom egyiket sem általános elméleti alapként.

⁹ A fenti irányzatok áttekintéséhez felhasznált forrásokat lásd az elméleti alapok bemutatásánál, a nemzetközi üzleti gazdaságtannal foglalkozó részben.

3.1. A piacra lépés lehetséges jogi formái

A piacra lépés kapcsán – hierarchikus szemléletben – az első döntési pontot a **szerezéses, kereskedelmi kapcsolat vagy a tőkebefektetés megtétele** között kell meghozni. Jelen tanulmány célzottan nem az export-import jellegű, hanem az ennél nagyobb elkötelezettséget képviselő formákra koncentrálna, azzal együtt, hogy céltom a magyar-kínai kereskedelmi kapcsolatok kialakításához is hasznos információkkal szolgálni, és semmiképpen sem becsülendő le ezen együttműködési forma jelentősége a két ország közötti gazdasági viszonyrendszerben.

A közvetlen tőkebefektetések alapvetően két formában: teljes mértékben külföldi tulajdonban lévő vagy közös vállalat keretében jelenhetnek meg. A teljes mértékben külföldi tulajdonban lévő vállalat létrehozható új szervezatként és jogi egységként, de létrejöhet korábban már működő kínai vállalat felvásárlásával is. A **közös vállalatok két típusa a kooperatív (vagy szerződésen alapuló)** és az ún. **tőkehozzájárláson alapuló** közös vállalat. Emellett pl. sajátos piaci szereplőként megjelennek az ún. **képviselési irodák** is a kínai gazdaságban.

Típus	Legfontosabb jellemzők
Külföldi tulajdonban lévő vállalat (Wholly foreign-owned enterprise: WFOE vagy wholly-owned subsidiary: WOS)	<p>Őnálló jogi egység, korlátolt felelősségű társaság, melynek tulajdonosa a külföldi befektető vállalat, de működésének üzleti, jogi keretét a helyi – kínai – gazdasági környezet adja. A Kínában elért profit külföldi pénznemre átváltható, repatriálható. (Ha több külföldi vállalat hoz létre Kínában egy közös vállalatot, de nincs benne kínai partner, akkor a jogszabály szerint az is WFOE-nak minősül.) Igazgatósági vagy egyetlen elnökvezérigazgatói modell is alkalmazható, a rugalmas, korszerű igazgatósági ülési formák engedélyezettek. Tevékenysége kiterjedhet gyártási és összeszerelési, (kis)kereskedelmi, illetve szolgáltatási feladatokra, de a tevékenységi kör függvényében eltérő részletszabályok lehetnek érvényesek a vállalkozásra.</p> <p>Alapvető jogi háttér: az 1986-ban meghozott, majd 2000-ben felülvizsgált „Kínai Népköztársaság törvénye a külföldi befektetéssel létrehozott vállalatokról” c. jogszabály, illetve amit a WFOE törvény nem szabályoz, ott a kínai Társasági Törvény az irányadó (hatályos változat kiadása: 2006).</p>
Tőkehozzájárláson alapuló közös vállalat (Equity joint venture: EJV)	<p>Olyan közös vállalat, melyben a hozzájárulások, kockázatok és eredmények megosztása a befektetés (részesedés) arányában történik. A jegyzett tőkén belül a külföldi befektető(k) aránya minimálisan 25% kell legyen. Őnálló jogi és szervezeti egység, korlátolt felelősségű társaság. Társaságirányítási előírás a két szint: igazgatóság és szerződéses menedzsment team kinevezése. Jellemző a független értékelők alkalmazása – a rögzített eredményfelosztás, kockázatvállalás miatt.</p> <p>Alapvető jogi háttér: az 1979-ben meghozott, majd 1990-ben és 2001-ben kiegészített „Kínai Népköztársaság törvénye a kínai-külföldi tőkehozzájárláson alapuló közös vállalatokról” c. jogszabály, valamint a fenti törvény implementációjára vonatkozó 1983-as (1986-ban, 1987-ben és 2001-ben felülvizsgált) szabályozás, illetve amit a JV törvény nem szabályoz, ott a kínai Társasági Törvény az irányadó.</p>

Típus	Legfontosabb jellemzők
Kooperatív (szerződésen alapuló) közös vállalat (Cooperative joint venture: CJV)	<p>Olyan közös vállalat, melyben a kockázatok és eredmények megosztása a felek szerződéses megállapodása szerint történik. Az EJV-nél rugalmasabb forma (pl. szervezeti struktúra és menedzsment, eszköz vagy pénzübeni hozzájárulások, kötelezettségek kapcsán), s a szerződéses megállapodás mindkét fél érdekeit képes megjeleníteni, leképezni. Amennyiben önálló jogi egységként működik, akkor korlátozott felelősségű társaság, de működtethető nem-jogi személyiségű szervezetként is. Társaságirányítási szempontból működtethető igazgatósággal vagy menedzsment testülettel, de szükséges általános igazgató / menedzser kinevezése.</p> <p>Alapvető jogi háttér: az 1988-ban meghozott, majd 2000-ben felülvizsgált „Kínai Népköztársaság törvénye a kínai-külföldi kooperatív vállalatokról” c. jogszabály, valamint a fenti törvény implementációjára vonatkozó 1995-ös szabályozás, illetve amit a JV törvény nem szabályoz, ott a kínai Társasági Törvény az irányadó.</p>
Képviseleti iroda (Representative office: RO)	<p>A céges jogi formáknál gyorsabban, kevesebb adminisztrációval és költséggel létrehozható – nonprofit – képviseleti forma, melynek révén a külföldi cég közvetlen jelenlétet tud felmutatni a kínai piacon, pl. piackutatást, szállítói, minőségügyi felmérést végezhet, kapcsolatot tarthat az anyavállalat és a helyi ügyfelek, szállítók között. Azonban közvetlen üzleti tevékenységet: pl. önálló kereskedelmi, gyártási / gyártási, profitszerzési feladatokat nem végezhet, szerződést erre nem köthet, számlát nem bocsáthat ki, bevételt nem kezelhet. (Amennyiben mégis profitszerzés történik esetenként 50.000-500.000 RMB büntetés és elkobzás, egyéb tevékenységi kör túllépés, jogsértés esetén 10.000-100.0000 RMB büntetés szabható ki az érintett irodára.)</p> <p>Azonban még az RO esetében is számos feltételt kell teljesíteni a létrehozásánál (pl. anyavállalat legalább 2 éve működjön), számos hivatalos dokumentumot kell benyújtani a folyamat során különböző hivatalokhoz (pl. az anyavállalattól – kínaira lefordítva, az iroda területét bérbeadótól / eladótól, a banktól) és sok korlátozással kell számolni a működés során (pl. RO licenz érvényessége évente megújítandó, külföldi képviselők száma korlátozott, helyi munkaerő alkalmazása csak kínai közvetítőn – pl. a legtöbb kínai nagyvárosban jelen lévő ún. FESCO-n: Foreign Enterprise Service Corporation-ön – keresztül lehetséges).</p>

6. táblázat: A legfontosabb piacra lépési, külföldi vállalati formák Kínában

Felhasznált főbb források: Devonshire-Ellis, C., Scott, A., Woollard, S. eds (2011a), Devonshire-Ellis, C., Scott, A., Woollard, S. eds (2011b), Devonshire-Ellis, C., Scott, A., Woollard, S. eds (2011c), Hofer, M. B., Ebel, B. eds (2007), Yan, Y. (2005)

A fenti források információval szolgálnak még a pénzübeni / nem pénzübeni hozzájárulások lehetséges / kötelező mértéke, a teljesítés határideje, ütemezése és módja, valamint az egyes formák átalakulási, működési, gazdálkodási, adózási, továbbá megszüntetési szabályai kapcsán is. Továbbá a Devonshire-Ellis, C., Scott, A., Woollard, S. szerkesztői team anyagaiban bemutatja a különböző vállalati formák létrehozásának jogi folyamatát, lépéseit is. Yan, Y. (2005) könyvében pedig áttekinti a fenti formákra vonatkozó, illetőleg a külföldi tőkebefektetéseket és vállalatokat érintő alapvető törvények és egyéb szabályozások keletkezési folyamatát.

A **jegyzett tőke nagyságára** vonatkozó elvárások már általánosságban is **magasak** (30.000-100.000 RMB), ráadásul **nagyban változhatnak iparáganként és földrajzi területenként, s jogszabályban rögzített összefüggésben állnak a teljes tervezett tőkebefektetés nagyságával**: az adott vállalkozás, projekt teljes tervezett méretétől függően arányosan több millió vagy tízmillió yuanos jegyzett tőke elvárás érvényesül. A jegyzett tőke és a teljes tőkebefektetés nagyságát tartalmazni kell a társasági szerződésnek és a cégbejegyzéshez benyújtandó megvalósíthatósági tanulmánynak is.

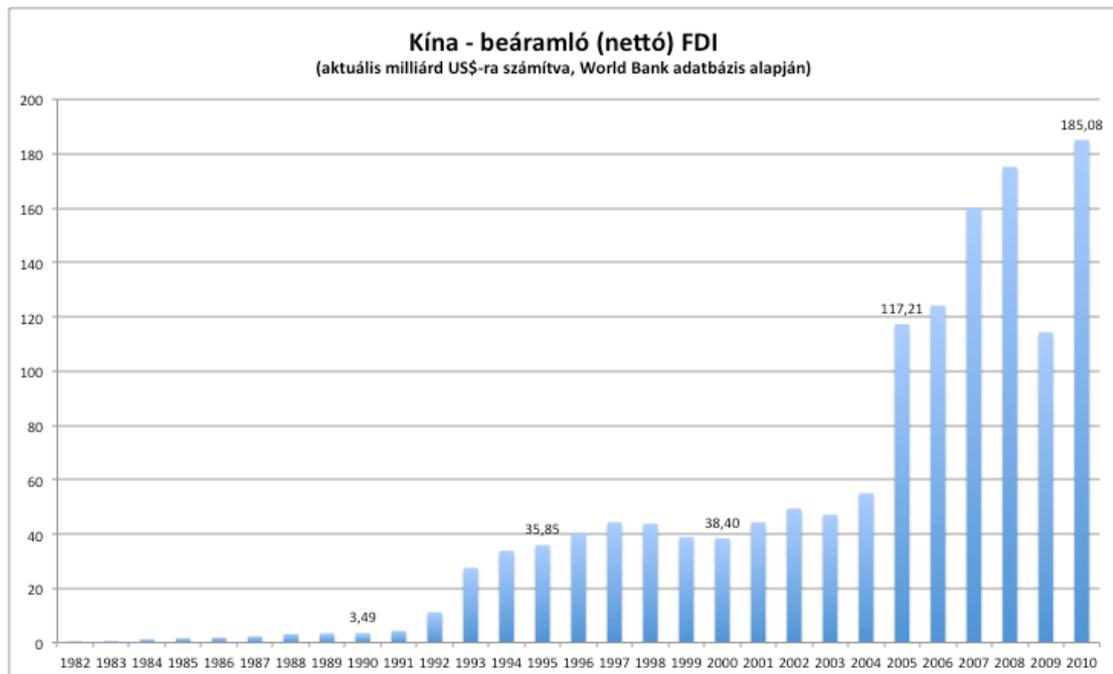
A normál értéknél is magasabb minimális jegyzett tőke szintet várnak el a kínai jogszabályok és hatóságok többek között a nyomdaipari és csomagolóvállalatoktól (konkrét tevékenységi körtől függően min. 5-10.000.000 RMB) vagy a külföldi befektetéssel létrehozott holding társaságoktól (min. 30.000.000 US\$). A külföldi alapítású kereskedelmi, disztribúciós vállalatokkal szemben minimum 100.000 RMB a jegyzett tőke elvárás, s a vállalkozás maximális időtartama a tengerparti területeken 30, a belső-kínai régióban 40 év.

Ráadásul a kínai üzleti környezetben az **Európában szokásosnál komplexebb, korlátosabb lehet a banki, pénzügyi műveletek elvégzése, illetve hosszabb ezek átfutása**. Ezért nagyon fontos céges szinten a megfelelő finanszírozás tudatos tervezése, előkészítése és biztosítása, ami azt jelenti, hogy **sokszor még a fenti, magas minimális tőkeszinteket is meghaladó forrást kell a vállalkozások elindításához, illetve kezdeti működtetéséhez rendelkezésre bocsátani**.

A tőkebefektetés számos további formája is lehetséges ma már Kínában (pl. különböző **lízing, licenz vagy franchise** megoldások). Speciális típust képviselnek azok az olcsó kínai munkaerőre épülő, exportra – illetve az emúlt években immár a belső, kínai piacra (is) – **gyártó, feldolgozó és összeszerelő vállalatok**, melyek számára az alapanyagot, az alkatrészeket, a gyártási terveket, s gyakorta a gyártósorokat is a külföldi cég adja, mely az elkészült termékeket egy feldolgozási díj ellenében kapja vissza a kínai vállalkozástól. Szintén sajátos forma az ún. **kompenzációs kereskedelem**, amikor a kínai fél a külföldi partnertől kapott technológiával gyártott termékeinek értékesítéséből befolyó haszon bizonyos százalékával „kompenzálja”, fizeti meg a tőkekihelyezést. A **részvényvásárlás** kapcsán elkülönítik a rövid távú „kereskedelmi célú” és a tartós, befolyás gyakorlására lehetőséget adó részvényesi formákat. Emellett pl. a kutatás-fejlesztés vagy egyes természeti erőforrások kitermelése, feldolgozása kapcsán **további együttműködési formákat**, megoldásokat alkalmaznak a kínai és a külföldi vállalatok, egyéb szervezetek. (Tian, X. (2007)) Kimondottan kereskedelmi, disztribúciós tevékenységet céloznak meg a **külföldi befektetéssel létrejövő kereskedelmi vállalatok** (JV vagy WFOE, korlátolt felelősséggel, önálló jogi egységként). Ilyen cégeket **csak az utóbbi években** (2004 óta) lehet létrehozni Kínában – a WTO csatlakozásnál vállalt kötelezettségek teljesítésének eredményeként, de még mindig bizonyos **korlátokkal** (pl. boltszám, cikktípus, élettartam). (Devonshire-Ellis, C., Scott, A., Woollard, S. eds (2011a))

3.2. Az FDI alakulása a reformok kezdetétől napjainkig

Az országba beáramló tőkebefektetések fontos, de nem kizárólagos szerepet játszottak Kína elmúlt évtizedekben lezajlott gazdasági fejlődésében. Az 1980-as években az általános infrastruktúra és a környezeti feltételek súlyos hiányosságai, a külföldi cégek kockázatkerülő kivárása miatt viszonylag alacsony szintű volt az FDI beáramlás. Azután **(a speciális gazdasági övezetek fejlesztésével, a szabályozási környezet kialakításával) jelentős felfutás** volt megfigyelhető, **Kína a fogadóországok élcsoportjába került.** Majd az 1990-es évek végén, az ezredfordulón egyfajta konszolidáció volt tapasztalható, de a 2000-es években továbbra is komoly szerepet játszottak a részben vagy teljesen külföldi tulajdonban lévő cégek a kínai GDP-n, s különösképpen a magas hozzáadott értéket teremtő tevékenységeken és az exporton belül. (UNCTAD (2005), Child (2001), Ali, Guo (2005))



11. ábra: Kína – beáramló nettó FDI¹⁰

¹⁰ Alkalmazott FDI definíció a Világbank adatbázisánál: “Foreign direct investment are the net inflows of investment to acquire a lasting management interest (10 percent or more of voting stock) in an enterprise operating in an economy other than that of the investor. It is the sum of equity capital, reinvestment of earnings, other long-term capital, and short-term capital as shown in the balance of payments. This series shows net inflows (new investment inflows less disinvestment) in the reporting economy from foreign investors. Data are in current U.S. dollars.”

Az UNCTAD „World Investment Report 2010” c. tanulmánya rámutat, hogy a dél-, kelet- és dél-kelet-ázsiai térséget érintette legkevésbé az aktuális világgazdasági válság, s az itteni országok elsőként mutatják a kilábalás jeleit, a be- és kiáramló FDI vonatkozásában egyaránt. **Kína napjainkban a térségben az 1., világszinten pedig a 2. legnagyobb tőkebefektetési célpont.**

Az **FDI területi megoszlását** vizsgálva azt látjuk, hogy – összhangban a kínai kormányzat szándékával – a **külföldi cégek elsődlegesen a keleti, tengerparti területen** jelentek meg. Az FDI körülbelül 80%-a a tengerparti városokba és tartományokba jutott. (Hofer, M. B., Ebel, B. eds (2007))

Ezen a területen belül is **kiemelt szerepet** játszottak az ún. **Speciális Gazdasági Övezetek** (Special Economic Zones: SEZ). Az első négy SEZ-t a kínai kormányzat **Shenzhenben, Zhuhaiiban, Shantouban és Xiamenben** hozta létre 1979-80-ban, külföldi – elsődlegesen e városok határon túli környezetében élő, elérhető dél-kelet-ázsiai („tengerentúli”) kínai – vállalkozók, vállalatok bevonására. A „kétvágányú” gazdaságpolitika időszakában ezen övezetek a KKP elkötelezettségét szimbolizálták a reformok iránt, próbaterepet jelentettek, ablakot a fejlett világ gazdaságára, ugyanakkor (térben, időben, szabályozási rendszerben) kontrollált nyitást képviseltek. Kedvező cégalapítási, adózási, működési feltételeket, rugalmasabb szabályozást biztosítottak a betelepülő külföldi – és kínai – cégek számára.

A 80-as évek közepén a kedvező tapasztalatok alapján további 14 tengerparti városban alakítottak ki **Gazdasági és Technológiai Fejlesztési Zónákat** (Economic and Technological Development Zones: ETDZs). Kiemelendő a **Shanghai-i pudongi SEZ, valamint a Hainan teljes szigetére kiterjedő SEZ** létrehozása, s megnövelték a korábbi zónákat is. Speciális típusok a 90-es évekre datálható **tengerparti, kikötői szabadkereskedelmi zónák** (Free Trade Zones: „inside the territory, outside the Customs”).

A **90-es években folytatódott** a fejlesztési területek – immár új típusként pl. high-tech fejlesztési zónák – nyitása. Ekkor már – az aktuális gazdaságpolitikával összhangban – megindult a tengerparti területek mellett a befektetések bevonása a fejlődés első köréből kimaradt, **belsőbb kínai területek felé is**. A 2000-es évektől ún. **Export Processing Zone** formákkal is találkozhatunk, gyakorta már meglévő fejlesztési övezetek részeként, többnyire a fejlettebb területeken, de növekvő számban a nyugati tartományokban is. 2003-ra több mint 100 központi kormányzati, s több száz, a helyi kormányzati rendszerhez tartozó fejlesztési övezet létezett. (Naughton, B. (2007), Devonshire-Ellis, C., Scott, A., Woollard, S. eds (2011b))



12. ábra: Kína Speciális Gazdasági Övezetei¹¹

A tőkebefektetések elsődlegesen a környező, ázsiai térségből érkeztek, főként a nyitás kezdeti éveiben. **A külföldi közvetlen tőkebefektetési formák közül a kínai állam a közös vállalatok létrejöttét támogatta leginkább**, hiszen itt nagyobb lehetőséget láttak a gyors technológiai transzferre, a nyugati menedzsment, marketing stb. tudás megszerzésére, a nyugati piacok elérésére, s a közös vállalatokban megmaradó kínai tulajdon erőteljesebb kontroll lehetőséget kínált az állam számára, ami különösen a kiemelten védett, felügyelt ún. „pillér iparágakban” fontos prioritás volt. 1979 és 2004 között a teljes FDI kétharmada közös vállalatokhoz érkezett (ennek kétharmada EJV volt), s egyharmad jutott a 100%-ban külföldi cégekre.

Ez a trend azonban fokozatosan megfordult, az **FDI-n belül mind nagyobb arányt képviselnek az elmúlt években a WFOE formák** – a 2000-es évek első évtizedének végén a külföldi befektetések háromnegyede már így érkezett Kínába (a 90-es évek közepén az arány 25% körül volt). (Tian, X. (2007), Yan, D., Warner, M. (2001), Devonshire-Ellis, C., Scott, A., Woollard, S. eds (2011a)) Az általános ok az a sokat emlegetett mondás, hogy **a közös vállalatoknál a tulajdonosok egy ágyban alszanak, de külön álmot álmodnak**, specifikus okok lehetnek az egyedi kapcsolatok sikertelensége, kommunikációs, irányítási, kulturális, pénzügyi stb. problémák.

¹¹ Forrás: Wikipedia – “Special Economic Zones of the People's Republic of China” c. szócikk

Közös vállalat	Teljesen külföldi tulajdonú vállalat
<ul style="list-style-type: none"> + Helyi partner beágyazottsága a kínai gazdaságba, kapcsolatrendszer, guanxi piaci és kormányzati vezetőkhez + Kínai vállalkozás helyismerete (pl. fogyasztói szokások, szabályozási rendszer, munkaerő kezelése kapcsán) + Egyes iparágakban, tevékenységeknél csak ez a forma engedélyezett / vagy preferált lehet a közös vállalati működés + További elérhető üzleti előnyök (pl. adókedvezmény, ingatlan) + Kockázatmegosztás, alacsonyabb finanszírozási igény, stratégiai és operatív szinten kiaknázható szinergie lehetőségek + Kettős jelleg fenntartható: aszerint, hogyan előnyösebb „kínai” vagy „külföldi” („nyugati”) a cég 	<ul style="list-style-type: none"> + Önálló döntések, stratégiai és operatív szinten is függetlenség + Céges technológiák, know-how, márkák megőrzése biztonságosabb + Egyre több iparágban, tevékenységi körnél van lehetőség önálló (100%-ban külföldi) vállalat létrehozására + A cégalapítási- és működtetési eljárások átláthatósága, az idegen nyelvű (angol) információk elérhetősége folyamatosan javul + A kínai humán / tárgyi erőforrások felhasználása a cég saját policy-ja, kultúrája, szándékai szerint tervezhető, menedzselhető + A kínai kultúrkört, gazdasági rendszert ismerő expatrioták, vezetők jól alkalmazkodhatnak a helyi üzleti környezethez
<ul style="list-style-type: none"> - Stratégiai, de akár operatív szinten is konszenzuskényszer a döntéseknél, miközben konfliktusforrás lehet a különböző szemléletmód, elvárások, célrendszer, kulturális, gazdasági háttér - Függs a kínai partnertől, rejtett / indokolatlan költségek - Technológiai- és menedzsment know-how kényszerű megosztása 	<ul style="list-style-type: none"> - Hosszabb tanulási és kapcsolatépítési időtartam - A cég mindig „külföldi”, „idegen” marad a kínaiak számára - Hiányzó / részleges kulturális, társadalmi, gazdasági beágyazottság, információhiány, az üzleti környezettől eltérő tulajdonosi, vezetői értelmezési keretek

7. táblázat: *Közös vállalat vs teljesen külföldi tulajdonú vállalat – néhány érv és ellenérv Kínában*

A siker és sikertelenség sok gyakorlati példája, számos kutatási jelentés és tanulmány összegzése alapján egyetértek azzal, hogy **nem létezik általánosságban jó választás** a kínai piacra lépéshez. Az adott **befektető működési, pénzügyi tényezői, a megcélzott iparág, a lehetséges partner(ek) megléte, a befektetés időbelisége** (aktuális kínai szabályozási, gazdasági háttér) együttesen adhatnak iránymutatást a döntéshozók számára a piacra lépési forma megválasztásánál.

Az **FDI iparágak szerinti megoszlását** befolyásolta az, hogy a kínai állam milyen mértékben engedte be a külföldi tőkét a különböző szektorokba, illetve az egyes alágazatokba. Az elmúlt évtizedek e tekintetben a fokozatos nyitás gyakorlatát valósították meg, míg a 80-as évek elején csak jól meghatározott tevékenységekben vehettek részt külföldi vállalatok, addig a 90-es évek elejétől – Deng Xiaoping reformokat propagáló és megerősítő dél-kínai körútja után – fokozatosan bővült a befektetési lehetőségek köre, mely tendencia Kína 2001-es WTO csatlakozását követően tovább folytatódott.

Ha átfogó képet szeretnénk adni, egyrészt kiemelhető az a tény, hogy a **mezőgazdaság általában nagyon kis**, néhány százalékos arányban volt az FDI célpontja. Másrészt a **fő felvevőterületet a szekunder szektor**, azon belül is az **alacsony munkaerőköltséget kiaknázni képes gyártótevékenységek** jelentették. (Tian, X. (2007)) Bár a szolgáltatási szektor számos területe szintén vonzó lehet egy külföldi cég számára, a befektetőknek figyelembe kell(ett) venni az **FDI célterületeit, irányát szabályozó kínai irányelvek tiltó, korlátozó és támogató rendszerét** (pl. a banki, telekommunikációs vagy közlekedési tevékenységek tiltását / korlátozását).

Két ún. Katalógus határozza meg az FDI alapvető iparági kereteit Kínában. Az első katalógus a **különböző iparágakban irányuló külföldi tőkebefektetések irányelveit** rögzíti, egész Kínára kiterjedő érvényességgel. A második katalógus pedig a **közép- és nyugat-kínai régiókba irányuló tőkebefektetések kapcsán a prioritásként kezelt iparágak szabályozását** adja meg. Az első katalógus, melyet a Nemzeti Fejlesztési és Reform Bizottság, valamint a Kereskedelmi Minisztérium adott ki, támogatott, korlátozott, tiltott és egyéb (engedélyezett) iparágakat és tevékenységi köröket listáz. **1995 óta mindkét katalógust többször átdolgozták** – a kínai gazdaság fejlődésének és a kínai gazdaságpolitika prioritásainak megfelelően. Egyes tevékenységek besorolása változott az évek alatt, de van, hogy a tevékenység besorolása aszerint értelmezendő, hogy milyen gazdasági társasági forma végzi azt. Összegzés a fő irányokról kategóriánként:

Támogatott: mezőgazdasági fejlődést szolgáló, high-tech, termékminőséget, nemzetközi versenyképességet javító, energia, alapanyag-felhasználást csökkentő, hatékonyságot, környezetvédelmet, exportot előmozdító tevékenységek. A legutolsó irányelv ide sorolja pl. a környezetbarát új anyagok és erőforrások (elemek) előállítását, az energiacsökkentést biztosító alkatrészeket és komponenseket az autógyártásban, illetve az elektromos járművek töltését támogató eszközöket, továbbá a víz újrahasznosítását biztosító tevékenységeket. De támogatott termékköröket találunk a légi közlekedés és űrrepülés, a kismotorgyártás, a fejlett internetes, hálózati és félvezető technológiák, valamint a nem hagyományos energia feltárási és -kitermelési lehetőségek kapcsán is.

Korlátozott: technológiailag kevésbé fejlett, nem környezetbarát vagy a külföldi tőke előtt pilot jelleggel megnyitott tevékenységek. (A korlátozás sokszor a kínai (magas) tulajdonrész előírása.)

Tiltott: egyedi technológiák, Kína nemzeti érdekeit sértő tevékenységek, a környezetet vagy az emberi egészséget károsító, biztonsági kockázatot jelentő vagy politikailag érzékeny tevékenységek.

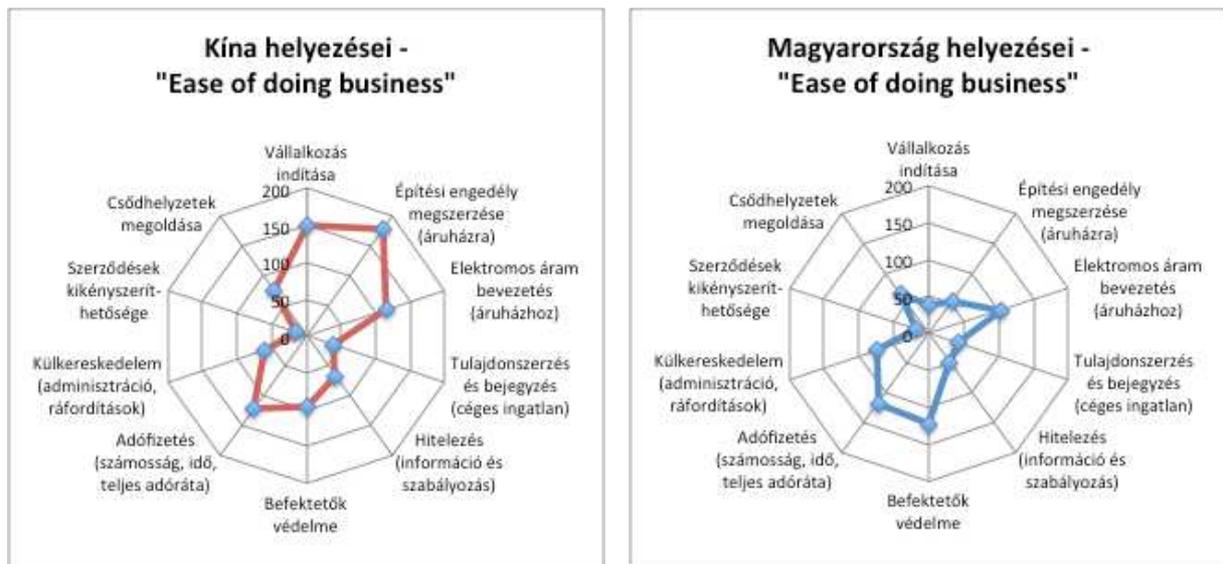
Engedélyezett: minden, ami a fenti kategóriáknál nincs felsorolva a listákban.

A kínai állam korlátozni igyekszik a külföldi FDI megfelelő „terelésével” a túlzott energiafelhasználást, a környezetszennyezést, de pl. az ingatlanbuborék további növekedését is.

A második katalógusban szereplő tevékenységek, a megadott belső és nyugati tartományokban, területeken mint támogatott befektetési lehetőségek jelennek meg – ennek kedvező adózási, vám stb. jellemzőivel együtt. (Devonshire-Ellis, C., Scott, A., Woollard, S. eds (2011a), Tian, X. (2007))

3.3. Doing business in China – átfogó helyzetkép

A Világbank / IFC rendszeresen publikált „Doing business” rangsorában Kína jelenleg a 91. helyen áll, 4 helyet rontva az előző évhez képest (érdekességként megjegyzendő, hogy Hongkong Szingapúr után a második). Ugyanakkor a tanulmány Kínát a **legnagyobb pozitív előrelépést megtevő országok között** említi (a 2005-ös bázishoz képest), s kiemeli, hogy az üzleti szabályozás számos területén történtek változások (pl. gazdasági társaságokról szóló új törvény, megújult a hitelregisztráció, elkészült – végre – a magánvállalkozások csődjét szabályozó törvény). (The World Bank, International Finance Corporation (2011a)) A kínai piacra kilépő magyar vállalkozások számára az összegző index helyett sokkal érdekesebbek az **egyes mögöttes kérdésköröknél elért kínai helyezések**. A felmérés kínai eredményei mellett a megfelelő hazai adatokat is közlöm.¹²



13. ábra: „Ease of doing business” – Kína és Magyarország helyezései kérdéskörönként

Kínában a hazaihoz képest jelentősen hosszabb / költségesebb a vállalkozások elindítása, illetőleg általában a hatósági ügyek intézése. De pl. a (kis)befektetők védelme, a külkereskedelmi ügyintézés vagy a szerződések kikényszeríthetősége kapcsán Magyarországnál jobb helyezést ért el, ez azonban sajnos nem azt jelenti, hogy Kínában e tekintetben nagyon kedvező feltételekkel találkozhatunk, egyrészt saját helyzetünkre, másrészt a szabályok és valóság eltéréseire gondolva...

¹² A kérdéskörök részletes adattábláinak megismerése mellett azért is érdemes a kínai országrportot áttekinteni, hiszen témakörönként egyedi esettanulmányokkal mutatják be, hogy milyen konkrét tételekből (átfutási idők, költségek) állt össze pl. a vállalkozás bejegyzéséig vagy az engedély kiadásáig vezető út.

3.1. Hazai tapasztalatok – történetek és tanulságok

Mint azt már a korábbi táblázat jelezte, különböző élethelyzetekben, különböző okok miatt döntöttek az esettanulmányok alapjául szolgáló hazai cégek a kínai piacra lépés mellett. Az alábbiakban röviden összegzem a piacra lépéssel kapcsolatos döntések hátterét, a megvalósítás folyamatát, illetve ennek legfontosabb egyedi, valamint általánosítható tanulságait. Ezen elemzés során kitérek mindazon tipikus témakörökre, melyek a nemzetközi szakirodalom feldolgozása alapján a leggyakoribb visszatérő kérdések egy-egy külföldi cég – KKV – kínai piacra történő belépése kapcsán.

Az **Aquaprofit Zrt.**-t hat évvel ezelőtt konkrét termálfürdő-fejlesztési elképzeléssel kereste meg – nagykövetségi közvetítéssel – egy kínai partner. A megkeresés időpontjában az AP már sikeres piaci szereplőnek számított a hazai szinten. Értékelésük szerint bár világszerte számos országban foglalkoznak termálfürdők fejlesztésével, de a hazai szaktudás világszinten is élenjáró, versenyképes, ezért vonzó a kínai partnerek számára is. A kínai piaccal történő első érintkezés, kapcsolatfelvétel után **a cég vezetői számos kínai várost felkerestek, további lehetséges partnerek, projektek felkutatásába kezdtek, meg kívánták alkotni a cég „Kína-stratégiáját”**. Felmérték, hogy az egyedi termálfürdő-fejlesztési megkeresés mellett milyen, a cég tevékenységi körébe tartozó irányokban lehet és érdemes a kínai piacon gondolkodni. A körút, illetve a hazai elemzőmunka eredményeként az AP kínai üzleti fókuszába (a fürdőfejlesztés helyett) a **környezetvédelmi és vízgazdálkodási tevékenységi kör került. Nádasi Tamás, az Igazgató Tanács elnökének megítélése szerint a hazai vízügyi szaktudás egyértelműen exportképes „termék” Kínában: szakembereink „évszázados” tudása, s az erőteljes kínai kereslet miatt.**

*A magyar környezetvédelmi és vízügyi szaktudás versenyképessége a kínai piacon a későbbi vállalati példánál is előjön még. E helyütt – kapcsolódva az AP vezetőinek ivó- és ásványvizek iránti szakmai szenvedélyéhez – arra hívnám fel a figyelmet, hogy **Kínában a víz mint erőforrás rendelkezésre állása elégtelen, s egyenlőtlen** (hátrányosan érintve éppen a sűrűn lakott, ipari-urbánus részeket). **Még megfelelő vízkezelés után is Kína 200 fő folyójának mindössze a fele, 28 fő tavának és vízgyűjtőjének kevesebb, mint a negyede képes jelenleg ivóvizet biztosítani.** Bár csatornázott vízhez az 1985-ös 30% helyett 2007-re már a lakosság 77%-a hozzáfér(het), de a tényleges elérés és a vízminőség továbbra is problémás. **A vizek (ipari) szennyezettsége becsülten közel 1.000.000 fővel járul hozzá évente az emésztőszervi daganatos halálos esetek számához Kínában.** (Zhang, J. et al (2010)) Kulcskérdés tehát a vízminőség javítása – s nem csupán egészségügyi, de egyértelműen gazdasági okokból is. A nemzeti (ötéves) és az ágazati (tízéves) fejlesztési tervek tartalma, prioritásai, a szigorodó standardokat rögzítő jogszabályok, az **évtizedes szinten 100 milliós létszámmal növekvő középosztály** – kvázi a „palackosvíz” fogyasztói réteg – egyaránt a kínai vízügyi piac vonzerejét növelik.*

A kikristályosodó üzleti lehetőségek mentén a kínai partnerekkel a kapcsolattartás fokozatosan vált egyre intenzívebbé, erősebbé. Nádasi Tamás is hangsúlyozta: a **kínai partnerek az üzleti megállapodások megkötése előtt igénylik egy bizalmi viszony kialakítását**. Ezzel a többlet időigénnyel és költséggel számolnia kell a kínai piacra igyekvő magyar vállalkozásoknak. Emellett pl. a Kínában tett körutazás, a piacfelmérés önmagában is jelentős költséggel járt. Drága, de fontos a **professzionális tolmács** igénybe vétele, hiszen Kínában ritka az angolul tárgyalási szinten beszélő vállalati vagy önkormányzati vezető, s kulturális szempontból is lényeges a jó „közvetítő” szakember.

Egy érdekes példa a kapcsolatok – a guanxi – ápolására: az Aquaprofit más társadalmi vállalásai, aktivitása (pl. az Aquaprofit-Polgár Saknapok, alapítványi támogatások) mellett **egyik kínai partnerük dél-nyugat-kínai fotósorozatából kiállítást szervezett és kiadványt készített Magyarországon**, s ezáltal a hazai közönség számára jobbra ismeretlen, exotikus szépségű tájakat mutathattak be, miközben a Chen Hongbo úr, a Shenzhen Investment Holdings elnöke felé tett fontos és értékes gesztussal erősítették meg kapcsolatukat. (A holding kezeli Shenzhen város állami vagyonát, a cég által kezelt teljes vagyon több mint 22 milliárd amerikai dollárra tehető. A holdinghoz tartozó vállalatok összesen több mint 40.000 főt foglalkoztatnak.)

A piacfelmérés, partnerválasztás és egyéb üzleti előkészületek után indult el egy körülbelül két éves egyeztetési, tárgyalási folyamat, melynek eredményeként 2009-ben jelentették be, hogy az AP a kínai **Shenzheni Környezetvédelmi Műszaki Központtal aláírta a közös vállalat létrehozásáról szóló megállapodást**. Az aláíró felek **Kína legnagyobb környezetvédelmi és vízgazdálkodási tanácsadó cégét** kívánják felépíteni öt év alatt – 65 millió forintos jegyzett tőkével, 45%-os AP, 45%-os Shenzheni Környezetvédelmi Műszaki Központ és 10%-os kínai magántőke részesedéssel. Az együttműködés főbb területei: vízminőség-javítás, lakossági vízellátás, ásványvíz palackozás, vízbázis-védelem, környezetvédelmi nagyberuházások, megújuló energiák hasznosítása.

Az AP elért sikerei mellett rögzítendő tanulság, hogy **igen jelentős erőforrásigénnyel** (ennek részeként százmillió nagyságrendű cégalapítási költséggel) járt a közös vállalat létrehozása. Nádasi Tamás véleménye szerint optimális esetben akár körülbelül egy év alatt lebonyolítható lenne egy hasonló cégbejegyzési folyamat Kínában, azonban esetükben pl. a **kínai partner többször újranyitott korábban már lezárt megállapodási részeket**, ezzel jelentősen meghosszabbítva a döntéshez vezető utat.

Korántsem egyedi ez a kínai tárgyalási szokás – vagy talán taktika... A kínai tárgyalástechnika és etikett főbb jellemzői a szakirodalom alapján az alábbiak:

- A tárgyalás célja a **kapcsolatépítés** és a jövőbeni együttműködés megalapozása (nem kizárólag a szerződéskötés). A bizalom, a kölcsönös elismerés megteremtése pedig hosszú folyamat. Ennek részét képezik a több körös tárgyalások, az esti vacsorák, de a kölcsönös ajándékozás is.

- Az üzleti **együttműködések személyek**: vezetők – és nem szervezetek – **között** jönnek létre. Elvárás a **reciprocitás** gyakorlása. Az **etikai elvek részben kontextusfüggőek**.

- A **konfucianus, taoista** értékek és a **klasszikus háborús stratégiák, taktikák** (pl. Sun Zi Bing Fa, 36 hadicsel) adják a tárgyalások eszmei alapját. Erős nemzeti érzés, s a történelmi gyökerek miatt igény a gyors – technológiai – fejlődésre, adott esetben: negatív érzések a külföldiekkel szemben. (Tárgyalási taktikák pl. a megjátszott harag, a nyomásgyakorlás versenytársak meghívásával, Kína szegénységére, a külföldi ország / vállalat fejlettségére, gazdagságára való hivatkozás.)

- Fontos a **hierarchikus** viszonyok betartása (idősebb, magasabb beosztású tisztelete): mind a tárgyalódelegáción belül, mind a partner felé. Érték a pontosság, a visszafogottság, a formalitások betartása. Főként a **fiataloknál és a külföldi üzleti életben jártas vezetőknél egyre gyakoribb a nyugati tárgyalási, etikett minták** követése. **Materializmus és pragmatizmus**.

- Lényeges az „**arc**” **megőrzése**, az arcvesztés okozásának vagy elszenvedésének elkerülése, a tisztelet tudatos kimutatása a tárgyalópartner(ek) felé. **Nincs egyértelmű és azonnali elutasítás**, kerülendő a nyílt kritika, de emiatt az „igen”-ek (vagy a hiányzó „nem”-ek) nem feltétlenül egyetértést fejeznek ki. A – legalább látszólagos – **harmónia** megőrzésére törekednek. Elegendő tárgyalási mozgástér szükséges, kalkulálva a kötelezően adandó (kiharcolt) engedményekkel.

- A **nyugatitól eltérő kommunikációs** ívek: ciklikus információgyűjtési és egyeztetési körök, fokozatos előrehaladás, de újból és újból visszatérő témakörök, gondolatok; nem egyvonalú, egyenes, célorientált témafeldolgozás (progresszió); indirekt üzenetek; hosszú(nak tűnő) szünetek.

- A létrejött szerződésre nem mint kikényszeríthető jogi dokumentumra, hanem mint tiszteletben tartandó, a felek által aláírt, de rugalmasan alakítható megállapodásra tekintenek a kínaiak. Gyakorta a szerződés megkötése után röviddel már újratárgyalását kérik – illetve minden olyan esetben, amikor számukra kedvezőtlenül változnak a feltételek. **A megbízhatóságot a morál, s nem a törvény adja.**

(Sebenius, J. K., Qian, Ch. (J.) (2008), Gesteland, R. R. (2002), Bucknall, K. B. (1999))

Az AP tehát jelenleg a közös vállalat operatív tevékenységeinek elindításán, normál ügymenetének kialakításán dolgozik. Mára rendszeresen fogadnak kínai delegációkat a budapesti irodában, s több magyar munkatárs, szakértő évente számos alkalommal, hosszabb időre utazik ki Kínába dolgozni. Udud Péter társtulajdonos vezérigazgató nyilatkozata szerint **5 év alatt mintegy 2 milliárd forintos profitot várnak** a kínai projektből. A cég vezetői az AP kínai vállalkozásának gondozása mellett az elmúlt időszakban **aktív részt vállaltak a kínai-magyar gazdasági kapcsolatok erősítésében** is. Nádasi Tamás a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Kínai Tagozatának elnöke, valamint a Környezetvédelmi Szolgáltatók és Gyártók Szövetségében a KEXPORT Ázsia Klub elnöki tiszttét is betölti. Több hazai és kínai hivatalos politikai és gazdasági rendezvény keretében segítették az üzleti kapcsolatok épülését, fejlődését.

A **Back és Rosta Kft.** több, alapvetően cégen belüli ok miatt indult el a kínai piac felé. 2008-ban a korábbi cégből kivált két alapító, a megmaradó két tulajdonos közül az egyik, Back István – személyes okok miatt – Kínába, Shanghaiba költözött. A **cég átszervezése** kapcsán az első meghozott döntés a korábbi webes tevékenységi kör (honlapkészítés, programozás) „leváltásáról” szólt. Ezt követően a két megmaradó tulajdonos számos lehetséges új tevékenységi kört vizsgált meg és értékelt abból a szempontból, hogy mennyiben jelenthetnek gazdaságilag eredményesen végezhető, hosszabb távon is fenntartható, az elérhető kompetenciákkal lefedhető, megfinanszírozható, s a vezetők számára is vonzó feladatot. Továbbá fontos kihívás volt, hogy a jövőbeni forma feleljen meg az új, sajátos (élet)helyzetüknek: két pillér (Kínában és Magyarországon) – a korábbi hazai bázis helyett megosztott működés, ugyanakkor kiaknázható piaci (erőforrás, felvevőpiac) és együttműködési lehetőségek. Végül megmaradt a cég továbbra is az informatika területén, de a **korábbi webes vonalat az információbiztonsági szolgáltatások** váltották fel. A vállalkozás többek között európai – s ezen belül természetesen magyar – informatikai rendszerek biztonsági vizsgálatát kezdte el végezni, pl. különféle behatolási tesztek, legal hacking megoldások révén.

A **kínai leányvállalat létrehozása** Rosta Miklós ügyvezető elmondása szerint a **vártnál is jóval bonyolultabb, hosszabb és drágább procedúra** volt, melyet a nyelvi és kulturális ismeretek hiánya tovább nehezített. Mára a kint élő ügyvezető ezen kompetenciákat már birtokolja, az indulás során pedig helyi rokoni, családi segítséggel küzdöttek a kínai bürokrácia útvesztőiben – vagy pl. azzal a ténnyel, amit a tárgyalástechnika kapcsán már jeleztünk, hogy a kínaiak nem mondanak nemet...

Először képviseleti irodát nyitottak, mivel ennek létrehozása egyszerűbb és gyorsabb volt, mint a cégalapítás, s megléte segítette abban, hogy hivatalosan is kommunikálhassák a kínai pillér létrejöttét, ott elkezdődhessen a majdani üzleti tevékenység előkészítése, megalapozása, itthon pedig az üzletszerzési folyamat. A képviseleti iroda **addig működött, amíg sikerült a végleges céget bejegyeztetni** – ez körülbelül **1/2-3/4 éves** időtartamot jelentett. Komoly korlát volt, hogy Kínában jelentős belépési küszöböt szabtak: a **minimális alaptőke elvárás 1.000.000 RMB** volt.

*A tulajdonosok a cégalapítás során számos érdekes – bár Kínában talán nem is annyira ritka – eseménnyel szembesültek. Így pl. nehézkesen sikerült a kínai leányvállalat nevét véglegesíteni, mivel a legtöbb ötletükre már volt bejegyzett cég. Végül egy hosszabb listát nyújtottak be a kínai hatósághoz, mely kiválasztotta a „nyertes” nevet. (A méreteket érzékeltetendő: Shanghai városa a CIA World Factbook (2011) alapján 2009-ben 16,6 millió lakossal rendelkezett, a közigazgatásilag hozzá tartozó területekkel együtt népessége 2010-ben meghaladta a 23 millió főt a National Bureau of Statistics of People's Republic of China (2011) adatai szerint, s gazdasági szempontból Shanghai Kína vezető üzleti központja.) De nem csupán a névválasztásban jutott döntő szerep a hatóságoknak: a **cégbejegyzéshez benyújtandó megvalósíthatósági tanulmányban felsorolt tervezett tevékenységi körökből a hivatal kihúzta azokat, melyek véleményük szerint nem illeszkedtek (volna) a cég működési modelljébe, s az így véglegesített listára adták meg a működési engedélyt.***

Jelentős időbeni és költségoldali korlátokat kellett megugrani tehát még akkor is, ha kvázi mikrovállalkozásként indult el a cég, ráadásul egy olyan területen, ami a kínai állam szemében is kedvező megítélés alá esik, hiszen korszerű, magas hozzáadott értékű tevékenység, s technológiai transzfert képviselhet az ország számára. (A cég átmenetileg kapott adókedvezményt – mára lejárt.)

2009 óta tehát a vállalkozás folyamatosan működik Kínában, piaci tapasztalataikról a következő fejezetben lesz még szó. E helyütt azt rögzíteném, hogy egyrészt mára módosult – kiegészült – a tevékenységi kör: a mobilkommunikáció, mobil technológiák (bluetooth marketing, mobil alkalmazások fejlesztése, online jelenlét támogatása) és kereskedelmi, befektetési tanácsadás, - ösztönzés kerültek kialakításra új üzletágként a cégen belül. A változtatásokat egyrészt a feltárt és elérhetővé váló piaci potenciálok indokolták. Másrészt fontos az a tény is, hogy az információbiztonsági területen **Kínában egy külföldi tulajdonban lévő vállalkozás mindig is „külföldi vállalkozás” marad**, akként kezelik – s ez a **nyugatiakkal kapcsolatos pozitív viszonyulás** (bizalom, lelkesedés a fejlett technológiák iránt) ellenére komoly **üzleti hátrányt** jelenthet. Hasonlóan Magyarországon is felmerült, hogy a cég „kínai vállalkozás”, s ez nem mint előnyös biztonságtechnikai jellemző szerepelt...

Az informatikai piac növekvő jelentőséggel bír a kínai gazdaságon belül. A 90-es évek közepétől indult be ez a folyamat, s a válságot megelőző évek dinamikus növekedését mutatja, hogy míg 2003-ban a helyi IT ráfordítások összértéke 23,6 milliárd dollár, addig 2005-ben már 30,5 milliárd dollár volt, s gyorsuló növekedési ütemmel számoltak a további kalkulációk is. Nem csak a piac, de a létrehozott munkahelyek száma is jelentős, 2003-ról 2006-ra 1 millió új munkahely jött létre az informatikai iparágban Kínában, s fontos kiemelni, hogy ennek több, mint fele már a szoftveriparhoz kapcsolódott, melyen belül a kínai és a hazai cégek körülbelül fele-fele arányban osztoztak. Összességében természetesen a kínai informatikai piacon a 2000-es évek első évtizedében még domináns az IT eszközök előállítás, de – ennek további növekedése mellett – fokozatosan egyre nagyobb arányt képvisel a programozás, illetve a szolgáltatás. Mind a piaci bevételek, illetve profitok, mind az alkalmazottaknak kifizetett bérek adóalapként szolgálnak, s ezáltal is kedvező hatással bírnak az ország működésére. De az információtechnológiai iparág gazdasági multiplikátor hatását is lényeges megemlíteni. A külföldi cégek befektetései csak 2005-ben 3,5 milliárd dollárt tettek ki ebben a szektorban, s ennek szintén számottevő további, a helyi piacokat és vállalatokat fejlesztő hatása volt a Business Software Alliance megbízásából a kínai IT piacról felmérést készítő IDC szerint. A világ informatikai piacának, kiadásainak 2005-ben mindössze 3%-át adta Kína, de az IT ráfordítások növekedési üteme jelentős volt, több, mint 10%-os (mely nem csak a kínai gazdaság átlagos növekedési ütemét múlta felül, de jóval magasabb volt, mint a fejlett vagy a teljes világ hasonló informatikai piaci adata). (Gantz, J. F. (2006)).

Az ügyvezetők számára a cég megfelelő pozícionálása alapvető kihívás tehát, ugyanakkor a végrehajtott profilmódosítások, a befektetések és munkák beérése révén mostanra stabilizálódik az üzleti modell, s fokozatosan növekszik a kínai rész jövedelemtermelő képessége, ereje. **Rosta Miklós szerint közép távú befektetésként kell tehát kezelni egy hozzájuk hasonló kínai vállalkozás elindítását, több év alatt tudja elérni a nullszaldós szintet, majd profittermelővé válni.**

Az **Innomed Zrt.** működéséből adódóan – korszerű kardiológiai, radiológiai és egyéb orvostechikai eszközök gyártása, értékesítése – egyértelműen a nemzetközi piacokon versenyző vállalat, napjainkra több mint 100 országban ért el üzleti sikereket. A kínai piacon való megjelenést az Innomed termékei iránti növekvő kínai kereslet (pl. kiállításokon, szakmai fórumokon), valamint a cég vezetői által érzékelt kínai iparági fejlődés támasztották alá. Ugyanakkor a 2000-es évek elején azt tapasztalták, hogy **a külpiacokra történő kilépés tipikus formája, a disztribútori, közvetítői rendszer Kínában nem vált be. A kínai vevők igényelték a közvetlen kapcsolatot** a megvásárolt eszközök gyártójával, gyakran csak a tényleges helyi üzleti jelenlét ad számukra kellő biztonságot ahhoz, hogy multinacionális nagyvállalatok globális márkái helyett az Innomed termékét válasszák (még akkor is, ha egyébként számos esetben az Innomed eszközei, alkatrészei adják hasonló nyugati „márkás” termékek alapját is).

2005-ben született meg a döntés arról, hogy az **Innomed létrehozza saját céges képviselőjét Kínában.** Ehhez hozzájárult még az is, hogy eddigre lezajlott a **kínai orvostechikai piac átalakulása:** megszüntették az állami monopóliumokat, liberalizálódó, versengő, s egyértelműen a térség egyik legdinamikusabban növekvő és jelentős méretű piaca lett Kína. Ez más, nemzetközi versenytársak jelenlétét is magával hozta, de az Innomed sem akart lemaradni erről a piaci lehetőségről.

Bár a 2000-es évek elején egyre több információ vált elérhetővé a kínai gazdaságról, üzleti környezetről, de a kérdéskör specialitása és komplexitása miatt **számos csatornán** keresztül igyekezett az IM a **döntésekhez és a megvalósításhoz szükséges adatokat összegyűjteni.** Egyrészt megbíztak egy magyar, a kínai piacokra specializálódott **üzleti tanácsadó céget,** másrészt tájékozódtak a **hazai hivatalos külképviseleteken** keresztül is. Továbbá **felkérték Székely Gábort,** aki ebben az időszakban éppen Kínában élt, s rendelkezett már korábbi külföldi üzleti tapasztalatokkal, hogy helyi megbízottként segítse a döntéshozatalt, majd pedig a megvalósítást.

A lehetséges piacra lépési formák közül végül az IM a **képviseleti iroda létrehozása** mellett döntött, mivel vegyesvállalathoz nem állt rendelkezésre megfelelő kínai társ cég (ráadásul a közös vállalat létrehozása jóval időigényesebb is lett volna), önálló külföldi vállalatot pedig ezen ágazatban, illetve tevékenységi körrel 2005-ben nem lehetett ott létrehozni még. Továbbá kockázatkezelési, egyéb szabályozási szempontból is a képviseleti irodai forma tűnt a legjobb megoldásnak.

A helyszínválasztás tekintetében az IM követte legfontosabb – és várható – vevőit. A korábbi megkeresések, illetőleg az átfogó helyi piacelemzés eredményeként **Pekingben** hozták létre a képviseleti irodát, melynek vezetője Székely Gábor lett. A szervezet **2005 decemberében** kezdte meg működését, elsődleges feladata akkor a kínai piacra szánt IM termékek forgalomba hozatalához szükséges engedélyeztetés lebonyolítása, valamint a piacépítés megkezdése volt.

A kínai egészségügy három jelentős fordulatot élt át az elmúlt évtizedekben. A II. világháború után, **Mao Zedong alatt** – súlyos gazdasági és társadalmi problémák mellett – jelentős eredményeket értek el a népegészségügyi mutatók javításában, s egy sajátos, városi és vidéki részre tagolt ellátórendszert hoztak létre, mely a falvakban az ún. mezítlábas doktorokra, előlött a járási kórházakra és rendelőkire, illetve a megyei és még magasabb szintű kórházakra épült. Fontos eredmény volt, hogy a születéskor várható élettartam 35-40 évről a 60-as évekre 46, a 80-as évekre 66 évre nőtt, a csecsemő- és gyermekhalandóság, a fertőzőbetegségek elterjedtsége számottevően csökkent. Több tízezer kórház és rendelő épült fel, az ellátás ingyenes, de alacsony színvonalú volt.

A **Deng Xiaoping** nevével fémjelzett, 80-as években elindított gazdasági reformok révén Kína növekedési pályára állt, s bár Alkotmánya szerint szocialista ország, az állami szektor átalakításával a társadalombiztosítás korábbi modellje megszűnt: a 90-es évek elejére a vidéki lakosság 90%-a, s a városiak többsége maga fizette egészségügyi ellátási költségeit a lényegében piaci elven működő ellátórendszerben. Az emiatti elszegényedés tovább rontotta a társadalmi egyenlőtlenség enélkül is kritikus mutatóit, magas díjfizetés, túlgyógyszerezés mellett is romlottak a népegészségügyi adatok. A **2000-es években** a „szerény jólét” és „harmonikus fejlődés” jegyében a kormányzat lépéseket tesz a társadalombiztosítás kiterjesztése, az ellátási egyenlőtlenségek mérséklése, az infrastruktúra színvonalának javítása, s olyan speciális problémák, mint pl. a migránsok megfelelő ellátása érdekében. Kiemelt társadalmi, gazdasági cél az **egészségkárosodást okozó hatások visszaszorítása**, így pl. a környezetszennyezés csökkentése, a biztonságos ivóvíz biztosítása.

Fontos kapcsolódó témakör az ún. **technológiaértékelés**: bár az első kezdeményezések a 80-as évekre vezethetőek vissza, a 2000-es években még mindig probléma az engedélyezési eljárásoknál a hivatali ügymenetek bonyolultsága, hosszú időtartama, a hivatali kompetenciák átláthatatlansága, a korszerű értékelési módszerek részleges / alacsony szintű alkalmazása – pedig a tudományos irányítás elvének a technológiaértékelés nyugati modellje jól megfelel(hetne). (Varga Polyák, Cs. (2011f)) **Kína egészségügyi ipara az elmúlt években jelentős, 20%-nál is magasabb, a globális piac fejlődési ütemét is meghaladó növekedéssel és komoly technológiatranszferrel** volt jellemezhető. (Zhang, B. (2010))

Az első tapasztalatok azt mutatták, hogy 2005-ben nagyon nehéz volt megfelelő információkat szerezni a különböző vállalkozási formákkal kapcsolatos eljárásrendekről, szabályokról, valamint az orvostechikai eszközök engedélyeztetési, befogadási eljárásairól. **Az átfogó és stabil, kiszámítható írásos szabályozások hiánya, valamint az egymásnak gyakorta ellentmondó, időben is változó hivatali tájékoztatások** nagyon megnehezítették a munkát.

Kínában az állami élelmiszer- és gyógyszerügyi adminisztrációs szervezet (**State Food and Drug Administration – SFDA**) Gyógyászati Eszköz Felügyeleti Osztálya fogja össze többek között az orvosi eszközök szabályozásainak, standardjainak kidolgozásával, az eszközök regisztrációjával, az eszközlisták gondozásával, a klinikai tesztek korszerű lebonyolításával, az orvosi eszköz gyártással és forgalmazással, illetőleg újraértékeléssel és kivezetéssel, valamint az előzőekhez kapcsolódó megvalósítással, felügyeleti és monitoring eljárásokkal kapcsolatos teendőket. (Az SFDA a fentiek, továbbá a szokásos élelmiszer- és gyógyszerügyi eljárások mellett a higiéniai és kozmetikai termékekre, a táplálékkiegészítőkre, az élelmiszerbiztonsági ügyekre, a hagyományos kínai és egyéb etnikumi gyógyászati cikkekre vonatkozó szabályozásokkal is foglalkozik.) Az IM kínai tevékenységét tekintve tehát igen lényeges ezen központi állami szervezet működése.

*Ezért nagy problémát jelentett az, amikor **korruptió botrány** tört ki az SFDA-nál. Mint arról a korabeli híradások beszámoltak, az **SFDA 1998-2005 közötti első számú vezetőjét gyógyszerekkel kapcsolatos vesztegetési pénzek elfogadása (6,5 millió yuan értékben) és gondatlanság miatt 2007-ben a kínai Legfelsőbb Bíróság halálra ítélte**, további vezetők felfüggesztett halálbüntetést vagy sokéves börtönbüntetést kaptak. (ChinaDaily (2007)) Az ügyet megelőző vizsgálati időszak, a vezetőváltások, majd a fokozatos normalizálódás és a működés újraindítása alatt mintegy **fél évre megállt minden termékregisztrációs folyamat is** az SFDA-nál. Természetesen az ilyen jellegű ügyek még Kínában sem mindennaposak, de éppen ez az eset felhívja a figyelmet a korrupcióra, s az ellene folyó küzdelemre. A gazdasági növekedéssel párhuzamosan növekedett a korrupció Kínában az elmúlt évtizedekben (földrajzilag is „lekövetve” a gazdasági fellendülést). A korrupció formái, a megtett és tervezett állami ellenlépések, s ezek eredményessége, illetve az üzleti kezelési módok önmagukban jelentős kutatások, tanulmányok alapját adják. E helyütt – a terjedelmi korlátok és a kutatási fókusz okán – csak a jelenség fontosságára hívnám fel a figyelmet a kínai üzleti környezet vizsgálata kapcsán.*

Az SFDA-t érintő problémák lecsengése után az **IM Pekingi Képviseleti Irodája sikerrel vitte végig több IM termék bevizsgálását, illetve indította el engedélyezésüket**, így pl. defibrillátorok, őrzőmonitorok terén nyílt meg a lehetőség ezek értékesítésére. Ezzel párhuzamosan az iroda tevékenységének fókuszába a korábbi információgyűjtés és hatósági eljárások vitele helyett egyre hangsúlyosabban az aktív értékesítéstámogatás került: **ügyfélkapcsolatok kiépítése és ápolása**, jelenlét **szakmai kiállításokon és vásárokon**. Emellett természetesen újabb körökben elindítják a **következő generációs eszközök bejegyzési folyamatát**, illetve a kínai jelenlét révén segíteni igyekeznek más vállalati értékteremtő tevékenységeket is (pl. az alapanyagbeszerzések kapcsán).

Az iroda létrehozása, működésének elindítása számos tanulsággal járt. Az IM esetében is **érezhető volt a szabályozási, jogi információk megszerzésével kapcsolatos nehézség**, valamint az **átlagos átfutási idők hosszúsága**. Összehasonlítási adatként Székely Gábor kiemelte, hogy míg pl. Németországban a cég- vagy termékbejegyzési folyamat tökéletesen átlátható, megismerhető, internetes portálról az összes szükséges adat elérhető, addig Kínában jelentős, több hónapnyi időt igényelt az ilyen adatok, összegyűjtése, rendszerezése, validál(tat)ása, lefordíttatása, a hivatali eljárásrendek megismerése, az ellentmondások kiszűrése és a szükséges kezelési módok, továbblépési irányok és teendők meghatározása. Ugyanakkor fontos azt is hangsúlyozni, hogy **minden évvel javul az üzleti környezet szabályozottsága, átláthatósága Kínában**. Mára számos cégjogi vagy iparági szabályozási anyag, ha nem is egységes szerkezetben, de legalábbis egy helyen, egy forrásból – és gyakorta immár angol nyelven is – elérhető a kínai hivatalokban. Az IM pekingi irodájának létrehozásával, a cég kínai piacra történő kilépésével kapcsolatos történetet ott zárnam le, hogy még a 2000-es évek első évtizedének végén, a világgazdasági válság éveiben is tovább folytatódott a kínai orvostechikai piac fejlődése, bővülése, növekedni tudott tehát ez a szektor, miközben globálisan is egyre jelentősebb területté válik, vagyis az **iroda egyre fontosabb elem az IM teljes portfóliójában**.

Mint azt már a korábbiakban bemutattam, az **Organica Zrt.** előzményének tekinthető környezetvédelmi és vízügyi tevékenységet végző cég(csoport) tulajdonjogát, irányítását, működtetését a magyar tulajdonosok több lépcsőben átadták egy francia vízügyi vállalatnak. **Az új Organica Zrt.-t 2006-ban egy speciális technológiai know how-ra alapuló, „born global” vállalkozásként** indították el. A kezdetekben mindössze 4-5 ember dolgozott a cégnél, melyet azzal a céllal hoztak létre, hogy az Organica víztisztító technológiáját alkalmazva, komplex ökörendszerek sajátos képességeire építve fenntartható víztisztító megoldásokat nyújtson és fejlesszen tovább világszerte. **Kenyeres István elnök** elmondta, **globális szinten tekintve iparágukra tudatos döntés** és választás volt az, hogy **nemzetközi stratégiájuk megvalósításában Kína kiemelt szerepet** kapott már a kezdetektől.

Az OECD országokban 1950 körül, **világszinten 2006-ban meghaladta a városi lakosság** lélekszáma a vidéken élőkét. Mindkét kategóriában további urbanizációs növekedést prognosztizálnak, **2050-re a világ lakosságának 70%-a**, az OECD országokban élők – csökkenő növekedés mellett – 86%-a városokban fog élni. A növekményben már napjainkban is jelentős szerepet visznek Ázsia nagyvárosi területei. **Kína 80-as évektől elindult urbanizációja gyorsabb növekedést mutat, mint – Koreát kivéve – az OECD országoké.** (1980-ban 200 millió kínai – az akkori lakosság 20%-a –, **2008-ban 606 millió – az akkori lakosság 46%-a** – élt városi környezetben, **2020-ra 60%-os** városi lakosságarányt várnak.) A városiasodás az országban belül keleten, illetve északon jelentősebb.

A **kínai nagyvárosi területek** (53 régió) **gazdasági szempontból** is egyre fontosabbak: az itt élők – a lakosság körülbelül 30%-a – állította elő a GDP 64%-át 2004-ben. A **városiasodás tipikus negatív következményei** Kínában is megjelentek: túlfűtött ingatlanárak, túlszűfolt közlekedés, levegő- és vízszennyezés, vízhiány, növekvő szeméttömegek stb. (OECD, CDRF (2010)) Kritikus kérdés a vidéki területek súlyos lemaradása a szintén még csak fejlődőnek minősíthető városoktól. A **XI. ötéves terv**, illetve annak **környezetvédelmi része** kiemelt prioritássá tette a legfontosabb környezeti szennyezések számottevő csökkentését, **a biztonságos ivóvíz biztosítását** a városi és vidéki lakosok számára. Ezt a szakpolitikák fejlesztésével, vízhálózati és szennyvízkezelési beruházásokkal, a jogszabályok szigorúbb betartásával, a szennyezői díjak növelésével (összesen 75 milliárd yuan tervezett beszedésével), a felügyeleti kompetenciák, kapacitások és a monitoring rendszer fejlesztésével, a kutatások kiterjesztésével, a társadalmi tudatosság növelésével és a környezetvédelmi ügyeket támogató hitelkonstrukciókkal érik el, kiemelt figyelemmel a legfontosabb vízgyűjtő területekre, a legnagyobb ipari szennyezőkre és a regionális különbségekre. (Ministry of Environmental Protection, PRC (2007)) Összesen **környezetvédelmi célokra a GDP 1,35%-át** tervezték fordítani az ötéves terv időszakában.

Vállalati szempontból vonzó, hogy a **szennyvízkezelési piac növekedési üteme jóval meghaladja a kínai gazdaságét (2005-2010 között évi 15-20%)**, s **jelentős állami beruházások** (szennyvíztisztítók, kapcsolódó hálózatok, iszapkezelés, vízvisszanyerés tárgykorban összesen 332 milliárd yuan) tervezettek a XI. ötéves terv időszakában. Számos nemzetközi és kínai hazai nagyvállalat működik a piacon, de óriási mérete és fejlődési potenciálja miatt jelentős játékteret kínál minden jelenlegi és új versenyző számára. Az **alacsony (60% alatti) kezelési arány** (a fejlett országok átlaga 80% feletti), a **vízhálózatok elavult / fejletlen szintje**, a rendkívül **alacsony (10% alatti) újrahasonosítási** ráta, ugyanakkor a **jelentős vízhiány** és a növekvő ipari, valamint lakossági **vízigény** egyaránt a piac fejlődését ösztönző tényező. (Innovation Center Denmark, Shanghai (2009))

A kínai piacra történő kilépés első állomása az volt, amikor Kenyeres István egy magyar környezetvédelmi delegáció tagjaként számos kínai nagyváros önkormányzatának (szakterületi) vezetőivel találkozott. A városok közül először **Shenzhennel közösen kezdtek el az együttműködés konkrét lehetőségeiről** részletesen is egyeztetni. Shenzhen vezetői az Organica által ajánlott víztisztítási modellben egy olyan új lehetőséget láttak, mely

- illeszkedik a város fejlesztési szemléletéhez, stratégiai céljaihoz (pl. kiemelt innovációs formák bevonása, mint pl. biotechnológia, új energiaforrások, internetes gazdaság, s az ilyen tevékenységek, vállalkozások támogatása);
- s önmagában is segíti az életminőség javítását, környezetbarát módon teszi lehetővé a város dinamikus bővülésének vízügyi „leképezését”, infrastrukturális fejlesztését.

2007-ben indították el a kínai-magyar vegyesvállalat létrehozását, s az Organica Shenzhen végül 2009-ben jött létre.

A köztes időszakban folyamatos egyeztetések zajlottak, s az Organica sem kerülhette el a kínai üzleti környezet, tárgyalási sajátosságok néhány nehézségét. Megemlíthető például, hogy a folyamat elején még a tárgyalópartnerük az önkormányzat környezetvédelmi részlege volt, melyet idő közben önálló céggé szerveztek, de végül mégsem maradt önálló, hanem a shenzheni vagyonkezelő vállalat irányítása alá került. Mindezen szervezeti változások természetesen megnyújtották a tárgyalási folyamatot. Időközben az Organica oldalán is történtek változások: **2008-ban kockázati tőkebefektetői forrást** vontak be, mellyel pótlólagos finanszírozási erőhöz jutott a cég. Ezzel együtt módosult a korábbi elképzelés is: a **kínai-magyar vegyesvállalatban az Organica** 2009-ben már nem kisebbségi (25%-os), hanem **többségi részesedéssel** jelent végül meg.

A közös vállalat létrehozása alatt az Organica számos tapasztalattal gazdagodott, melyet természetesen felhasználnak mind a Kínán belüli további terjeszkedés, mind pedig a shenzheni megvalósítási fázis során. Egyrészt Kenyeres István is kiemelte, hogy a **kínaiak számára a tényleges üzleti együttműködés előtt alapvetően fontos először egy jó viszony, személyes és bizalmi kapcsolatrendszer kialakítása**. Ennek létrehozásában az Organicát egyrészt egy **kínai üzleti szakértő, tanácsadó és tolmács** segítette, másrészt lényeges volt **Shenzhen nyitottsága**, mely összefügg a város történelmével, Kínán belüli pozícionálásával is (lásd erről a Kínán belüli FDI, valamint a lokációs választások, üzleti környezeti eltérések kapcsán részletesen). De nem szabad arról sem megfeledkezni, hogy az Organica vezetői is rendelkeztek már **külpiazi üzleti tapasztalatokkal**. Ezzel együtt is körülbelül egy évet vett igénybe az az időszak, míg az önkormányzati vezetők és az Organica vezetői, szakemberei kölcsönösen megismerték egymást.

A vegyesvállalat létrejöttét követően megtörtént egyrészt a **kínai szakemberek képzése**, felkészítése, másrészt elindultak az első **referenciaprojektek**: szennyvíztisztítók épültek, melyek a gyakorlatban bizonyítják a technológia alkalmazhatóságát és eredményességét. Mivel ezen iparágban egy-egy ilyen beruházás átfutási ideje több év, jelenleg zárulnak le az első körös fejlesztések. Emellett az **elmúlt években az Organica és a shenzheni önkormányzat egy további közös innovációs kutatási projektet** is megvalósított: felmérték a nagyváros teljes jelenlegi szennyvíztisztító infrastruktúráját, kidolgoztak egy átfogó koncepciót a rendszer problémáinak kezelésére, működési minőségének javítására, valamint egy menetrendet: feladat- és ütemtervet arra vonatkozóan, hogy miként lehetne megvalósítani ezen változtatásokat. Ez a koncepció tehát egy kínai méretek között is nagyvárosnak számító környezetben az egyedi projekteken túlmutatóan tervezi meg a technológia alkalmazását. E téren a következő lépés a koncepcióban foglaltak megvalósításának helyi megkezdése, illetőleg a koncepcionális tervezés más kínai területekre való kiterjesztése lesz.

A **Tradeland Kft.** alaptervékenységének fókuszában a kínai piac áll, s **szolgáltatási portfóliójuk számos eleme révén segítik a hazai vállalkozások versenyképes kilépését, működését Kínában**, illetőleg **kínai partnerekkel való együttműködésüket**. Ezért e cég vezetőinek tapasztalatai a vállalkozás saját történetén túlmutatóan is relevánsak kutatásom szempontjából. A többi vizsgált cégnél jóval hamarabb kezdték meg működésüket a kínai piacon, a cég 1998-as bejegyzését követően **1999-ben hozták létre első kínai képviselőtükét Shanghaiban**. A két tulajdonos közül **Vizi Balázs ügyvezető** ebben az időszakban Kínában élt, de a másik ügyvezető, **Forintos Róbert** is rendelkezett dél-kelet-ázsiai üzleti tapasztalatokkal. **Személyes nyelvi, helyismereti és üzleti kompetenciáikra építve** a vállalkozás elindításával céljuk volt, hogy **kereskedelmi és tanácsadó (konzultációs) hidat** képezzenek Magyarország és Kína között. Természetesen az egyedi ügyekhez kapcsolódó tanácsadási feladatok a kezdeti időszakban igen intenzív további ismeretgyűjtést, tanulást kívántak a vezetőktől, s attól a körülbelül 8 fős csapattól, mely a TL szervezetét alkotta.

Az indulást követő szakmai és pénzügyi befektetések közép távon már megtérültek, a cég működése, profitabilitása kiegyensúlyozottá vált, s a 2000-es évek elején olyan **sikeres nagyprojekteken** vettek részt szakértőként, mint pl. a Malév és a Hainan Airlines együttműködésének kialakítása 2003-2005 között, melynek jól ismert eredménye a Budapest-Peking közvetlen repülőjárat elindítása, üzemeltetése. Továbbá pl. támogatták a Fővárosi Vízművek mérnöki szolgáltatásainak, mobil víztisztító berendezéseinek marketingjét.

Míg az indulásnál elsődlegesen befektetések ösztönzésében, turisztikai és egyéb tanácsadási jellegű projekteken gondolkodtak, a hazai és kínai piaci lehetőségek viszonylag gyorsan a kereskedelmi jellegű tevékenységek, azon belül is leginkább a magyar termékek kínai piacra történő kijuttatásának támogatása felé irányították a TL fókuszát.

A TL tapasztalatai azt mutatták, hogy viszonylag korlátozott azon magyar termékek száma, melyek versenyképesek lehetnek a kínai piacon, ráadásul számos ok miatt sokszor a potenciálisan jó termékek sem jutnak ki vagy képesek eljutni a piaci érvényesülésig. Vizi Balázs véleménye szerint versenyképesek jellemzően azok a termékek, pl. alkatrészek, melyek magasabb hozzáadott értékűek, s egy-egy gyártási folyamatban a végső minőséget meghatározó, kritikus, stratégiai fontosságú elemek. A kínai fogyasztók minőségi elvárásai folyamatosan nőnek, s egyre inkább bővül az a réteg, mely jövedelméből képes és kész megfizetni a magasabb minőségi szintet képviselő, de drágább termékeket – és esetleges minőségi problémák esetén az ügyvédek is... Gyakorta a gyengébb minőségű, régebbi technológiával Kínában gyártott terméket már nem otthon értékesítik vagy építik be, hanem exportálják a (még) kevésbé fejlett világgazdasági régiók felé. E tekintetben az, hogy egy termék európai gyártású sokszor előnyös, bizalmat ébresztő tulajdonság lehet. Ez, illetve az adott termék brandjének ismeretlensége a kínai piacon ellene szólhat a gyártás kihelyezésének is.

Termékoldalról szem előtt kell még tartani a termék általános tulajdonságai mellett természetesen a szállíthatóságot is (előnyös a kisebb, a könnyebb, a légi vagy vízi úton jól szállítható árucikk). Továbbá a kínai piacra történő belépés tervezése kapcsán fontos információ az, hogy a vállalkozás versenytársai vagy stratégiai partnerei jelen vannak-e Kínában, illetőleg vevői, ügyfelei között vannak-e pl. olyan multinacionális cégek, melyek Kínában is működnek.

Végül, de nem utolsó sorban a vállalkozás mint szervezet felkészültsége, háttere döntő szereppel bír egy kínai terjeszkedés sikerességében. Ide értendő

- a vállalkozás pénzügyi ereje: végig tudja-e finanszírozni a piacra lépés és a működés kezdeti időszakát – egy jó hazai ötlet megfogalmazásától, a piackutatás elindításától kezdve jellemzően 2,5-3 évre van szükség a stabil kereskedelmi, gazdasági kapcsolatok meglétéig (a forrásigényt és az időtartamot tovább növelheti az, ha nem pusztán kereskedelmi kapcsolat és az ehhez tartozó normál ügymenet kialakítása és stabilizálása a cél, hanem önálló cég vagy közös vállalat létrehozása, vagy ha a működés kezdeti időszakában ingyenes vagy minimálisan ellentételezett referenciaprojektek megvalósítását kell elvégezni);

- a vállalkozás szervezeti „érettsége”: a vezetőktől, illetőleg a kínai piaci kapcsolatok kialakításában közreműködő munkatársaktól jelentős időt igényel a fenti feladatok végigvitele, s ennek előfeltétele az, hogy a vállalkozás kellően standardizált és szabályozott működési modellel rendelkezzen;
- a vállalkozás vezetőinek felkészültsége: tudjuk, hogy a hazai vállalkozókban a nemzetközi átlagoknál alacsonyabb a vállalkozási, kockázatvállalási hajlandóság, de egy eredményes kínai tárgyalássorozat lebonyolításához a vállalkozókedv mellett legalább ilyen fontos (kellene legyen) a stratégiai szemlélet, a precíz felkészülés és tervezés, a folyamatos tudatos helyzetértékelés (mi a pontos üzleti célkitűzésünk, milyen keretfeltételek fogadhatóak el, meddig terjed a tárgyalási „játéktér”).

A TL vezetői, szakértői végigkövették az **elmúlt évek változásait** a kínai gazdaságban. Ezzel kapcsolatban egyrészt azt emelték ki, hogy a **WTO csatlakozás eredményeként** ténylegesen **csökkentek a kínai vámtarifák, a védővámok rendszerét leépítették**, a napjainkban, pl. az élelmiszerimport kapcsán hatályos kínai szabályozások **alapvetően racionális elvárásokat** képviselnek (pl. kínai szabvány szerinti címkézés, kínai disztribútor kötelező feltüntetése). Másrészt napjainkra a **cégalapítással vagy kereskedelemmel kapcsolatos szabályozások többsége elérhető**, összegyűjthető önállóan is – kvázi egy önálló iparág alakult a külföldi cégek bevonására és letelepedésük támogatására Kínában. A kínai állam számára fontos a kellő nagyságrendű és jellegű FDI bevonása, ezért egyre professzionálisabb módon igyekszik ennek feltételeit megteremteni. **Vizi Balázs szerint általában, de a piacra lépés kapcsán is szükséges Kína demisztifikálása**: nem megvalósíthatatlan egy önálló (magyar vagy helyi, kínai szakértői támogatás nélküli) piacra lépés, de ebben az esetben az érintett magyar cégnek kalkulálnia kell a hosszabb és erőforrásigényesebb tanulási folyamattal, melynek során összegyűjti mindazon információkat, s megszerzi mindazon jogi, gazdasági, kulturális stb. ismereteket, amik a kínai működéshez szükségesek.

*A kínai tárgyalási taktikákról már volt szó, a TL vezetői e téren is változatos, gazdag tapasztalatokkal rendelkeznek. Azt is el kell mondani, hogy **kulturális sokk** lehet – amire készülni kell – egy hazai vállalatvezető számára egy 20-30 fős tárgyalócsoporthoz megérkezni, hiszen a kínaiak gyakorta jelentős tárgyalási delegációt vonultatnak fel, belső hierarchikus renddel (mely viszont a nyugati vezetők számára először kevéssé átlátható, nem egyértelmű), emellett kezelni a sajátos kínai tárgyalási stílust (pl. záporozó kérdések, csapongó, szervezetlen témavezetés vagy éppen újra és újra megnyitott, már lezártnak hitt kérdéskörök), valamint elviselni a kulturális különbségekből adódó jelenségeket (eltérő viselkedési normák, szokások). **Az eredményes tárgyalás alapja a részletes előzetes felkészülés a tárgyalandó témákból, a saját célok tudatosítása, valamint a tárgyalási mozgástér alapos átgondolása.***

Általában igaz az, hogy a **kínaiak valóban jó / jobb tárgyalófelek**, s míg egyik oldalon igyekeznek minden kedvezményt kiharcolni, fordított helyzetben számos taktikával hátrítják el a számukra kedvezőtlen helyzeteket (pl. vis major-ra vagy éppen a szerződésre hivatkozás, ha a külső feltételek számukra előnytelenül változtak).

Ezzel együtt **e téren is fontos a demisztifikáció**: a nyugatiaktól kulturált és korrekt viselkedést várnak el, de nem létkérdés minden kínai etikett-elem ismerete, betartása – sőt, sokszor maguk a kínai tárgyalópartnerek „szegnek meg” egy-egy klasszikus szokást (pl. a névjegykártyák átadásánál): alkalmazkodnak üzletfeleikhez, igyekeznek felvenni a nyugati szokásokat, egyre többen személyes tapasztalataik révén.

Éppen a fentiek miatt a TL tapasztalatai alapján **azon magyar cégek tudtak jellemzően sikeresek lenni Kínában, melyek más külpiacokon is versenyképesek**, eredményesen megállják helyüket. Lehetnek kisvállalkozások, de ebben az esetben kompaktak, „mozgékonyak”, vezetőik képesek helytállni nemzetközi tárgyalási szituációkban, a szervezet együtt tud élni a magyar kultúrkör helyett más értékrendet követő, más szabályrendszerekben gondolkodó ügyfelekkel, partnerekkel is.

Az elmúlt években a **TL is fejlődött, növekedett**: 2008-ban Shenzhenben képviseleti irodát nyitottak; 2010-ben Shanghaiban a képviseleti irodát 100%-ban a TL tulajdonában álló kereskedelmi cég váltotta fel; a 2011-es év fontos kihívása pedig ezen shanghai-i vállalat chongqingi leányvállalatának létrehozása. Emellett – felismerve a **hazai tudás mint exportálható szolgáltatás** piaci értékét – az ügyvezetők 2008-ban megalapították (víz- és szennyvízkezelési, valamint kármentesítési tevékenységi körrel) a Clean Water Solution Tanácsadó és Szolgáltató Kft.-t, továbbá a TL tagja a Magyar Vízipari Klaszternek is.

E helyütt nem összegzem a hazai vállalatok piaca lépési tapasztalatait, hanem a következő fejezetben áttekintem a nemzetközi szakirodalom számos hasonló kutatását, felmérését, illetve az Európai Unió KKV-k kínai befektetéseit támogató programját és ennek javaslatait, majd ezekre is építve, illetve az itt felmerülő tipikus kérdéskörökre is reflektálva a tanulmány záró fejezetében adok összefoglalót a hazai esettanulmányokról.

4. Külföldi KKV-k piacra lépése és működése Kínában

A külföldi cégek kínai piacra lépéséről és működéséről született szakirodalom sok polcot lenne képes megtölteni, hiszen többek között a gazdaságtörténet, a nemzetközi üzleti gazdaságtan, az intézményi közgazdaságtan, a stratégiai menedzsment, a döntéelmélet, a magatartástudomány, a kultúrakutatás vagy éppen a szociológia számára is számos érdekes kutatási kérdést kínáltak ezek a vállalati történetek. Jelen kutatás keretei között én az alábbiakban – amennyire lehet – igyekszem egy szűkebb szegmensre, a külföldi kis- és középvállalatok piacra lépésére és működésére koncentrálni. Az ezzel foglalkozó tanulmányok jellemzően azzal a felvezetővel indulnak, hogy míg a nagyvállalatok, multinacionális cégek Kínában történő megjelenésével, üzleti tevékenységével sok publikáció foglalkozik, addig a külföldi KKV-król kevesebb híradást, kutatást találunk. Szerencsére azonban mára ez a témakör sem tekinthető elhanyagoltnak, mint azt az alábbi néhány kutatási irány felvázolása is jelzi. Természetesen számos ponton különböző lesz egy KKV méretű cég piaci története (pl. kritikus tényező lehet a finanszírozás vagy a vezetői erőforrásigény), mint egy sok ezer, tízezer alkalmazottat foglalkoztató nagyvállalaté. Ugyanakkor lesznek olyan jelenségek, pl. a vezetőt, munkatársakat egyéni szinten érő kulturális hatások, melyek alapvetően hasonló módon jelennek meg ebben az esetben is.

Ez a fejezet egyfajta átmenetet képez, hiszen egyrészt foglalkozik a külföldi cégek kínai piacra lépésével kapcsolatos főbb kérdéskörökkel, másrészt már a Kínában történő működésre vonatkozóan is számos utalás, információ megjelenik majd. Összességében azonban fontos hangsúlyozni, hogy jelen kutatás keretei természetesen nem teszik lehetővé – s így nem is vállalható fel – a külföldi cégek kínai jelenlétének részletes, teljes(ebb) körű elemzése. Az alábbi elméleti, kutatási anyagok kiválasztásánál az a cél vezetett, hogy egyrészt a legfontosabb kérdéskörökre felhívjam e helyütt a figyelmet, másrészt pedig, hogy a hazai vizsgált esetek, illetőleg a jövőbeni vállalkozói döntések szempontjából leginkább releváns kérdéskörökkel foglalkozzam.

4.1. A feltörekvő, fejlődő – avagy rendszerváltó – kínai piac

Ha a külső környezet mint kontextuális tényező felől közelítve kezdjük el vizsgálódásunkat, a **kínai piac feltörekvő, fejlődő jellege** mint általános sajátosság emelendő ki először (emellett nem

szabad megfelekedni a kínai üzleti környezet specifikus vonásairól sem, melyeket a korábbiakban a gazdaságtörténeti, kulturális, intézményi stb. részekben már kifejtettem).

Az alacsony(abb) jövedelmi szinttel jellemezhető piacok kapcsán London, T., Hart, S. L. (2004) – szemben a nyugati piaci modellel – az **informális gazdaság jelentőségét, a társadalmi kötődések és intézmények dominanciáját, a tradicionális – lehetséges – partnerek releváns üzleti tapasztalatainak hiányát, illetve a helyi szociális és környezeti kérdések kezelésének növekvő fontosságát** emelték ki.

Kukovetz, K. (2002) pedig az alábbi jellemzőkkel írta le a feltörekvő piacokat:

- változás / változékonyság: a piaci méretek gyors növekedése, fejlődő szabályozási környezet, gyorsan változó versenykörnyezet, fejlődő fogyasztói igények és elvárások;
- ismeretlenség / szokatlanság: megbízhatatlan, illetve elérhetetlen adatok, szokatlan üzleti szokások, gyakorlatok, hiányzó házon (cégen) belüli tapasztalat a célpiacról.

Összességében a fenti tényezők **magasabb bizonytalansági szintet** okoznak, s főként a második tényezőcsoport hatása a **KKV-k esetében még erőteljesebben jelentkezik**, mint a nagy multinacionális vállalatoknál, hiszen pl. egy nagyvállalat már rendelkezhet tapasztalatokkal más fejlődő régiókról, jelentősen nagyobb kapacitást, forrást tud mozgósítani az ellentmondó vagy hiányzó információk tisztázására, a versenyképes termékportfólió kialakítására (pl. helyi versenytárs felvásárlása, széles termékkörből a leginkább piackonform elemek kiajánlása, hosszabb, kiterjedtebb marketingkampányok lefolytatása). Ráadásul több lehetősége van a kulturális különbözőségek tudatos kezelésére is (pl. tréningek, vezetőket támogató coachok, célzottan kiválasztott, a kínai kultúrát ismerő expatrióták révén).

Ugyanakkor **előnyökkel is járhat a KKV jelleg a piachoz történő alkalmazkodás, adaptivitás szempontjából**. Számos nagyvállalat kínai kudarcát a szervezeti rugalmasságot és innovációs készséget csökkentő bürokratizáltságra, illetve a túlzott egységesítésre, standardizálásra, a helyi viszonyok figyelmen kívül hagyására vezették vissza. (Többek között: Johnson, J., Tellis, G. J. (2008))

Szervezeti oldalról azonban fontosnak tartom felhívni a figyelmet arra – s ezt számomra több beszélgetésen is megerősítették –, hogy annak érdekében, hogy a KKV képes legyen egy több éves nemzetközi piacra lépési projektet eredményesen végigvinni, **szükséges a hazai cég működésének stabilitása is**, melynek része a működés **standardizáltsága, szabályozottsága**, ami lehetővé teszi azt, hogy a vezetők figyelmük, idejük, energiájuk jelentős részét huzamos ideig a kínai piacra fordítsák.

Másrészt – de nem függetlenül a fentiektől – **Kína gazdaságát mint átmeneti gazdaságot** szokták megjelölni. Ez egyrészt a magyar cégek – de hasonlóan más **közép-kelet-európai országok KKV-i számára** – azt jelenti, hogy **van egyfajta közös élmény, tudás, mind a korábbi időszakra, mind pedig az átalakulás idejére vonatkozóan**, mely felhasználható a másik ország működésének jobb megértéséhez. Ugyanakkor fontos felhívni a figyelmet arra, hivatkozva Kornai János több tanulmányára itt vagy Marosi Miklós könyvére (pl. Kornai, J. (2005), Kornai, J. (2007), Marosi, M. (2003)), hogy a **kínai rendszerváltási modell több ponton különbözik** a kelet-európai változattól: pl. a politikai rendszerre, az egyéb szférákra való kiterjedtsége, az átmenet sebessége, az állami tulajdon kezelése, a privatizáció lebonyolítása kapcsán. Hasonló ugyanakkor pl. belső indíttatása vagy a gazdasági átmenet alapvető iránya tekintetében. Kína és a kelet-európai KKV-k kapcsolatában tehát kellő árnyaltsággal kezelendő ez a kérdéskör, s – kitekintve kicsit jelen kutatás szintjéről – érdemes szólni arról is, hogy Kína ma is figyeli a kelet-európai országok működését, s leszűri a látottakból a tanulságokat...

4.2. A tengerentúli Kínából érkező befektetők

Valamennyi külföldi cég számára léteznek korlátok, megoldandó problémák, amikor a kínai piacra kíván belépni, illetve ott tervezi működését. Ilyen tipikus korlátok lehetnek a fizikai távolságból, a közlekedési / szállítványozási nehézségekből, az eltérő szabályozási környezetből vagy a forráshiányból fakadó gátak, de akár az időeltolódás is megemlíthető. Egy fontos és gyakorta kiemelt korlát a kulturális eltérésekből adódik. E témakörben gyakorta elemzett kérdés az ún. **tengerentúli kínai vállalkozók megjelenése és működése a kínai piacokon.**

- **A kulturális (és földrajzi) „közelség” miatt jelentős méreteket öltő és sikeres volt a reformok kezdetétől fogva a dél-kelet-ázsiai (ún. tengerentúli) kínai befektetők megjelenése Kínában.**¹³ Ezen csoporton belül is kiemelendő a hongkongi, makaói és tajvani források szerepe. Emellett a szingapúri, dél-koreai, malajziai, thaiföldi befektetők is fontos szerepet játszottak. E Kínához szorosabban, illetve lazábban kötődő csoport 1998-ig bezárólag a befektetések számosságát tekintve körülbelül az összes projekt

¹³ A tengerentúli kínaiak által hagyományosan alkalmazott, tipikus szervezeti, irányítási formáról, az ún. kínai családi vállalkozás mint üzleti modell sajátosságairól lásd: Marosi, M. (2003) leírásait.

- háromnegyedét, a leszerződött, illetve a ténylegesen befektett tőke értékét tekintve is körülbelül a 70%-ot tette ki. (Jordán, Gy. (2000))
- Zhang, H. K. (2005) **négy fő okkal** magyarázza ezt:
 1. **Kína exportorientált (s nem importhelyettesítő) FDI stratégiát** választott (az elérhető technológiai tudás mellett kevésbé teszik ki azonnali / erős piaci veszélynek a hazai vállalkozásokat);
 2. **Kína hatalmas olcsó munkaerő-állománnyal** rendelkezik (megjegyzés: napjainkra főként a fejlett, tengerparti területeken számottevő a bérszint változás a 80-as évek elejéhez képest, különösen a képzetesebb munkásoknál);
 3. **a hongkongi, tajvani befektetők megfelelő tapasztalatokkal bírnak / bírtak** (mivel egyrészt a gazdasági fejlődésben ezek az országok Kínánál előrébb járnak, másrészt viszont a kínaihoz hasonlóan exportorientált irányt képviseltek az elmúlt évtizedekben);
 4. **speciális kínai kulturális, személyes és társadalmi kapcsolatrendszer** a KNK-beli szervezetek – vezetők – és a tengerentúli kínai vállalkozók között.
 - A kapcsolatrendszer, a hálózatok és a cégspecifikus előnyök (egyedi erőforrások, biztos finanszírozás, képzett, gyakorlott munkatársak, K+F kapacitás és támogató ICT) fontosságát hangsúlyozza pl. Zizah, C. S., Rosmah, M. I., Scott-Ladd, B., Entekin, L. (2010) **malajziai KKV-k nemzetközivé válását** tárgyaló cikke is. (Zizah, C. C. disszertációjában is számos malajziai vállalkozás nemzetközivé válását követte nyomon, ennek részeként a hagyományos, fokozatos, illetve a gyors, born-global jelenségre is bemutat példákat, s a külpiaci irányok között a maláj gazdaság fontos partnere, Kína is több esetben szerepel).
 - Zhao, H., Hsu, C. C. (2006) cikke 173 **tajvani KKV** adatainak feldolgozásával szintén arra jutott, hogy a külpiacra lépés időpontját, valamint az elköteleződés mértékét nagyban befolyásolják az adott **KKV társadalmi kapcsolatai**: az az **immateriális tőke**, amit – egyéb szűkös forrásai és kompetenciái mellett – egy tajvani vállalkozó sikerrel tud kiépíteni és működtetni Kínában, a **közös etnikai, kulturális, nyelvi alapokra támaszkodva**.
 - A **tengerentúli vállalkozók** – éppen helyismeretük, kapcsolatrendszerük okán – jellemzően önállóan is képesek voltak a kínai piacon eredményesen tevékenykedni, közöttük a **80-as, 90-es években gyakoribb volt a saját tulajdonú cég (WFOE), főként a hongkongi, tajvani befektetőknél, vagy ha közös vállalatot (EJV-t) hoztak létre, akkor is jellemzően többségi tulajdonosként** gyakorolták az irányítási jogokat. (Jordán, Gy. (2000)) Napjainkra

már a nyugati cégek közül is egyre többen WFOE formában indulnak el – mint arra a korábbiakban már utaltam.

Az **ASEAN** (Association of Southeast Asian Nations), vagyis a **Délkelet-ázsiai Nemzetek Szövetsége 1967-ben jött létre**, az ún. Bangkoki Nyilatkozattal, alapító tagjai: Indonézia, Malajzia, Fülöp-szigetek, Szingapúr és Thaiföld. A II. világháborút követő két évtized egyrészt a gyarmati státuszt követő útkeresés, a térségi belső (országokon belüli) és külső (országok közötti) konfliktusok, illetve integrációs próbálkozások időszaka volt.

A 60-as évek végén egy fokozatosan stabilizálódó és fejlődésnek induló régió országai „One Vision, One Identity, One Community” jelszóval egy gazdasági, társadalmi, kulturális, műszaki, oktatási és egyéb területekre kiterjedő együttműködés mellett kötelezték el magukat. Különböző gyökerekkel, szándékokkal vágtak bele a csatlakozó országok ebbe az integrációs kezdeményezésbe, melynek fejlődésében fontos lépéseket jelentett, hogy a 90-es évektől kezdve egyre több dél-kelet-ázsiai ország csatlakozott, s a térségi együttműködés valóban kiteljesedhetett. **1992-től szabadkereskedelmi megállapodás is él a tagországok között.**

Kína nem tagja az ASEAN-nek, de az ún. **ASEAN Plus 3 (ASEAN + Kína, Japán, Dél-Korea)** a 90-es évektől együttműködési keretet jelent, egyik fő célja a térség pénzügyi stabilitásának megőrzése. Emellett napjainkban az **ASEAN – Kína Szabadkereskedelmi Térség csaknem 2 milliárd fős piacot, gazdaságilag fejlődő régiót** képvisel. (ASEAN (2011a), ASEAN (2011b))

4.3. Európai tőkebefektetések, vállalkozások Kínában

A következőkben „szűkebb” környezetünkre, Európára koncentrálok, s különböző európai országokból származó cégek kínai piacra lépési és működési tapasztalatait összegzem. Ezt követően bemutatok egy az Európai Unió szintjén elindult, aktuális kezdeményezést, melynek célja Kína jobb megértése, s ezáltal az Uniós KKV-k támogatása. De előbb kezdjük az egyes országokból származó tapasztalatok sorát a magyar gazdaságban is jelentős szerepet játszó német vállalatokkal, egy **2007-ben készült, 273 német vállalatot lefedő felmérés főbb eredményeinek** bemutatásával! (German Industry & Commerce China, Euro Asia Consulting PartG (2007))

- **Németország – az Egyesült Királyság mellett – a legnagyobb európai befektető Kínában**, 2007-ben 2 milliárd US dollár értékű FDI-vel. A német FDI fő területe hagyományosan a gyártás volt (gép, autó, fogyasztási cikk stb.), de **fokozatosan bővült a szolgáltatói, kereskedelmi** részarány. Jelentősen növekedett a Kínában működő német üzleti egységek száma, 2007-ben 4.500 körül alakult.

Szignifikánsan nőtt a német KKV-k kínai piaci jelenléte is. A német cégek **többsége WFOE** formában lép ki és működik a kínai piacokon, s jellemzően termékeiket a kínai fogyasztói igényekhez alakítják (ha ez releváns). Az eladási potenciál, a kulcsügyfelek követése, az alacsony beszerzési és gyártási költségek és a további ázsiai piacok elérése a **fő motivációk**.

Főbb gondok, piaci működési **korlátok**: **képzett munkaerő hiánya, szellemi tulajdonjogok megsértése, a (védő) jogszabályok kikényszeríthetlensége, az RMB árfolyam, valamint az adókedvezmények „visszavágása”**. Bár a **WTO hozta nem vámjellegű kereskedelmi korlátok leépítése és a korrupcióellenes harc** érzékelhetően pozitív hatásokat járt, de pl. az állami **közbeszerzéseken való hátrányos megkülönböztetés** továbbra is problémás.



14. ábra: Lokációs választások – a német befektetések megoszlása Kínában¹⁴

Az összes válaszadó 70%-a (nagyon) elégedetlen volt a kínai árérzékenység miatt (de: szignifikánsan kevesebb elégedetlen volt a fogyasztási cikkek gyártó cégek között). **Több mint 50% elégedetlen** a – helyi és / vagy nemzetközi versenytársakkal folyó – **verseny intenzitása** miatt, s eközben a cégek többsége a **piaci és forgalmazási adatok hiányát** (nehéz elérhetőségét) jelezte vissza. **Beszerzési** oldalon a **kínai termékek minősége és a**

¹⁴ Forrás: German Industry & Commerce China, Euro Asia Consulting PartG (2007), 10. o.

szállítók pontossága kapta a legnagyobb kritikát – bár egyértelmű javulást várnak e téren. Másrészt általában számottevő elégedetlenséget jeleztek vissza a **válaszadók a szerződések betartása és a (magán) ügyfelek fizetési fegyelme** kapcsán is. Mégis ott vannak ezek a cégek, s – mint látjuk – mégis bizakodóak, növekedéssel számoltak...

Végül, de nem utolsó sorban **jelentős negatív értékelést kapott az intézményi környezet** minden vizsgált eleme: a szabályozások és hivatali kompetenciák egyértelműsége, az új (jog)szabályok kommunikációja, a szabályozások területi eltérései és a hivatali működés hatékonysága.¹⁵ A **korrupció** kapcsán a válaszadók egyrészt **mértékének számottevő csökkenését** jelezték vissza, ugyanakkor **több mint a felük érintettségét** is – különösen a gyártó, építő- és vegyipari, valamint a régebb óta Kínában működő vállalatok.

A működés sikerességét érintő fontos információ, hogy a **cég mennyi idő alatt éri el a fedezeti pontot**, tudja „nullszaldóssá” tenni kínai működését. A válaszadó **gyártó cégek 30%-a 2-4 év alatt** (23% 1-2 év, **20% több, mint 4 év alatt**, néhány százalék 1 éven belül). A **szolgáltató és kereskedelmi** tevékenységet végző cégek visszajelzése alapján **42%-uk 1-2 év alatt** (18% 1 éven belül, 12-12% 2-4 vagy 4 évnél is több alatt).¹⁶ Ennek megfelelően az átlagos profitszint az idő előrehaladtával fokozatosan növekvő tendenciát mutatott.

Össességében 2007-ben a **válaszadók 90%-a tevékenységeinek bővítését tervezte**, csaknem felük új üzleti egységek felállításában, sokan közülük a nyugati régiók felé való terjeszkedésben, valamint a céges K+F tevékenységek kínai fejlesztésén gondolkodtak.¹⁷

- Jekel, R. (2009) disszertációjában szintén a **német gyártócégek kínai működését** vizsgálta, a dinamikus képességeken alapuló elméleti modell segítségével. Kutatásai eredményeként az alábbi **ajánlásokat** fogalmazta meg a versenyképes működés érdekében:

1. Kiemelt figyelmet kell fordítani a helyi top menedzsment és az anyavállalat döntési folyamataira, mivel alapvetően ezek határozzák meg a leányvállalat teljesítményét.
2. Erősíteni kell a helyi döntési folyamat racionális jellegét, megalapozottságát.

¹⁵ Nem kisebbítve ezen kérdéskör jelentőségét fontos megjegyezni, hogy a szabályozási környezet és a hivatali működés kapcsán jellemzően minden országban kritikusak, negatív véleményt fogalmaznak meg az üzleti szektor szereplői.

¹⁶ Természetesen voltak válaszadók, akik még nem érték el a fedezeti pontot. Összesen e kérdéskörre 137 termelő és 50 szolgáltató cég adott választ a felmérésben.

¹⁷ Fontos tudni, hogy ez a felmérés még az aktuális gazdasági válság előtt készült, így a jövőre vonatkozó tervszámok ennek ismeretében értékelendők.

3. Ez elsődlegesen erőteljes információgyűjtést és feldolgozást igényel (pl. a szállítók, a vevők, a versenytársak, a helyi fejlesztések, a pénzügyi és a termelési folyamatok kapcsán).
4. Amennyiben folyik Kínában termékfejlesztés, akkor a termék „megerősítésére” kell fókuszálni (míg pl. a folyamatmódosítások, az alkalmazottak bevonása nem / kevésbé releváns sikertényező).
5. Változatos összetételű (nemzetiségű, szakképzettségű) menedzsment kialakítása javasolható, de megfelelő kiválasztással és tréninggel tudatosan felkészítve ezeket a vezetőket a – várhatóan korántsem problémamentes – együttműködésre.
6. A helyi döntéseknek és a megvalósításnak a lehető leggyorsabbnak kell lenni, a leányvállalatnak reakcióképesnek kell lenni a piaci, környezeti változásokra.
7. Az anyavállalat szerepe a termékfejlesztés során lényeges, nem szabad kizárólag a helyi leányvállalat tudására építeni.

Andersen, P. H., Christensen, P. R., Damgaard, T. (2006) kutatási anyagában **dán cégek és kínai beszállítók kapcsolatát** elemzi. Az anyag fókuszában a kapcsolatokra vonatkozó eltérő, **divergens elvárások**, az ebből fakadó problémák és megoldási lehetőségek állnak. Ezeket az üzleti normák és várakozások, a különböző kapcsolati formák, a piaci hálózatok, valamint a társadalmi értékrendszer szintjein keresztül értelmezik. Összevetik a **kínai és a dán KKV üzleti rendszert („recepteket”)**, bemutatják létrejöttük folyamatát. A kínai üzleti rendszer kapcsán a családi befolyást, irányítást, (az operatív ügyekre korlátozott fizetett menedzserekkel), a formális és hierarchikus jelleget, a cégek közötti kapcsolatok személyes voltát emelik ki. A kölcsönös elvárásokat az alábbiak szerint összegzik (forrás: 11. o.).

Kapcsolati elvárások dimenziói	Dán vevők szállítókra vonatkozó elvárásai	Kínai szállítók vevőkre vonatkozó elvárásai
Kommunikáció minősége, gyakorisága, kiterjedtsége és mélysége	Problémaorientált információközlés, korlátozott részletezettség, nagyban építve a meglévő (!) közös technológiai, illetve egyéb (pl. anyagokra) vonatkozó ismeretekre, template-ek használata a kommunikáció során (pl. komponensminta)	Személyes interakciók által megosztott részletes információk, hierarchikus viszony, az elvárások explicit kommunikációjának igénye, interperszonális szocializáció, rendszeres személyes találkozókon keresztüli egyeztetés
Szerepspecifikáció mértéke, előzetes rögzítettsége, koordináció	Explicit, relációs szerződések, koordináció trial and error alapokon, fokozatosan fejlődő (inkább: már fejlett) szervezeti rutinok révén	Szerepspecifikáció személyes interakciók által, korlátozott kölcsönös kiigazítás, részletes iránymutatás elvárása az együttműködéshez
Tervezési időtáv	Rövid távú, vevői igények szerinti, rugalmas termelés-tervezés, széles termékskála	Hosszú távú, stabil termelés-tervezés, némi rugalmasság a gyártási időben, tételszámban

Megbízhatóság	Elköteleződés a cég iránt (versenytárral nem!), kölcsönös, sikeres korábbi együttműködések, a szerződések fontosak, kikényszeríthetőek	Guaxi alapú: személyes interakciók, kölcsönösség, igénykielégítés képessége, a szerződések aktuális szándékot tükröznek
Adaptáció, problémamegoldás orientációja	Ezen szállítói képességek a kapcsolat részét képezik, egyenrangú partnerség	Korlátozott adaptáció. További közös tevékenység (pl. innováció, közös problémamegoldás) a vevő-szállítói viszonyon túlmutat

8. táblázat: *Vevői, szállítói kapcsolati elvárások összevetése – kínai és dán viszonyrendszerben*

- Cedrola, E., Battaglia, L., Cantu, C., Gavinelli, L. (2010) az **olasz KKV-k kínai piacra történő kilépését és működését** vizsgálta 2010-ben, Budapesten, az Industrial Marketing and Purchasing Group konferenciáján megtartott előadásában (illetve konferenciaanyagában). A 126 elemű céges válaszadói minta csaknem fele a gépgyártási területhez tartozott. A **cégek kínai szervezeti kapcsolatai** között az értékesítési, disztribúciós és beszerzési kapcsolatok mellett ki kell emelni a jogi és szerződéses ügyekkel kapcsolatos kínai tanácsadó cégeket, partnereket is. A további partnerek közül a kereskedelmi és egyéb szervezeteket, valamint a kínai önkormányzati / helyi kormányzati szerveket és a bankokat sorolhatjuk még fel. Nyolc vállalati eset egyedi részletes feldolgozása alapján a kutatók a **helyi viszonyokhoz való alkalmazkodás és a vertikális és horizontális együttműködés, partneri szemlélet egyidejű alkalmazásának** fontosságát hangsúlyozták. Mivel a kínai piac kulturálisan és földrajzilag is távol van, ezért a **helyi ügyféligenyekhez, feltételekhez való alkalmazkodás a cég egésze szintjén szervezeti, működési változásokat** indukál, illetve tesz szükségessé. Nem csupán a vezetők, de az alkalmazottak széles köre, nem csupán a kínai üzlettel közvetlenül érintkezők, de a cég számos más területén dolgozók, s nem csupán egyes, hanem számos döntési, irányítási, termelési, marketing stb. folyamat szintjén. Ez pedig a **vállalati információgyűjtés-, áramlás- és feldolgozás fejlesztését**, valamint a vállalaton **belüli és a külső partnerekkel szembeni bizalom új szemléletű menedzselését** igényli.
- A **svájci KKV-k kínai piacra történő kilépésével**, a céges FDI-ről meghozott döntés folyamatával foglalkozik Schmidli, C-O. (2008) disszertációja. Svájci piaci kutatások összegzése mellett 8 esettanulmányt: 8, a kínai piacra WFOE formával kilépő svájci KKV esetet mutat be. Háttérként közli, hogy **2005-ben 230 svájci cég több, mint 600 fiókteleppel, 50.000 foglalkoztatottal** volt jelen Kínában, főként **WFOE** formában, illetve értékesítési és gyártási tevékenységi körrel. A svájci cégek többnyire a **fejlett tengerparti régiók nagyvárosaiban, ipari zónákon belül** telepedtek le, több milliárd svájci frank

befektetést eszközöltek, és – hasonlóan a német vállalkozásokhoz – alapvetően sikeresnek tartották kínai tevékenységüket és bővítést terveztek. Egy idézett kutatás (SCS (2006) in Schmidli, C-O. (2008)) alapján **eltérően ítélik meg az üzleti környezet főbb korlátait, nehézségeit a különböző városokban, tartományokban működő svájci cégek, de jellemzően hangsúlyos:** a működési költségek, valamint a szabályozások változása, a korrupció, a kínai beszállítók termékeinek elégtelen szintje, az információhiány / helytelen elemzésekre támaszkodó döntéshozatal, továbbá a kínai bürokrácia.

Emellett a lokációs döntésnél és a továbbiakban is **kritikus a munkaerő** kérdése: probléma a **megfelelő képzettségű** állomány biztosítása és a **magas fluktuáció**, s kihívás a **kínaiak eltérő munkamorálja**, -szemlélete (pl. elutasított felelősségvállalás, nehézkesen kiépíthető teamszellem, hierarchikus szemlélet, kapcsolatorientáció). Mindezek a vártnál jóval magasabb HR költségeket és jóval tölt HR feladatot okoznak. De a **konstrukciós költségek erős kontrollját** is hangsúlyozni kell („megugorhatnak”). A kínai piacra történő kilépést a globális piacok érzékelt átalakulása, egyes európai ügyfelek nyomása („húzóereje”), a kínai piac vonzereje (esetükben: minőségi termékkörökben) és az alacsony költségszint, termelési előnyök motiválták. A 8 eset mutatott példát a korábbi **kínai / nemzetközi tapasztalatok előnyére**, de arra is, hogy **enélkül is lehet sikeres** a kínai piacra lépés, sőt: **korábbi negatív tapasztalatok után is** létrehozható jól működő kínai vállalkozás. Fontos a **menedzsment nyitottsága és elkötelezettsége** a jelentős (személyi, pénzügyi) erőforrásigénnyel járó kínai expanzió során. Ugyanakkor a cég **munkatársai között lehet számottevő ellenállás** amiatt, hogy a kínai terjeszkedést saját pozícióikra, munkahelyükre kockázatosként értékelik. **Ellenérvként** emelték ki többen a technológia / know-how kínai megszerzésének kockázatát (ennek kezelésére a félkész / majdnem kész termék visszaexportját mint lehetőséget említették), az egyéb üzleti kockázatokat, melyek a befektetés biztonságát veszélyeztetik, illetve a cég méretét (gyengébb finanszírozási képességét). Szignifikánsan gyorsabb döntéshozatalt produkáltak azok a KKV-k, ahol a felsővezetők (jellemzően tulajdonosként) önmaguk hozhatták meg a végleges döntést. Az **FDI-ről hozott döntési folyamat jellemzően több, egymással részben átfedő szakaszból** állt, melyet folyamatos tanulás, tapasztalatgyűjtés kísért. (Pl. a mintzbergi stratégiai döntési modell hasznos segítség lehet ennek tematizálására, de nem feleltethetők meg a gyakorlati döntési lépések egyértelműen a modell egyes szakaszainak). Érdekes sajátosságként emelte ki a szerző, hogy **jellemzően a svájci KKV-k vezetői már egy prekonceptióval a fejükben kezdték el a piacra lépési formáról gondolkodni**, s ehhez kerestek megerősítést az elemzések által. Ugyanakkor a **cégek számottevő**

információgyűjtést és tudatos kockázatkezelést mutattak fel a stratégiai döntési folyamatban. A menedzserek szerint fontos a **kínai egységnek megfelelő autonómiát biztosítani, hogy kellő gyorsasággal tudjon reagálni** a felmerülő helyi problémákra. Számos helyzetben a svájci központ nem is tudja kellő mértékben megérteni (vagy túlzottan sok időt, költséget igényelne ez), hogy Kínában mi miért történik úgy, ahogyan. Lényeges, hogy meglegyen a tulajdonosi kontroll és a lehetőség a beavatkozásra, de célszerű a kínai egység számára széles jogkört biztosítani a helyi ügyek vitelében.

Míg a cégek létrehozásával kapcsolatos információk mára viszonylag gyorsan és kellő megbízhatósággal elérhetőek, különösen az ipari parkok támogató szolgáltatásai révén, a reális (nem túlzó) **piaci, partneri és termékadatok összegyűjtése és verifikálása lassabb, nehezkesebb** lehet (ehhez tipikusan jól használható egy saját RO). **Lényeges támasz – cölöp – a nyelvtudás, a hálózatos együttműködések kialakítása, a szakértők bevonása és a kulturális elfogadás.**

4.4. Európai Unió kezdeményezések – és ajánlások a KKV-k számára

Az **Európai Unió kapcsolata Kínával 1975-re** vezethető vissza, s a kapcsolat fejlődésében meghatározó az **1978-as Kereskedelmi Egyezmény** és az **1985-ös EU-Kína Kereskedelmi és Együttműködési Megállapodás**. Napjainkban az **EU Kína legnagyobb kereskedelmi partnere**, míg **Kína az EU második legnagyobb kereskedelmi partnere**. Tekintettel a viszonyrendszer kiterjedtségére és komplexitására, **2010-ben számos kérdéskörben indítottak újabb bilaterális tárgyalásokat**, egyeztetéseket, pl. külügyek, biztonság, klímaváltozás, a globális gazdaság fejlesztése a válság után. Emellett több tucatnyi szektorális megállapodás, s olyan évizedes hagyománnyal bíró együttműködési formák is részei a kapcsolatnak, mint az emberi jogokról folytatott kétévenkénti politikai dialógus. (EEAS (2011)) Az ún. **EU Aid** programok részeként 2007-2013 között 128 millió euro értékben fordít az Unió forrásokat a fenti kérdések előmozdítására, illetve helyi kínai társadalmi és infrastrukturális fejlesztések megvalósítására. (A részletes projektlistát lásd: EU Aid (2007-2013))

Számos további Unió szervezet, Kínával közös együttműködési forma létezik még, (melyek bemutatása messze túlmutat jelen tanulmány keretein). Az alábbiakban az Európai Bizottság társfinanszírozásával létrehozott „**Understanding China**” c. programmal foglalkozom részletesen, mivel ezen jelenleg is futó, **2012 közepéig tartó 3,5 éves program célja, hogy az európai üzleti**

környezetben, különösen a KKV-k körében bővítsse a Kínára – mint üzleti területre – vonatkozó tudást, ismereteket, ezáltal segítve versenyképes piacra lépésüket, működésüket.

A vezető európai üzleti szervezetek, akadémiai intézmények és think tank-ek által gondozott kezdeményezés **5 pilléren** nyugszik:

1. Tréning programok üzleti vezetők, képviselők számára
2. Szakpolitikai diskurzus a kulcsfontosságú (üzleti, tudományos és politikai) érintettek között
3. China Advisory Council: 17 elismert üzleti szakértőből álló testület a Bizottság támogatására
4. China Ideas Community: kapcsolattartás és aktív információcsere az érdeklődők tágabb közösségével
5. KKV Kerekasztal(ok): KKV-k, üzleti, tudományos és politikai közreműködők egyeztetési és kommunikációs fóruma(i) (UnderstandingChina.EU (2011))

2010-ben e program keretében a **Kína Szakértői Tanács** az EU-Kína befektetési kapcsolatok áttekintése alapján az alábbi elemzést és javaslatokat fogalmazta meg, s összegezte a „**Winning China’s Markets – An SME Investment Guide**” c. jelentésében; célzottan az Európai Unió kis- és középvállalatainak kínai befektetéseit támogatandó (Story, J., China Advisory Council (2010)).¹⁸

- Lokációs választások: nincs egyértelmű álláspont a szakértők között arra vonatkozóan, hogy **mi előnyösebb egy európai KKV számára: a keleti vagy déli fejlettebb tengerparti régiók nagyvárosaiban** letelepedni, ahol az otthoni üzleti, működési környezethez több ponton hasonlót talál, ugyanakkor erősebb versenyt, magasabb erőforrásárakat, kevesebb állami támogatást – vagy egy kisebb (még mindig akár többmillió) és / vagy a belső régiókhoz tartozó várost megcélozni.
 - Első körben **Peking, Shanghai és Guangzhou** jöhet szóba, **ha a vállalat számára fontos / érzékeny kérdés a nyelvismeret, a kínai fogyasztókhoz és a világpiaconhoz, valamint a nemzeti / európai kamarákhoz és egyéb támogató szervezetekhez való közelség és a nyugatihoz inkább hasonlító üzleti kultúra.**
 - Amennyiben viszont a munkaerőköltségek, a szállítókhoz / erőforrásokhoz való közelség vagy éppen a kormányzati támogatások megszerzése lényegesebb, míg a fentiek kevésbé kritikus kérdések, akkor a belsőbb területek is ajánlhatóak.

¹⁸ Emellett a tanulmány Unió szintű, intézményi ajánlásokat is megfogalmaz, de ezekkel én – a kutatás fókuszja alapján – részleteiben nem foglalkozom.

Természetesen a telephelyválasztás minden cég esetében egyedi döntést igényel – figyelembe véve pl. az adott iparág sajátosságait. Az utóbbi években vonzóvá váló nagyvárosok közül a tanulmány kiemeli még **Chongqinget**, mely kedvező infrastrukturális és környezeti feltételekkel, valamint a külföldi befektetések mellett elkötelezett önkormányzattal bír, ugyanakkor belsőbb elhelyezkedése miatt alacsonyabb költségszintekkel jellemezhető.¹⁹

Számos további ígéretes város is szerepel a tanulmány ezen részében, így pl. a tengerhez közeli Hangzhou vagy Suzhou; a tőlük délebbre, de még mindig a partoknál fekvő, gyorsan fejlődő Ningbo vagy Wuxi; Wuhan és Hefei némileg beljebb; a Bohai-öböl környékén található Tianjin vagy Qingdao; az északi Dalian; továbbá az ország déli részén található kantoni nagyvárosok; illetőleg Sichuan tartomány székhelye: Chengdu.²⁰

- **Vonzó szektorok:** Bár korántsem egyszerű egyes szektorok várható növekedési ütemét és egyéb szempontú vonzerejét megítélni, a **Tanács értékelése szerint a luxustermékek piacán, a high-tech, valamint a környezeti iparban van a legnagyobb piaci potenciál Kínában az európai KKV-k számára.**
 1. **A luxustermékeknel a globális márka megléte**, általános ismerete tud segíteni abban, hogy a kínai piacon a külföldi cég versenyképes legyen az alacsonyabb költségszinten előállított és már bevezetett, a fogyasztók által kedvelt helyi márkákkal szemben.
 2. **A high tech „iparág” szintén ígéretes, jelentős potenciált kínálhat a külföldi KKV-k számára, azonban itt a technológia kínai megszerzése, az immateriális vagyonelemekhez kapcsolódó jogok nehézkes védelme** jelent kihívást.
 3. **A környezeti ipar** kapcsán a különböző **környezeti szennyezések kezelését**, másrészt az **energiatermeléshez** kapcsolódó vállalozási lehetőségeket említik meg.

*További ígéretes tevékenységi körként azonosítja a tanulmány többek között az **autópari ellátási láncba való bekapcsolódást** (pl. európai autógyártó nagyvállalat kínai termeléséhez beszállítóként való becsatlakozást), valamint a **vegyipari, a gépgyártási tevékenységeket, továbbá pl. a bányákban és az energetikai üzemekben alkalmazható biztonságtechnikai eszközök gyártását** javasolják még. Emellett a **kínai „soft” infrastruktúra, pl. egészségügyi ellátás, oktatás fejlesztését***

¹⁹ A tanulmány is jelzi azt az információt, hogy Magyarország éppen Chongqingben – Csungkingben – nyitott főkonzulátust 2010 elején.

²⁰ Elismerve, hogy egy kvázi teljeskörű lista a kínai leginkább releváns nagyvárosokról önmagában elegendő lehet egy tanulmány elkészítéséhez, érdekes megjegyezni, hogy az Unió anyagból hiányzik a szakirodalomban sokat elemzett és a befektetőknek ajánlott Shenzhen, mely az egyik első fejlesztési övezet volt Kínában, s mára 10 milliós korszerű nagyvárossá nőtte ki magát Hongkongtól nem messze, a dél-kínai tenger partján.

támogató szolgáltatások és termékek is versenyképesek lehetnek, hiszen napjainkban Kína fokozatosan egyre többet áldoz erre – a „hard” infrastruktúra fejlesztése mellett és után.

- Kormányzati rendszer, intézményrendszer: A tanulmány nem mulasztja el felhívni a figyelmet arra, hogy a Kínába igyekvő cégek (vezetői) szükséges, hogy előzetesen felkészüljenek, megismerjék a kínai gazdasági környezetet, az európaiktól jócskán eltérő kulturális és társadalmi viszonyokat.

Az átfogó ismerkedés mellett fontos szem előtt tartani a kínai gazdasági környezet olyan sajátosságait, mint pl. a **KKP szerepe** a gazdasági folyamatokban, a **piaci mechanizmusok korlátozása** számos területen (alapanyagok kitermelése, árazása, kereskedelme kapcsán), a társadalmi struktúrákat, működést érintő sajátos rendszerek (pl. hukou-k – családi regisztráció és lakhatási engedélyek), a **földek általános állami tulajdonjoga**, az állami, illetve az önkormányzati **szabályozások gyors / jelentős mértékű változtathatósága / változatossága**, az **állami gazdasági beavatkozás** magas(abb) szintje (a bankrendszer, állami vállalatok közvetlen / közvetett irányítása, versenypiaci műveletek „elrendelése” / jóváhagyása, pl. cégegyesítések és akvizíciók esetében). A **legsúlyosabb korlátként a szellemi tulajdonjogokkal kapcsolatos visszaéléseket és a magas cégalapítási tőkeigényt** jelölték meg a Tanács szakértői.

Sajátosan kínai problémaként azonosították a szakértők az ún. **China Compulsory Certificate (CCC)** kérdéskörét. Kína ezen rendszerének lényege, hogy az érintett termékkörökben a **hivatalos listán szereplő árucikkek részletes hivatalos vizsgálatoknak, teszteknek** vethetők alá, melyek az áru behozatalánál **több hónapos procedúrát** jelentenek, majd pedig évenkénti újbóli engedélyeztetési kötelezettséget.

Számos **elektronikai cikk**, különböző gépgyártási eszközök és alkatrészek, **IT és egyéb biztonsági**, valamint további termékek (pl. **orvosi műszerek, játékok**) szerepelnek a listán. A CCC sok külföldi cég és állam szemében egyfajta államilag felgyorsított, jogtalan technológiatranszfert jelent – míg a kínai hatóságok a piacokra bekerülő külföldi termékek jogos felügyeleti és biztonsági rendszereként hivatkoznak erre.

5. Versenyképesség a mindennapokban, működés a kínai piacokon

Mielőtt a tanulmány zárásaként összegeznénk az összegyűjtött információkat és tanulságokat, a korábbi ígéretemhez híven néhány olyan kérdéskörrel foglalkoznék, melyek a szakirodalom feldolgozása, a vállalati esettanulmányok elkészítése alapján kiemelt figyelmet érdemelnek, ha a kínai piacokon való működés leginkább kritikus elemeit, a versenyképes jelenlét kulcskérdéseit keressük.

5.1. Humán erőforrás menedzsment

A megfelelő humán erőforrás megléte kétségtelenül nagyon fontos a cég stabil működése szempontjából, ugyanakkor ennek biztosítása az egyik leg többször és legnagyobb súllyal megemlített kihívás a Kínában működő külföldi cégek körében, s mára korántsem helytálló az az általánosító, tipikus nyugati sztereotípiá, asszociáció a kínai gazdasággal kapcsolatban, hogy ott „olcsó a munkaerő” (Hofer, M. B., Ebel, B. eds (2007))

A 80-as években, a reformok kezdetén valóban igen alacsony egy főre jutó GDP és bérszint jellemezte Kínát. Az FDI-n belül meghatározó dél-kelet-ázsiai kínai vállalkozók jól irányították, kétkezi, betanított munkára tudták fogni a dél- és kelet-kínai munkaerőt. Exportorientált, gyártó-összeszerelő-feldolgozó üzemek a modern kori taylorizmus színterei lettek, ahol szétvált a szellemi és a fizikai munka. (Marosi (2003)) Azonban már ezekben az években is az egyik kritikus kérdés a munkaerő képzettségi szintje volt, különösen a maoista oktatásszervezés és a Kulturális Forradalom miatt.

Az oktatás különböző szintjeinek tudatos fejlesztésével mára mind a technikai-szakmai, mind a szervezési és menedzsment ismeretek (pl. MBA) terén számottevő az előrelépés Kínában, de a fejlett tengerparti övezetekben a kellő számú és képzettségű munkaerő biztosítása nem könnyű, miközben a magasabb végzettséggel rendelkező alkalmazottak (pl. informatikusok, mérnökök) bérszintje jelentősen megnövekedett.²¹ A növekvő bérek magasabb belső fogyasztást, keresletet indukálhatnak – bár, az ázsiai országokhoz hasonlóan hagyományosan magas a kínai megtakarítási ráta is. Emellett a kizárólag olcsó munkaerőre építő vállalkozások vélhetően fokozatosan délebbi és

²¹ Lásd ezek aktuális szintjéről és trendjeiről a China-Briefing portál rendszeres benchmark adatait, tájékoztatóit.

nyugatabbi telephelyeket fognak keresni, először Kínán belül, majd pedig az országhatárt átlépve pl. a korábbi francia-indokínai terület mai államaiban.

Ráadásul a reformok kezdetén „széttört vas rizses edény” kapcsán a **90-es évektől** egyre többször került napirendre a **munkások jogainak védelme** (pl. szerződések, üzemi biztonság, társadalombiztosítási ellátások tekintetében). **A munkaszerződésekre vonatkozó jelenleg hatályos törvényt** 2007-ben fogadták el, s **2008-tól** lépett életbe. (Devonshire-Ellis, C., Scott, A., Woollard, S. eds (2011a)) Az írásbeli szerződések kötelezettségét, a munkakörülmények javítását és a munkaerőpiac fejlesztését célzó intézkedések természetesen nem egyik napról másikra válnak mindennapi gyakorlattá, de mivel a magyar befektető vállalkozások vélhetően nem a szürkegazdaságban való működésre és a munkaerő kizsákmányolására törekednek Kínában, így esetükben mégis relevánsak a **szigorodó munkaügyi szabályozások**.

Az aktuális munkaügyi szabályozási részletek kapcsán (pl. fix idejű szerződések, próbaidő, csoportos és normál létszámleépítés, versenytársakhoz való átszerződés tilalma, fizetések és járulékok, szakszervezetek) lásd: Devonshire-Ellis, C., Scott, A., Woollard, S. eds (2011d) és Tian, X. (2007)

Az alábbiakban én a munkaerő irányításával kapcsolatos hazai tapasztalatokra térnék ki, melyek jellemzően egybecsengenek a nemzetközi szakirodalom vonatkozó megállapításaival. (Vitás pontként talán csak a fluktuáció kérdése emelhető ki: ennek megítélésében megoszlanak a szakirodalmi vélemények is, de az általam eddig olvasottak többsége ezt is problémaként jelezte vissza.)

A Back és Rosta Kft. tapasztalatai azt mutatták, hogy a **kínai munkatársak jellemzően nem mondják meg, ha egy feladatot nem tudnak / tudtak megoldani**. Ezért – s esetükben a cég IT biztonsági tevékenységi köréből fakadóan még inkább – **fontosak a belső szabályozások és kontroll mechanizmusok, eszközök**. A kínai munkatársak nem tudnak / akarnak bevonódni a problémamegoldásba, a céget érintő fontos kérdések, fejlesztések ügyébe. **Azt várják el, hogy a felettes adjon iránymutatást**. Ezért a **pénzügyi motiváció, a cégvezetés által is tudatosan menedzselte fluktuáció** és a **kapcsolatokon keresztüli felvétel** lehet az eredményes HR alapja. A náluk jelenleg dolgozó kínai középvezetők fokozatosan tudják az operatív irányítási feladatokat átvenni, de a stratégiai kérdések megoldása továbbra is csak és kizárólag az ügyvezetői páros feladata lesz.

Az **Innomed** pekingi Képviseleti Irodájának vezetője, Székely Gábor tapasztalatai szerint a **kínai munkatársakból** – a mi értelmezésünk szerint – **hiányzik a kezdeményezőkéesség**. Emellett **jóval nagyobb vezetői figyelmet és kontrollt** igényel ugyanazon feladat elvégzése (elvégeztetése), mivel a kínai munkavállalóknak nem elegendő az elvárt eredményt megadni, hanem tételesen le kell bontani a megoldási folyamatot lépésekre (akár leírni ezt), majd pedig célszerű rendszeresen ellenőrizni az egyes emberek előrehaladását, munkavégzését. Gyakori ugyanis, hogy ha elakadnak, azt sem jelzik – „**kudarckerülők**”. Segíthet, ha egyszerű feladatelemeket (nem komplex feladatblokkokat), illetve egyszerre csak egy feladatot ad ki a vezető (és nem vár el párhuzamos munkavégzést az alkalmazottaktól).

Kutatási szempontból fontos hangsúlyozni, hogy az esettanulmányos módszertanból következik, hogy a fentiekben bemutatott tapasztalatok a helyi szervezeti környezetekből származnak, s kerülendő egyszerű „kivetítésük”, általánosításuk a teljes kínai populációra.

*Külön szakirodalma van a **Kínába kihelyezett expatrióták, nyugati vezetők** helyzetének, beleértve a kulturális sokk és a hazatérés, az ezekre való felkészítés, a szervezeti és kompenzációs megoldások vagy a kínai munkatársak irányításának témaköreit – tanulságos egyedi esetekkel, elméleti keretekkel és gyakorlatorientált ajánlásokkal. Bár részletekben e tanulmány keretében nincs lehetőségem ezzel foglalkozni, de nem szeretném elmulasztani felhívni erre a kérdéskörre is a figyelmet.*

5.2. Szellemi tulajdonjogok védelme

Az alkalmazottakkal, de a kínai gazdasági és intézményi környezet számos egyéb sajátosságával kapcsolatban is gyakorta felmerül a **szellemi tulajdonjogok védelme**.²² A külföldi vállalatok kapcsán kiemelhető egyrészt a **kínai állam általános elkötelezettsége a technológiatranszfer mellett** (s ennek érdekében pl. egyes iparágakban a JV forma előírása, egyes befektetéseknél, főleg multinacionális cégeknél egyéb együttműködési kötelezettségek, pl. képzési központok működtetésének direkt vagy indirekt elvárása). Másrészt a **kínai fejlődő szabályozási környezet fokozatosan tud(ott) a nemzetközi gyakorlatban bevett törvényi, eljárásrendi és szankcionálási formákat adni** ezen speciális tulajdonelemek védelmére (e tekintetben kiemelendő a WTO csatlakozás hatása – lásd erről a tanulmány korábbi részében). Harmadrészt a kínai kultúrában a nyugatitól eltérő módon kezelik mind a „másolást”, mind pedig az érdeksérelmek megfelelő **kezelését**, jogi útra terelését, a probléma rendezésének hatósági, bírósági kikényszerítését.

*A kérdéskör súlyát jól érzékelteti, hogy az **amerikai vámügyi statisztikák** szerint 2009-ben csaknem 15.000 esetben, 206,7 millió dollár értékben foglaltak le / **koboztak el különböző termékeket szellemi tulajdonjogok megsértése miatt**, és az **összérték 79%-a, 205 millió dollárnyi ilyen áru Kínából** származott. Külön kezelték nyilvántartásba a **hongkongi** származású cikkeket, melyek **további 10%-ot** tettek ki.²³ A 2000-es évek első évtizedének közepétől dinamikus növekedést érzékelték az amerikai hatóságok e téren, melyet a világgazdasági válság csak tompítani tudott (a csökkenés alacsony mértékű, s ennél jóval nagyobb volt az import összértékének visszaesése, vagyis a kettő közötti arány valójában romlott). (U.S. Customs and Border Protection, U.S. Immigration and Customs Enforcement (2009)) S ezen adatok a jogsértéseknek csak egyetlen irányára világítottak rá...*

²² Az angol kifejezés: Intellectual Property Rights alapján használom az IPR rövidítést az alábbiakban.

²³ Nem sokkal jobb a helyzet Európa vagy Japán esetében sem, visszautalnék pl. a Német Kereskedelmi Kamara korábban idézett felmérési eredményeire e témakörben.

A technológiatranszferről a korábbiakban már több helyütt volt szó, így most inkább az eddig még nem tárgyalt **törvényekkel, szabályozással** foglalkoznék.

Kína – a WTO csatlakozással párhuzamosan – aláírta az ún. TRIPS Megállapodást (**Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights**), mely a WTO tagok számára kötelezően előírja az IPR területén minimálisan követendő elveket és szabályokat, s emellett egy nemzetközi keretet teremt e kérdéskör kezelése, a WTO közösség ezirányú fejlődése érdekében. Tárgyát képezik többek között a szerzői és kapcsolódó jogok, a védjegyek, a szabadalmak vagy a földrajzi jelölések. (WTO (2011))

Kína első IPR törvénye a 80-as évek elején született meg, amikor a kínai-amerikai kapcsolatok fejlődésnek indultak, s ezzel párhuzamosan az USA egyre erőteljesebben szorgalmazta az IPR jogszabályi védelmét. A következő évtizedekben **több szakaszban fejlődött** a jogszabályi környezet, **jelenlegi formáját a 2000-es évek elején** nyerte el.²⁴ A hatályos jogszabályi környezet lényegében minden fontos kérdéskört a korszerű elveknek megfelelően szabályoz, így ma már a fő probléma nem a törvények hiánya, hanem a **kikényszeríthetőség, s ezáltal a tényleges védelem alacsony szintje**. Elvileg bírósági és különböző hatósági utakon is felléphetnek a sértettek a másik féllel szemben. Azonban figyelembe kell venni, hogy egyrészt a **bírósági út tipikusan csak az utolsó utáni lehetőség a kínai emberek fejében**, másrészt maguk a **bíróságok sem rendelkeznek még kiforrott gyakorlattal** e téren, harmadrészt a **hivatalok kínai bürokratikus rendszere** sem kedvez az ügyek átlátható, gyors és kellő súlyú kezelésének.²⁵ A nemzetközi szakirodalomban ezért különböző taktikákat javasolnak a külföldi cégek számára, pl. a megelőzés fontosságára hívják fel a figyelmet, a szakmai szervezetek tájékoztató szerepét és közös érdekérvényesítő erejét emelik ki, problémák esetében pedig a bírósági / hivatali út alapos mérlegelését, a nemzetközi szervezetekhez való fordulást, illetve általában a kormányzati és társadalmi kapcsolatok megfelelő ápolását javasolják. (Tian, X, (2007))

Természetesen a hazai cégek esetében is felmerült az interjúkon az IPR kezelésének kérdésköre – és érdekes válaszok születtek.

*Az **Organica** vezetője, **Kenyeres István** úgy látja, a **technológia illetéktelen megszerzésének a problémája és igénye a világon mindenütt jelen van**: „aki meg akarja ilyen módon szerezni a technológiát, az meg is fogja próbálni, bárhol a világon”. Az **Organica** esetében egyrészt **egyfajta védelmet jelent az, hogy a technológia komplexitása igen magas** fokú, s náluk a*

²⁴ Az IPR-t érintő jogszabályok listáját lásd pl. Tian, X. (2007) könyvében.

²⁵ Az egyik nemzetközi szinten is legismertebb kínai ügy a Toyota és a feltörekvő kínai autógyártó a Geely esete, melyben a két logo közötti jelentős hasonlóság ellenére sem fogadták el a japán cég érveit és kártérítési igényét a kínai bíróságon. (ChinaDaily (2003)) Azóta is sokat idézett példája ez a kínai állam túlzott protekcionizmusának, de azt sem szabad elfelejteni, hogy azóta csaknem egy évtized eltelt, s a jogi, bírósági környezet sokat fejlődött.

„reverse engineering” kevésbé működik: egy külső nehezen tudja a biológiai, számítástechnikai és egyéb műszaki, szakmai tartalmat megfelelően visszabontani egy kész öko-szisztémából, komplex vízkezelő rendszerből. Másrészt a **folyamatos fejlődésben, kutatásban** látja a kiutat, a piacon jelenleg kint lévő rendszerekhez képest már a következő két generációban gondolkodnak, dolgoznak ezeken.

Ezért a **sajátos fejlesztési képesség az a legfontosabb vállalati erőforrás, mely a globális piacokon is tartós versenyelőnyt teremthet.** Harmadrészt, ha a **kínaiaknak megéri velük dolgozni,** ha valóban kölcsönösen előnyös az együttműködés, talán kevésbé hajlamosak ellenük fordulni. Ha pl. a kutatások egyes részeibe bevonják őket, de nem látják át a teljes rendszert, érzékelik, hogy velük közösen épül fel a következő termékcsoporthoz, termékgeneráció. Egyébként az sem feltétlen baj, ha egy piacon új cégek is születnek, a kínai – s a globális piac – hatalmas lehetőségeket kínál, s ha **felkészült versenytársakkal** vannak körülvéve, az az **iparág egészét, s benne az Organicát is fejleszteni** tudja. Végül, de nem utolsó sorban fontos a **kínai kormányzattal: központi és helyi vezetőkkel való tudatos kapcsolatépítés és –ápolás,** hiszen ők képesek egyfajta kontrollt gyakorolni, megakadályozni akár helyi vállalati rosszhiszemű lépéseket.

Az **Innomed** találkozott már hasonló nevű céggel a kínai piacon, sőt, olyan termékekkel, melyek megjelenése, egyes funkciói vélhetően tudatos másolás eredményeként hasonlítottak műszereikre. Ameddig nincs jelentős érdeksérelem, addig **egyfajta reklámként, PR-ként is** felfogható a dolog: a kínai ügyfelek is láthatják, hogy **annyira jó a technológia,** az üzleti modell, hogy már másolják, de **rá tudnak mutatni, hogy az eredeti IM készülék miben tud többet,** miben képvisel magasabb, „nyugati” minőséget. Emellett Székely Gábor is hangsúlyozta, hogy egyrészt a jogsértések jelensége a világon mindenütt jelen van, másrészt pedig helyileg **érezhető a kínai kormányzat elkötelezettsége** e téren, s ennek eredményeként pl. egyre inkább kikényszeríthetőnek tűnik egy komolyabb vita esetén a jogtulajdonos védelme a bíróságokon.

A cégek mindennapi működésének sok további lehetséges kutatási területét adják a különböző vállalati fő folyamatok, illetőleg szervezeti funkciók – mint erre majd a záró részben kitérek. Ugyanakkor a mindennapi vállalati működés Kínában egyúttal a kínai partnerekkel való együttműködést is jelenti. Ezzel kapcsolatban jelen fejezet zárásaként az Organica vezetőjének néhány gondolatát idézem.

Tapasztalatai megerősítették azt a szakirodalomban gyakorta idézett sajátosságot (melyre pl. a kulturális háttérnél már utaltam), hogy a kínaiak hosszú távú szemléletben, illetve időkezeléssel gondolkodnak: **készek és képesek stratégiai, akár évtizedes időtávban gondolkodni** egy együttműködés kifizetéséről, a közös projektekről. „Nem sietnek”, elfogadható számukra, amikor sok éves megvalósítási, tanulási, megtérülési időtartammal kell számolni pl. egy külföldi beruházás kapcsán. Emellett egy közös projektnél természetesen kezelik a napi, operatív ügyek vitelét, azonban a **közép táv, s az ehhez a nyugati vállalati világban tipikusan hozzátartozó üzleti tervezési szemlélet mintha hiányozna** belőlük. Vagyis nehézséget jelenthet a következő 2-3 év – általunk szükségesnek tartott – részletesebb szakmai, pénzügyi megtervezése a kínai partnerrel közösen. Számukra ez már inkább egy majd az akkori helyzetnek megfelelően, rugalmasan kezelendő, megoldandó kérdéskört jelent, nem egy szükségszerűen és aktuálisan elvégzendő vezetői / controlling feladatot.

Emellett **egyszerre van jelen a bürokratikus és a vállalkozói szellem a kínai állami, önkormányzati partnerekben.** Ezek között sokszor kellő könnyedséggel tudnak váltani, s ezáltal saját tárgyalási pozíciójukat erősíteni, ugyanakkor egyes helyzetekben – akár a magyar vállalkozók számára érthetetlen mögöttes okokból – egyik vagy másik szemléletmódhoz ragaszkodnak, s ezáltal szintén

megnehezíthetik egy-egy helyzet megoldását. Másrészt még a gazdasági fejlődésben élen járó nagyvárosokban is igaz lehet az, hogy egyes önkormányzati, állami szakemberek még csak most tanulják az üzleti életet, s emiatt is adódhatnak az általunk várttól eltérő szerepértelmezések.

Zárszó – A tapasztalatok összegzése, ajánlások

Az alábbiakban az elvégzett szakirodalomfeldolgozás, statisztikai elemzések, valamint az esettanulmányok alapján leszűrhető tapasztalatokat összegzem, illetve ajánlásokat fogalmazok meg hazai vállalati vezetők, illetőleg az e csoporttal releváns kapcsolatban álló (pl. oktatói-kutatói, támogató szakértői, szabályozói vagy éppen finanszírozási munkát végző) szakemberek számára. A tapasztalatok összegzése során először a piacra lépéssel kapcsolatos témaköröket veszem sorra, majd – becsatornázza a hazai gyakorlati tapasztalatokat is – a kínai piacokon történő működés néhány kritikus kérdésével folytatom, végül, de nem utolsó sorban átfogó, az egyedi cégek életén túlmutató javaslatokkal, valamint lehetséges további kutatási irányok felvázolásával zárom munkám.

A piacra lépés okai, motivációi – és megfelelő kezelésük:

A hazai cégek esetében bemutattam, hogy a kínai piacra történő kilépést a vállalkozások különböző okokból, a vezetők és a cégek különböző élethelyzeteiben indították el.²⁶ A kínai piac vonzereje azonban minden esetben lényeges tényezőként azonosítható. Általában is igaz, hogy a **kínai piac elérésre, „meghódítása” napjainkban erőteljes vonzerővel** jelenik meg a nyugati cégek, s így számos magyar KKV életében. Jelen **tanulmány egyik célja** az, hogy – az általános gazdasági, társadalmi és a **cégek működését érintő specifikus szabályozási, működési feltételrendszeréről adott strukturált kép** által – segítsen, nyújtson **támpontokat** egy-egy újonnan elinduló hazai vállalkozás számára. Ugyanakkor fontos célom volt az is, hogy az ismeretek közlésével egyben **„demisztifikáljam”** a kínai világot, hiszen úgy gondolom, hogy azokra a különbözőségekre, lehetőségekre és kockázatokra, melyekre számítunk, tudatosan fel lehet készülni, ami nem garantálja a sikert, de legalább **racionális bázisra** helyezi, s ezzel – véleményem szerint – nagyobb eséllyel tartja biztos alapokon egy-egy vállalkozás terjeszkedését. Ezt nem csak a korlátok és kockázatok, de legalább ennyire a lehetőségek értékelése kapcsán is fontos hangsúlyozni.

Vizi Balázs, a Tradeland Kft. ügyvezetője fogalmazta meg: „Az elmúlt években több alkalommal tapasztaltuk, hogy a kínai piac kínálta lehetőségek láttán a hazai menedzserek közül jó páran vállaltak (volna) fel olyan kockázatokat (pl. előfinanszírozás, termékminőség-ellenőrzés kapcsán), amit normál esetben, pl. egy nyugat-európai ügyféllel szemben sem tennének. Az ilyen vezetők – utólag elmesélve egy-egy sikertelen kínai akció történetét vagy figyelmeztetésünkre reagálva – azt mondták, hogy a kínai piac mérete, az elérhető forgalom, profit nagysága akár egyetlen egy sikeres üzlettel olyan nagyságrendet képvisel, ami miatt még extra költségeket vagy kockázatokat is hajlandóak elviselni.”

²⁶ A piacra lépés okait, lokációját és módját a későbbiekben összefogottan is elemzem még.

Azt gondolom, hogy lehetnek szerencsés kivételek, de szabály szerint érdemes szem előtt tartani azt a javaslatot, hogy **Kína esetében – legalább – olyan alapossággal kell tervezni egy vállalkozásnak, mint tenné más piacokon.** A felkészülés része kell legyen az olyan kockázatok kezelése, mint pl. a kínai partnerek „arcmegőrző” vagy „-építő”, túlzottan pozitív piaci várakozásai, „ígéretei”. Utaltam már rá a tárgyalási technikáknál, hogy egy-egy előzetes piacelemző megbeszélésen az ilyen nyilatkozatok a kínaiak részéről jellemzően a kölcsönös jó viszony megerősítését, a kapcsolat fejlesztését szolgálják, s nem tekintendők megalapozott és felvállalt ígéretnek. Lényeges a gyakorlatban is tehát, hogy **megkülönböztessük** a várható valószínűséggel bíró, (kvázi) mérhető és kezelhető / kezelendő **kockázatokat a bizonytalanságtól**, mely az ellentmondó vagy éppen elérhetetlen információkból, a hiányzó tudásból fakad (lásd a stratégiai döntéshozatali elméleteket).

Jelen tanulmány keretében nem foglalkoztam olyan piacra lépési okokkal, mint pl. az adóoptimalizálás vagy más elkerülési technikák alkalmazása. Bár bizonyosan vannak olyan magyar cégek, melyek ilyen okból jelennek meg Kínában (azon belül is tipikusan pl. Hongkongban), de ezt a vállalati kört, illetve motivációs faktort nem tekintettem a kutatás tárgyának, mivel a versenyképes működés, a versenyképesség javításának „normál” üzleti módjait szerettem volna vizsgálni.

Lokációs választások:

Már a minta véglegesítése során tudatos választás volt az, hogy **olyan cégeket fogok megkeresni** és részletesen elemezni, melyek **kvázi azonos működési környezettel, lokációval** jellemezhetőek. A legszigorúbban akkor teljesült volna ez a feltétel, ha **csak és kizárólag egyetlen városhoz** köthetőek a vállalkozások, ezt azonban az előnyök és hátrányok értékelése után **elvettem**. A fő érvek: egyrészt túlzottan leszűkítette volna egy-egy város a lehetséges vállalati kört, másrészt elveszett volna annak lehetősége, hogy – ha csak rövid rápillantással is – de több régió, illetve város mint környezet jelenjen meg az elemzésben, harmadrészt maga a **tengerparti, fejlett terület és azon belül is az első körbe, szintre sorolt (ún. tier (1)) városok már kellően közel hozták a lokációs jellegzetességeket** ahhoz, hogy teljesüljön az eseteknél a kvázi azonos környezeti feltételrendszer.

Az esettanulmányok tehát a következő városokhoz kötődtek:

- Shenzhen (Aquaprofit, Organica),
- Shanghai (Back és Rosta, Tradeland),
- Peking (Innomed).

Megjegyzés: a Tradeland a későbbiekben Shenzhenben és Chongqingben is irodát nyitott.

Helyszínválasztásaik okát, történetét az egyes esettanulmányoknál már bemutattam. **Összegezve** Shenzhen esetében a város, az önkormányzat nyitottsága, a partnerek „stratégiai illeszkedése”, illetve a szakértői támogatás megléte, Shanghainál a személyes kötődés, illetve a gazdasági fejlődésben való vezető szerep, Pekingnél a központi jelleg és az ügyfélkör követése volt a meghatározó.

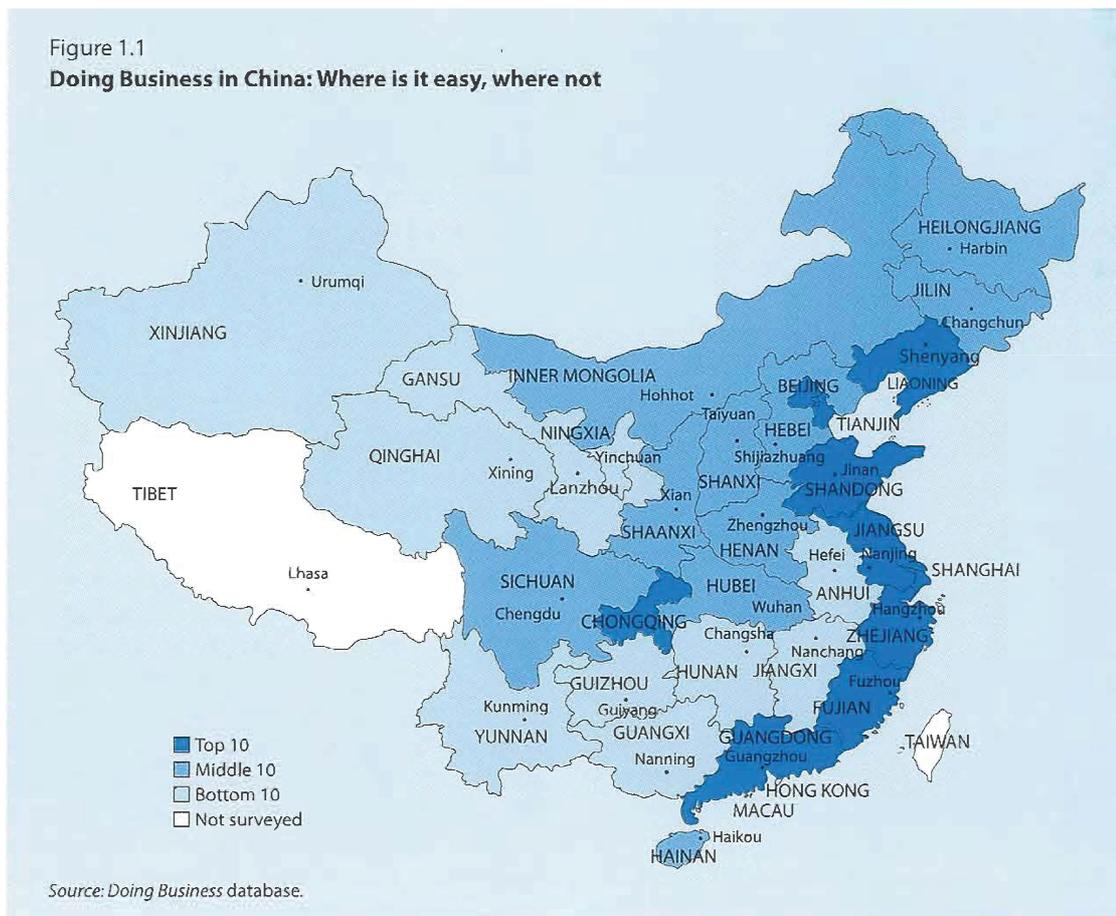
A kínai FDI-vel kapcsolatos szakirodalom jelentékeny része foglalkozik a lokációs kérdésekkel, a külföldi céges példák kapcsán idéztem a németországi Kereskedelmi Kamara felmérésének vagy az Európai Unió „Understanding China” c. program befektetési ajánlásgyűjteményének ide vonatkozó részeit. E helyütt – mintegy összegzéseként e témakörnek – bemutatnám a **Világbank és az IFC „Doing business” kutatási programjának 2008-as** (eleddig első és egyetlen) **„Sub-China” felmérését**, illetve annak eredményeit (The World Bank, International Finance Corporation (2008)).

- A tanulmány **30 jelentős kínai várost** (26 tartományi központot és 4 kiemelt, központi önkormányzatot) vizsgált meg, **(1) a vállalkozás indítása, (2) a tulajdonbejegyzés, (3) a hitelszerzés**, valamint **(4) a szerződések kikényszeríthetősége** szempontjából, tipikusan **korlátozott felelősségű társaságok** esetében.
- Ahogyan Kína központi kormányzata is aktív a gazdasági és szabályozási rendszerének reformjában, számos önkormányzat is fejleszti, racionalizálja a céges eljárási rendeket. Kimutatták, hogy a **legtöbb reformot megvalósító dél-keleti és a Bohai-öbölhöz közeli tartományok rendelkeznek a legkedvezőbb összesített üzleti környezetre vonatkozó indikátorokkal**. Kiemelendő még, hogy **Chongqing városa egy év alatt mind a négy vizsgált eljárás kapcsán fejlesztéseket** tudott felmutatni.²⁷

A tanulmány háttértábláiban városokra lebontva látható valamennyi mért / kalkulált adat, valamint az egyes folyamatok, eljárások tételes leírásai, időtartammal és költségekkel.

²⁷ A kutatók nemzeti szinten is jelentős előrelépési lehetőséget látnak a best practice-ek elterjesztésében, javasolják ezt. Ez egyrészt javítani tudja Kína egészének versenyképességét, másrészt az adatok alapján egyértelműen összefüggés van a kedvezőbbnek ítélt üzleti környezet és a bevonzott FDI mértéke között – bár ez nem kizárólagosan egyirányú logikai kapcsolatot jelent...

A tanulmány részletes táblázatot közöl, mely listázza a kínai élen járó gyakorlatot eljárásonként és tényezőnként (eljárási lépések száma / időtartama / költsége), illetve összeveti ezt a globálisan legjobb eredményeket felmutató országok értékeivel, ilyen módon jelezve még a jelentős további fejlődési lehetőségeket.



15. ábra: Doing business in China – Where is it easy, where not²⁸

- De a tanulmány szerzői felhívják a figyelmet a **kutatási módszertanból fakadó korlátokra, sajátosságokra is** (pl. csak bizonyos kérdésköröket vizsgál, nem ad teljes körű képet az üzleti környezetről, klímáról, egy-egy város kedvezőbb helyezése nem feltétlen jelenti a lazább kormányzati szabályozást, csupán azt, hogy – elvileg és a többiekhez képest – gyorsabban / alacsonyabb költséggel valósíthatóak meg az adminisztratív lépések).

Összegezve a lokációválasztással kapcsolatos kérdéskört, a **hazai vállalkozások számára** még mindig az javasolható, hogy **amennyiben nem kritikus tényező a döntéshozatalnál az, hogy még Kínán belül is különösen alacsony költségszintet és / vagy magas állami támogatást, adókedvezményt érjenek el, akkor érdemesebb a fejlettebb, tengerparti területekben gondolkodni.**

²⁸ Forrás: The World Bank, International Finance Corporation (2008), 3. o.

Az, hogy **e tartományok közül melyikre** esik a választás, az az érintett **vállalat adottságai és stratégiai céljai** (pl. tevékenység, ügyfélkör, beszállítók, további ázsiai terjeszkedés) és **egyéb szempontok** (pl. földrajzi távolság, közlekedési kapcsolatok Magyarországra, éghajlat, elérhető kínai partnerek, vezetői preferenciák) alapján dönthető el. Magyarország jelenleg **Pekingben, Shanghaiban, Chongqingben és Hongkongban** működtet külképviseletet (utóbbinál ún. „tiszteletbeli” formát). Elsődleges célterületként ezek, illetőleg a Hongkong melletti, kiemelt SEZ területtel, kiépült hazai szakértői háttérrel és vállalati kapcsolatokkal rendelkező **Shenzhen** ajánlhatóak. Emellett természetesen megfontolhatóak olyan déli / keleti nagyvárosok is, mint Guangzhou, Hangzhou, Fuzhou és Nanjing vagy az északabbi területeken, a Bohai-öbölnél fekvő Jinan vagy Tianjin.

*De amennyiben egy cég nyitottabb a belsőbb területek felé is akár, ma már nem kell egyértelműen lebeszélni arról, hogy olyan városokban gondolkodjon, melyekben – ahogyan **Répásy Bálint**, a Tradeland Kft. üzletfejlesztési divíziójának szenior menedzsere fogalmazott – „**a repülőgépről leszállva poros lesz a lakkcipő**”. Ilyen városként említhető pl. Wuhan, Xian, Lanzhou, Zhengzhou vagy Chengdu. Ezek még mindig nem Belső-, hanem Közép-Kínához tartozó tartományokban találhatóak, sok, vagy legalábbis többmillió városok, s a Kínán belüli kiterjedt repülőhálózatnak köszönhetően a kiemelt desztinációs pontokból (pl. Peking, Shanghai, Hongkong) jól elérhetőek. Ugyanakkor a nyugati jelenlét és a gazdasági fejlettség alacsonyabb szintje miatt nagyobb kulturális, szervezési, adminisztrációs kihívásokkal kell számolni, bár ezzel együtt a fogadó oldal számára vélhetően vonzóbb lehet a külföldi érdeklődő, mint a „leglátogatottabb” partvidéki városokban, s a térségi verseny szintje is alacsonyabb, mint a legdinamikusabban fejlődő déli, keleti területeken.*

*A kínai állam a belső-kínai beruházások támogatását célzó „**Go West**” politika mellett a Közép-Kínára fókuszáló „**Go Inland**” kezdeményezéssel éppen ezen régió fejlesztését igyekszik előmozdítani.*

A China-Briefing portál rendszeresen közöl adatokat a különböző lokációs irányokhoz tartozó üzembérleti, munkabér és járulék, valamint az alapvető szállítmányozási költségek nagyságrendjéről, valamint összeveti ezeket más, dél-kelet-ázsiai benchmark adatokkal.

Piacra lépési formák:

A piacra lépés lehetséges formái kapcsán egyrészt kiemelhető, hogy – miként más gyakorlatorientált kutatások, felmérések előrejelezték – **a hazai esettanulmányok vállalatai is változatos piacra lépési formákat** alkalmaztak, ugyanakkor **érzékkelhető a törekvés a vállalati döntési kompetenciák megerősítésére, az önállóság megőrzésére / megteremtésére Kínában** (ennek megnyilvánulása lehet az önálló vállalat, a többségi tulajdonnal vagy meghatározó menedzsmentjoggal irányított közös vállalat vagy a szintén egy kézben lévő képviselet iroda). Az **RO** előnyei és hátrányai révén gyakran – hosszabb vagy rövidebb ideig tartó – **átmeneti formát képviselhet** egy-egy cég életében.

A tanulmány korábbi részeiben részletesen foglalkoztam a lehetséges jogi formák sajátosságaival, valamint a döntést befolyásoló speciális kínai szabályozásokkal (pl. Katalógusok), továbbá a WFOE vs. JV kérdéskörrel és természetesen a vizsgált hazai vállalatok piacra lépési formáival (okok, folyamatok, eredmények).

Összegezve kiemelhető, hogy egyrészt a piacra lépési forma kapcsán is igaz, hogy az **adott vállalat adottságai, stratégiai céljai és egyéb szempontok együttesen** mutatnak fel lehetőségeket, melyek közül az előnyök és hátrányok tudatos értékelésével választható ki a megvalósítandó megoldás. Az ide kapcsolódó információk mind nagyobb része válik megfelelően (transzparensen, egyértelműen, angol nyelven) elérhetővé Kínában, ugyanakkor úgy vélem, hogy **nagyon fontos segítséget nyújthatnak ebben a folyamatban a kompetens üzletviteli és jogi szakértők**. Többek között a lehetőségek részleteinek pontosításában (pl. a regionális hivatali eltérések feltárásával), a döntést befolyásoló egyes tényezők értékelésében (pl. a kínai partnerszervezet megfelelősége, piaci potenciálok felmérése, adatok gyűjtése), a piacra lépést kísérő adminisztratív és jogi anyagok elkészítésében, a folyamatok menedzselésében (a megfelelő eljárásrendek betartásában, a kiegészítő szerződések, jogi anyagok, pl. szabadalmak, licenzek vagy éppen CCC rendezésében) és nem utolsósorban a kulturális és nyelvi különbségekből fakadó kérdések, problémák megoldásában.

Versenyképes tevékenységek:

Jelen kutatás keretében olyan tevékenységet végző vállalatokkal foglalkoztam, melyek – jelenlegi legjobb tudásunk szerint – **versenyképes tevékenységi körrel** rendelkeznek, s **választott működési modelljük szerint fenntartható módon (lesznek) képesek működni a kínai piacon**. Úgy gondolom, hogy maguk az esettanulmányok is ráirányíthatják a figyelmet olyan iparágakra, melyek hazai képviselői üzletileg eredményesen léphetnek fel Kínában. Emellett – mint azt a műhelytanulmány korábbi részeiben bemutattam – a kutatás során több módon is igyekeztem azonosítani olyan további területeket, tevékenységi köröket, melyek ajánlásként jelenhetnek meg a hazai kis- és középvállalati kör esetében. **Összegezve** kijelenthető, hogy a **versenyképes működés záloga a magas minőségű és korszerű termék, szolgáltatás piacra vitele** (amint az több interjú is elhangzott, illetve tanulmányban is megjelent: ma már a cégeknek „gagyival” nem lehet / érdemes Kínába menni).

Ajánlhatóak tehát azok az iparágak:

- **amelyeknél maga a kínai állam is egyértelműen támogatja** a külföldi befektetéseket (lásd a műhelytanulmányban az ún. Katalógusok kapcsán leírtakat);

- így pl. high-tech, termékminőséget, nemzetközi versenyképességet javító, energia, alapanyag-felhasználást csökkentő, hatékonyságot, környezetvédelmet, exportot előmozdító tevékenységek (beleértve a megfelelő mezőgazdasági ágazatokat is);
- illetve konkrétan pl. környezetbarát új anyagok és erőforrások (elemek) előállítás, energiacsökkentést biztosító alkatrészek és komponensek az autógyártásban, elektromos járművek töltését támogató eszközök, víz újrachasznosítását biztosító tevékenységek, specifikus tevékenységek a légi közlekedés és ürrepülés, a kismotorgyártás, a fejlett internetes, hálózati és félvezető technológiák, valamint a nem hagyományos energia feltárási és -kitermelési lehetőségek kapcsán;
- **azon beépülő termékek, melyek révén a kínai vállalatok végtermékeinek minősége** (működésbiztonsága, teljesítménye stb.) **érzékeltetően javul** (pl. autógyártásban fékrendszer, speciális csapágyelemek);
- azon **szolgáltatások, melyeknél a hazai szaktudás nemzetközi szinten is versenyképes** és a kínai vállalatok / (ön)kormányzat(ok) számára **lényeges probléma megoldását támogatják**;
- olyan **luxustermékek**, melyek **brandje kínai szinten is ismert** – vagy megfelelő idő alatt azzá tehető – és **kellően vonzó**, hogy a fizetőképes kínai fogyasztók a helyi – nemzeti! – vagy más versenyző globális luxusmárkák helyett ezt válasszák;
- bármely további specifikus termék / szolgáltatás, melyre **megfelelő mértékű és stabil kínai és / vagy más külföldi vállalat által támasztott kereslet** van Kínában.

*Gyakorta merül fel különböző **hírreves magyar élelmiszerekkel** (pl. borokkal, szalámmal) kapcsolatban a kínai piaci potenciál kérdése. Egyrészt joggal feltehető, hogy megfelelő marketinggel adott fogyasztói körben még elfogadható időtartam alatt kialakítható a kellő (el)ismertség, vagy célzott kereskedelmi kapcsolat feltárásával biztosítható a kínai piac elérése. De ez korántsem egyszerű feladat, hiszen Kínában gyakorlatilag a világ minden részéről már ott vannak a **globális versenytársak**, s az **egyedi kínai fogyasztó elérése** – éppen az ország méreteiből adódóan – még **egyetlen tengerparti, fejlett, a márka szempontjából „fizetőképes” nagyvárosban sem könnyű** (hiszen ott is akár tízmillió lakosról beszélhetünk). Tehát a **piacfelmérés és a megfelelő üzleti terv elkészítése ez esetben még az átlagosnál is fontosabb**, ugyanakkor – éppen a korábban leírt **információszerzési problémák, más kulturális, fogyasztói szokások** miatt – komoly kihívás. Mindazonáltal egyre több ilyen jellegű hazai kezdeményezés létezik – s érdekes lehet ezen cégek jelen tanulmányhoz hasonló vizsgálata. Legutóbb a magyar sajtóban a hústermékek (pl. Pick szalámi) kapcsán jelent meg, hogy elérhetővé válnak a kínai piacok. Hangsúlyozni kell azonban, hogy egy-egy ilyen új irány mindenképpen igényli az **állami, kormányzati szintű támogatást**, a szükséges adminisztrációs, engedélyeztetési ügyek előrevitele érdekében, illetve a befektetőknek hosszú bevezetési időszakokkal kell számolniuk.*

Természetesen a fentiek csupán alapvető irányjelölésként szolgálhatnak. Fontos még hangsúlyozni, hogy bár jelen kutatásban én elsődlegesen a Kínában befektetéssel, szervezeti / jogi egységgel megjelenő cégekkel foglalkoztam, de **nem kevésbé lényeges a magyar-kínai külkereskedelmi kapcsolatokban, illetve egyéb alternatív befektetési formákban (pl. licenz, franchise) rejlő üzleti potenciál.**

Ebből a szempontból is érdemes a lehetséges tevékenységeket górcső alá venni, pl. – mint arra Vizi Balázs, a Tradeland Kft. ügyvezetője felhívta a figyelmet – ha egy-egy kritikus alkatrészt nyújt a hazai vállalkozás kínai partner(ek) számára, akkor lehetséges, hogy a magyarországi – „nyugati” – gyártás előnyösebb piaci pozíciót eredményezhet, mint a Kínába történő tevékenységkihelyezés.

Versenyképes piacra lépés:

Jól látható az, hogy az **előzőekben vizsgált témakörök: piacra lépési forma, helyszín, tevékenység csak összességükben, a belső kapcsolódásokat figyelembe véve kezelhetőek, tervezhetőek meg sikeresen Kínában**, pl. egy-egy tevékenységi kör különböző besorolás alá eshet Kína keleti és nyugati területén vagy adott tevékenység kiválasztása maga után vonhatja az alkalmazható társasági jogi formát. Továbbá **még egy jól átgondolt piacra lépési projekt megvalósítása is komoly kihívásokat** támaszt a befektető cégekkel szemben:

- **jelentős a finanszírozási igény** (információgyűjtés, kapcsolatépítés, tárgyalások, cégalapítási folyamat, tőkeelvárások, szükséges egyéb engedélyek stb. miatt);
- **jelentős a vezetői erőforrásigény** (a vezetők idejéből, energiájából hosszú időn keresztül és jelentős mértékben vesz el egy kínai piacra lépés előkészítése és megvalósítása);
- **jelentős a szervezeti szintű erőforrásigény** (a szervezet további vezetőitől, munkatársaitól is extra ráfordítást kíván – egyrészt a kínai befektetés kialakításával kapcsolatos közvetlen feladatok megoldása, másrészt a közvetett hatások kezelése, pl. kevesebb vezetői figyelem jut más területekre).

Ezért a **kínai piacra való sikeres kilépés a hazai KKV-któl az átlagostól mindenképpen magasabb szintű vállalati** (pénzügyi, szervezeti) **és vezetői** (vállalkozási, kockázatvállalási, stratégiai és üzleti tervezési, kontroll) **érettséget, illetve felkészültséget követel meg.** *Míg tehát a KKV-kat általában jellemző rugalmasság és erős vezetői döntési kompetencia előny, addig a cégen belüli kellő standardizáltság, szabályozottság, adott esetben: decentralizáltság támogató pillér, erőforrás lehet.*

Emellett a piacra lépéssel kapcsolatos gondolatok zárásaként szeretném még egyszer **hangsúlyozni az együttműködés fontosságát**. S ez esetben nem csupán arra gondolok, hogy a kínai partnerekkel való együttműködésnek melyek a követendő alapelvei – erről a korábbiakban már volt szó –, hanem arra, hogy számos nemzetközi tanulmány (pl. Tian, X. (2007), Cedrola, E., Battaglia, L., Cantu, C., Gavinelli, L. (2010)) szerint **különösen a piacra lépés kapcsán**, de akár a későbbiekben is (pl. különböző jogsérelmek kezelésénél) **lényeges az, hogy a vállalkozás egy hálózat, közösség részeként jelenik-e meg Kínában vagy teljesen önállóan próbálja meg kiépíteni képviseletét**.

Nádasi Tamás, az Aquaprofit vezetője, s egyben a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Magyar-Kínai Tagozatának elnöke úgy fogalmazott, hogy Kína mint piac végre már elegendően nagy kell, hogy legyen ahhoz, hogy a hazai vállalkozások is belássák, együtt(működve) többre képesek, mint egymás ellen vetélkedve.

A Tagozat számos módon igyekszik **támogatni a hazai vállalkozások kínai piacra történő kilépését**: üzletember találkozók, tájékoztató fórumok, tagozati ülések révén és rendszeres üzleti delegációk szervezésével Kínába. Kéthavonta megküldött hírlevéllel adnak tájékoztatást az érdeklődők számára a legfrissebb kínai gazdasági, politikai, társadalmi, kulturális eseményekről és az aktuális hazai / kínai rendezvényekről (pl. konferenciákról, vásárokról, delegációkról). Továbbá [honlapjukon](#) keresztül informálnak az aktualitásokról és tesznek elérhetővé további iparági, szabályozási tanulmányokat, tájékoztató anyagokat, képviseleti, szakmai elérhetőségeket stb. Részt vesznek releváns kínai rendezvények szervezésében és promóciójában, közösen más hazai és kínai szervezetekkel. Fejlesztik a **kínai társszervezetekkel** való együttműködést, így pl. a CCPIT-China Council for the Promotion and International Trade-del, valamint az All China Federation of Industry and Commerce-szel.

A Tagozat munkájának jellegéből, vezetőinek szemléletéből következik az, hogy ők maguk is az **együttműködésben hisznek**, ezért igyekeznek támogatni pl. a hazai, Kínával kapcsolatos kormányzati, külpolitikai, szakpolitikai tervek kidolgozását és ezek megvalósítását, partneri viszonyra törekednek a megfelelő kormányzati és szakmai szervezetekkel. Látják, hogy országos szinten is szükség van a koordinált együttműködésre az érintettek között ahhoz, hogy összességében nagyobb hatáskörrel segíthessék a hazai gazdasági szereplők Kínában való versenyképes fellépését. De az egyes cégek szintjén is lehetnek szinergikus kapcsolódások, dolgozzanak akár azonos iparágban, tartozzanak egy klaszterhez vagy működjenek az értékteremtés különböző szintjein, szegmenseiben (pl. kivitel és behozatal kapcsán is létrehozható két cég között szállítmányozási együttműködés).

Külföldi vállalat versenyképes működtetése Kínában:

Amennyiben sikerült megtalálni azt a tevékenységi kört, helyszínt és piacra lépési formát, mely a megalapozott üzleti elemzések alapján eredményes lehet, továbbá meg is tudta valósítani a befektető cég ezt, megtörtént a piacra lépés, akkor a **normál üzletmenet, a működtetés során is számos kihívással kell számolni Kínában**, melyek megfelelő kezelése szükséges ahhoz, hogy hosszú távon is fenntartható legyen a vállalkozás.

Ezek közül az **ötödik fejezetben részletesen foglalkoztam a humán erőforrás menedzsment főbb aspektusaival**, valamint a **szellemi tulajdonjogok védelmével** – bemutattam a hatályos kínai szabályozások főbb elemeit, a nemzetközi szakirodalomban felmerülő legfontosabb gyakorlati vizsgálati irányokat, a külföldi vállalatok előtt álló tipikus megválaszolandó kérdéseket, valamint a hazai cégek életéből néhány érdekes technikát és taktikát – választ a kihívásokra. Természetesen csak a kutatás és tanulmány keretei szabtak határt e téren a vizsgálódásnak: számtalan további kérdés elemzése lenne fontos és lehetséges a hazai vállalatok kínai működését illetően – erre a további kutatási témáknál visszatérek még. E helyütt – mintegy zárásként – egy sajátos kérdéskörrel, a pénzügyi folyamatok lebonyolításával foglalkoznék még röviden.

*Kezdjük az **adózással!** Utaltam már arra, hogy egyrészt **Kína a reformok kezdete óta** – miként a gazdaság számos más szegmensében – az **adózás területén is kialakított egy új rendszert**. A külföldi vállalatokat – és vezetőket – érintő adókról (típusokról, mértékekről, számítási módokról – vállalati típusonként) tájékoztatást ad többek között a Devonshire-Ellis, C., Scott, A., Woollard, S. szerkesztői team irodalomjegyzékben felsorolt több tanulmánya, valamint pl. Tian, X. (2007) „Corporate finance considerations” c. fejezete. Kínában – csakúgy mint a világ más országaiban – természetesen a külföldi befektetőket az adózás témakörében különösen érdeklik az elérhető adókedvezmények, ezekről pl. a speciális gazdasági övezetek kapcsán már beszéltünk. (A hazai vállalatok közül is többen jelezték vissza, hogy részesültek / részesülnek adókedvezményekben.)*

Talán még izgalmasabb pénzügyi téren a **fizetési fegyelem kérdése**. Kutatásom érdekes eredménye, hogy a **hazai vállalatok jellemzően megfelelőnek ítélték meg a kínai ügyfelek fizetési hajlandóságát, fegyelmét**. Mivel ez a kérdéskör többször negatív jelzőkkel szerepelt a Kínában működő nyugati cégek beszámolóiban, illetve a kapcsolódó kutatásokban, felmérésekben, ezért számomra meglepő volt a magyar vezetők álláspontja. Kérdéseimre a vezetők egyrészt a kínai (üzleti) kultúrához kapcsolódó indokokat mondtak (pl. a nem fizető kínai vezető „arcot” veszít, nem csak a nyugati partner előtt, de a tágabb közösségben is, a kínaiak számára az egyszer már felépített kapcsolat fontos, ha késve is, de igyekeznek fizetni, hogy megtartsák azt), másrészt – sajnos – arra is rámutattak, hogy lehet, hogy a hazai fizetési fegyelem általánosan alacsonyabb szintje kondicionálta őket úgy, hogy ezek után a kínai gyakorlatot már „megfelelőnek” tartják. Természetesen a fizetési fegyelemtől általánosságban mondták el véleményüket, s az egyedi esetekben és rendszer szinten itt is **lényeges a következetes vállalati kontroll és a megfelelő kockázatkezelés** gyakorlása. Még így is felmerülhetnek vitás helyzetek, konfliktusok a kínai és a magyar fél között. A Tradeland Kft. vezetői évtizedes tapasztalattal rendelkeznek már az ilyen jellegű problémák megoldásában is, s **legfontosabbnak a megelőzést tartják: a körültekintő, alapos szerződéskötés** fontosságát hangsúlyozzák.

Végül, de nem utolsó sorban fel kell hívni a pénzügyi folyamatok kapcsán a figyelmet arra, hogy **Kína sajátos bankrendszert működtet**, mely napjainkban is alapvetően **állami irányítás**, befolyás alatt áll. Ez hozzásegíti a kínai kormányt gazdaságfejlesztési terveinek eredményes megvalósításához (lásd pl. az aktuális válságkezelés során), ugyanakkor számos tekintetben korlátokat (pl. magas rosszhitel-állomány), s az **európaítól eltérő megoldásokat, korlátokat** okoz a működésben (pl. valuta- / devizaátváltások, a cégek külső finanszírozása, a megtermelt profit repatriálása kapcsán).

Főbb elméleti kapcsolódási pontok – további kutatási irányok:

A piacra lépés okait, módját abból a szempontból is vizsgálhatjuk, hogy miért léteznek / jönnek létre nemzetközi vállalatok. Mint arra már a korábbiakban utaltam, a **kutatás jellegéből adódóan nincs egyetlen kitüntetett elméleti keret, modell**, melynek követését vagy éppen ellenőrzését felvállalhatnám.

Ugyanakkor ha egyfajta **elméleti irányultságot** kell meghatározni, akkor olyan **komplex, holisztikus szemléletű modellben** gondolkodnék, mint **Dunning eklektikus OLI-paradigmája**, melynek révén egyrészt az okok, befolyásoló tényezők, másrészt a (lehetséges) választások több szempontból elemezhetőek. Ha az **esettanulmányok** felé fordulunk, akkor több tulajdonosi (pl. egyedi / korszerű technológia), lokációs (pl. olcsó(bb) munkaerő) vagy internalizációs (pl. disztribútori rendszert kiváltó saját piaci szervezet, jelenlét megteremtése) előnyt megemlíthetünk.

Hozzám legközelebb az egyedi esetekre koncentráló, kvalitatív, esettanulmányokon alapuló megközelítés, módszer állt. Fontosnak tartom hangsúlyozni, hogy a nemzetközivé válás kapcsán **egy-egy vállalat esete önmagában is több elmélet alapján** (vagy éppen cáfolataként) elemezhető (pl. a tranzakciós költségek vs szervezeti erőforrások), s a különböző irányok gazdagabb, több szempontú információgyűjtést és értékelést tesznek lehetővé. Több pillérre épülése, többszempontúsága miatt is tartom az OLI-modellt a leginkább alkalmazhatónak.

Saját szűkebb szakterületem, a **vezetés- és szervezéstudományok** alapján lényegesnek ítélem a vizsgálatok során a szervezeti változásokat, a vezetői döntéshozatali folyamatokat, valamint pl. a kritikai (hatalmi helyzeteket feltáró) vizsgálati irányokat is. Azonban jelen kutatás keretei miatt a műhelytanulmányban az egyes vállalatok kapcsán nem volt lehetőség pl. a döntési folyamatok vagy a szervezeti változások minden részletre kiterjedő elemzésére. De olyan általános megállapítások mindenképpen rögzíthetőek, hogy – éppen a sajátos kínai tárgyalási gyakorlat (kérdések újbóli megnyitása, hosszú kapcsolatépítési és megállapodási időtartam) és szerződéskezelési szemlélet miatt – **a stratégiai döntéshozatal tipikus fázisai** (lásd pl. Mintzberg modelljét) **nem azonosíthatóak be éles határokkal, egymással gyakorta átfednek, s visszalépések is lehetnek** korábbi szakaszokba.

A „szervezeti oldalon” több esettanulmány, vezető is megerősítette, hogy a nemzetközivé válás hatással van – kell, hogy legyen – a szervezeti folyamatokra, illetőleg a **szervezet nemzetközi piacra való kilépésének előfeltétele egy kellő szintű standardizáltság, szabályozottság és formalizáltság**, annak érdekében, hogy a vezetői figyelem a kézi irányítás helyett az új stratégiai akció kidolgozására, megvalósítására irányulhasson.

Végül, de nem utolsó sorban felhívom a figyelmet arra, hogy a **hazai esetek is alátámasztják a szekvenciális, fokozatos internacionalizációs elméletek mellett az alternatív formák (pl. born-global modell) létjogosultságát.**

Természetesen e témakör további kutatásánál már én magam is fontosnak tartanék egy fókuszált, adott elméleti körhöz jobban kötődő, hipotézisekkel dolgozó, illetve egyes elméleti irányok fejlesztését megcélzó vizsgálódást is. De további vállalati csoportok hasonló feltáró elemzése is hasznos eredményekkel járhat. Úgy gondolom, hogy mind a nemzetközi üzleti gazdaságtan, mind a vezetéstudomány terén számos lehetőség adódik erre. Különösen relevánsnak tartanám

- *a jelenlegi kutatásból kirajzolódó **környezetipari – vagy egy azon belüli alszegmenshez tartozó – klasztertevékenység elemzését, pl. porteri alapokon;***
- ***egy másik, jól azonosítható vállalati körre** (pl. élelmiszeripari tevékenységet Kínába kihelyező / belsőbb területeken működő / külkereskedelemben érdekelt cégekkel) **hasonló jellegű kutatás lefolytatását;***
- *a **Kínába irányuló magyar FDI-hez** (esetleg külkereskedelemhez) **kapcsolódó vezetői stratégiai döntéshozatal részleteinek, folyamatának** feltárását, tekintettel a vállalati kör és vezetői szemlélet (KKV – entrepreneurship), illetve a döntés tárgyát képező terület sajátosságaira;*
- *a **Kínában működő magyar vállalatok főbb alap- és támogató folyamatainak** (pl. beszerzés, gyártás, marketing és értékesítés, logisztika, infrastruktúramenedzsment, gazdasági adminisztráció, egyéb műszaki üzemvitel), **valamint irányítási rendszerének** (irányítási folyamatainak, menedzsment kontroll rendszereinek) részletes vizsgálatát;*
- *valamint a **hazai vállalatok kínai térnyerését eredményesen támogatni képes kormányzati és egyéb** (pl. szakmai, érdekképviselői, kulturális) **szervezetek, koordinációs mechanizmusok működésének értékelését és a fejlesztési lehetőségek feltárását** – figyelembe véve más, e téren best practice-t képviselő országok hasonló gyakorlatának elemzését.*

Források

1. Ali, S., Guo, W. (2005): Determinants of FDI in China, Journal of Global Business and Technology, Volume 1, Number 2, Fall 2005
2. Andersen, P. H., Christensen, P. R., Damgaard, T. (2006): Diverging Relational Expectations of Danish and Chinese SMEs: Business Contexts and Relationship Norms, 22nd IMP-conference, Milan, Italy
3. Antal-Mokos, Z., Balaton K., Drótos Gy., Tari E. (2004): Stratégia és szervezet, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
4. Antalóczy, K., Éltető, A. (2002): Magyar vállalatok nemzetköziesedése – indítékok, hatások és problémák, Közgazdasági Szemle, XLIX. évf., 2002. febr., 158-172. o.
5. Arvela, A-M (2011): Market entry patterns of Finnish SMEs entering China, Lappeenranta University of Technology, School of Business, Master's Thesis
6. ASEAN (2011a): The Founding of ASEAN, link: <http://www.aseansec.org/20024.htm>, letöltés: 2011. szeptember 10.
7. ASEAN (2011b): ASEAN – China Free Trade Area, link: <http://www.aseansec.org/19105.htm>, letöltés: 2011. szeptember 10.
8. Ashkansay, N. M. (2002): Leadership in the Asian Century: Lessons from GLOBE
9. Birkinshaw, J. (2001): Strategy and Management in MNE Subsidiaries in Rugman, A. M., Brewer, T. L. eds (2001): The Oxford Handbook of International Business, Oxford University Press, 380-401. pp.
10. Bosma, N., Levie, J. (2009): Global Entrepreneurship Monitor – 2009 Executive Report, Global Entrepreneurship Research Association
11. Bucknall, K. B. (1999): Chinese Business Etiquette and Culture, Boson Books
12. Cedrola, E., Battaglia, L., Cantu, C., Gavinelli, L. (2010): Italian SMEs in China. Relationships and cultural distances throughout the supply chain, 26th IMP-conference, Budapest
13. Chen, J. (2005): Corporate Governance in China, RoutledgeCurzon

14. Chikán, A., Czakó E. (2008): Versenyképesség – ahogyan a vállalatvezetők látják, Versenyképesség Kutatás – Műhelytanulmány sorozat, 49. sz. kötet, 2008. Március
15. Child, J. (1994): Management in China during the age of reform, Cambridge University Press
16. Child, J. (2001): China in International Business in Rugman, A. M. – Brewer, Th. L. eds (2001): The Oxford Handbook of International Business, Oxford University Press, pp. 681-715.
17. ChinaDaily (2003): Japanese carmaker loses suit, 2003-11-25, link: http://www.chinadaily.com.cn/en/doc/2003-11/25/content_284444.htm, letöltés: 2011. október 10.
18. ChinaDaily (2007): Former SFDA chief executed for corruption, 2007-07-10, link: http://www.chinadaily.com.cn/china/2007-07/10/content_5424937.htm, letöltés: 2011. november 4.
19. Creel, H. G. (1964): The Beginnings of Bureaucracy in China: The Origin of the Hsien, The Journal of Asian Studies, Vol. 23, No. 2 (Feb., 1964), pp. 155-184
20. Czakó, E. (2000): Versenyképesség iparágak szintjén – A globalizáció tükrében, PhD disszertáció, BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék
21. Devonshire-Ellis, C., Scott, A., Woollard, S. eds (2011a): Setting Up Wholly Foreign Owned Enterprises in China, third edition, Springer-Verlag Berlin Heidelberg
22. Devonshire-Ellis, C., Scott, A., Woollard, S. eds (2011b): Setting Up Joint Ventures in China, third edition, Springer-Verlag Berlin Heidelberg
23. Devonshire-Ellis, C., Scott, A., Woollard, S. eds (2011c): Setting Up Representative Offices in China, fourth edition, Springer-Verlag Berlin Heidelberg
24. Devonshire-Ellis, C., Scott, A., Woollard, S. eds (2011d): Human Resources in China, third edition, Springer-Verlag Berlin Heidelberg
25. Dunning (2000): The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity, International Business Review, 9 (2000), 163-190. pp.
26. Dunning, J. H., Lundan, S. M. (2007): Multinational enterprises and the global economy, Edward Elgar Publishing

27. EEAS (2011): China, European Union, European External Actions Service, link: http://eeas.europa.eu/china/index_en.htm, letöltés: 2011. szeptember 10.
28. EU Aid (2007-2013): China – Strategy Paper, 2007-2013, European Commission, Development and Cooperation – EuropeAid, link: http://eeas.europa.eu/china/csp/07_13_en.pdf, letöltés: 2011. szeptember 10.
29. Gannon, M. J., Newman, K. L. (2001): The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management, Wiley-Blackwell, 1st edition
30. Gannon, M. J., Pillai, R. (2010): Understanding global cultures: metaphorical journeys through 29 nations, Clusters of Nations, Continents, and Diversity, SAGE Publications Inc.
31. Gantz, J. F. (2006): The Contribution of Software and IT Services Industries to the Chinese Economy, White Paper, IDC
32. Gatfield, T., Wright, O. (2006): China Market Entry Strategies: A Case Study on Sister State and Sister City Relationships in Queensland, Academy of World Business Marketing and Management Development, Paris
33. German Industry & Commerce China, Euro Asia Consulting PartG (2007): German Business Expansion in China: 2008 – 2010, Business Forum China – Special Issue
34. Gernet J. (2005): A kínai civilizáció története, Osiris Kiadó, Budapest
35. Gesteland, R. R. (2002): Cross-Cultural Business Behavior – Marketing, Negotiating, Sourcing and Managing Across Cultures, Copenhagen Business School Press
36. Guthrie, D. (2009): China and Globalization, The Social, Economic and Political Transformation of Chinese Society, Revised Edition, Routledge
37. Hirn, W. (2006): Kína – A nagy falat, HVG Kiadó
38. Hofer, M. B., Ebel, B. eds (2007): Business Success in China, Springer-Verlag Berlin Heidelberg
39. Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2005): Kultúrák és szervezetek – Az elme szoftvere (Az interkulturális együttműködés és szerepe a túlélésben), VHE Kft.
40. House, R., Javidan, M., Hanges, P., Dorfman, P. (2002): Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE, Journal of World Business, Vol. 37, p.3-10.

41. IMD (2011): World Competitiveness Online / Mainland China, Hungary
<https://www.worldcompetitiveness.com/OnLine/App/Index.htm>, letöltés: 2011. október 24.
42. Incze, E. (2005): A vállalatok nemzetközi versenyképességének jellemzői, Versenyképesség Kutatás – Műhelytanulmány sorozat, 18. sz. kötet, 2005. november
43. Innovation Center Denmark, Shanghai (2009): Wastewater treatment in China, Industry Analysis, Wastewater Treatment
44. Inotai, A., Juhász, O. (2010): Kína és a válság, Akadémiai Kiadó Zrt.
45. Internationalization: Evidence from Malaysia, Int. Journal of Economics and Management 4(2): 285 – 304. pp
46. Jekel, R. (2009): The Quality Aspect of Dynamic Capabilities: Successful Practices of German Manufacturers in China, Dissertation of the University of St. Gallen, Graduate School of Business Administration, Economics, Law and Social Sciences, Dissertation no. 3627
47. Johnson, J., Tellis, G. J. (2008): Drivers of Success for Market Entry into China and India, Journal of Marketing Vol. 72 (May 2008), 1–13. pp
48. Jordán, Gy. (2000): A külföldi működőtőke szerepe Kína gazdaságában, Közgazdasági Szemle, XLVII. évf., 2000. július-augusztus, 619-635. pp
49. Jordán, Gy., Tóth, B. (2005): Kína a modernizáció útján a XIX-XX. században, Napvilág Kiadó, Budapest
50. Khanna, T., Palepu, K. G., Sinha, J (2005): Strategies that Fit Emerging Markets, Harvard Business Review, 2005. June, 63-76. pp.
51. Kogut, B. (2002): International Management and Strategy in Pettigrew, A. T., Howard-Whittington, R. eds (2002): Handbook of Strategy and Management, Sage Publications, pp. 261-278.
52. Kornai, J. (2005): Kelet-Közép-Európa nagy átalakulása – Siker és csalódás, Közgazdasági Szemle, LII. évf., 2005. december, 907-936. pp
53. Kornai, J. (2007): Mit jelent a „rendszerátalakítás”? Kísérlet a fogalom tisztázására, Közgazdasági Szemle, LIV. évf., 2007. április, 303-321. pp

54. KSH (2011a): Termékek külkereskedelmi forgalma, Feladó/rendeltetési országcsopontonkénti termékadatok MKN szerint, Export, KSH Tájékoztatói Adatbázis, link: <http://portal.ksh.hu>, letöltés: 2011. november 2.
55. KSH (2011b): Termékek külkereskedelmi forgalma, Feladó/rendeltetési országcsopontonkénti termékadatok MKN szerint, Import, KSH Tájékoztatói Adatbázis, link: <http://portal.ksh.hu>, letöltés: 2011. november 2.
56. KSH (2011c): Külföldön működő magyar tőke, Legalább 10% külföldi tulajdonrészrel rendelkező vállalkozások, Tájékoztatói Adatbázis, link: <http://portal.ksh.hu>, letöltés: 2011. november 18.
57. Kukovetz, K. (2002): Decision-Making Processes in Emerging Markets, Dissertation der Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts- Rechts- und Sozialwissenschaften, Dissertation Nr. 2630
58. Leonard, M. (2008): Mit gondol Kína?, Gondolat Kiadó
59. London, T., Hart, S. L. (2004): Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model, Journal of International Business Studies, 35, 350–370.
60. Long, Y. (2001): Meeting of the Working Party on the accession of China – Statement by H.E. Vice Minister LONG Yongtu, Head of the Chinese Delegation, at the eighteenth session of the Working Party on China, WTO NEWS: 2001 News Items, 17 September 2001
61. MacFarquhar R., Fairbank J. K. (1991): The Cambridge History of China Vol. 15, part 2., The People's Republic, Part 2: Revolutions within the Chinese Revolution 1966–1982, Cambridge University Press
62. Marosi, M. (2003): Japán, koreai és kínai menedzsment, Aula Kiadó
63. Midler, P. (2011): Poorly Made in China: An Insider's Account of the China Production Game, Wiley; Revised and Updated Edition edition
64. Ministry of Environmental Protection, PRC (2007): The National Eleventh Five-year Plan for Environmental Protection (2006-2010), link: http://english.mep.gov.cn/Plans_Reports/11th_five_year_plan/, letöltés: 2011. június 10.
65. Mintzberg, H., Raisinghani, D., Théorêt, A. (1976): The Structure of "Unstructured" Decision Processes, Administrative Science Quarterly, Vol. 21, No. 2, Jun., 1976, 246-275. pp.
66. Naughton, B. (2007): The Chinese Economy – Transition and Growth, The MIT Press

67. OECD (2000): Enhancing the Competitiveness of SME in Transition Economies and Developing Countries in the Global Economy and their Partnership with SMEs of OECD Countries, Conference for Ministers responsible for SMEs and Industry Ministers Bologna, Italy, 14-15 June 2000
68. OECD (2001): Corporate Governance in Asia – A Comparative Perspective, OECD
69. OECD (2008): OECD Reviews of Innovation Policy: China, OECD, ISBN 978-92-64-03981-0
70. OECD (2010a): OECD Economic Surveys: China, 2010, Volume 2010/6 February 2010
71. OECD, CDRF (2010): Trends in Urbanisation and Urban Policies in OECD Countries: What Lessons for China?²⁹
72. Oviatt, B. M., McDougall, P. P (1994): Toward a theory of international new ventures, Journal of International Business Studies, First Quarter
73. P. Szabó, S. (2003): A kínai erkölcs és a szülők tisztelete, Kossuth Kiadó
74. P. Szabó, S. (2011a): Alkotmányos berendezkedés Kínában, Pro Publico Bono, TÁMOP Speciál,
http://www.propublicobono.hu/pdf/P.%20SZABO%20S%20_Alkotmanynos%20ber%20Kinaban.pdf, letöltés: 2011. október 15.
75. P. Szabó, S. (2011b): A „pekingi konszenzus” – közigazgatás és gazdaságirányítás a Kínai Népköztársaságban, Pro Publico Bono, TÁMOP Speciál,
<http://www.propublicobono.hu/pdf/PSzabo.pdf>, letöltés: 2011. október 15.
76. P. Szabó, S., Varga-Polyák, Cs. (2010): Kínai vállalatok tervezési gyakorlata – Tervezés 2011 szakmai találkozó, előadás (2010. szeptember 23.)
77. Porter, M. E. (1998): Clusters and Competition. New Agendas for Companies, Governments and Institutions in Porter, M. E. (1998): On Competition, Harvard Business School, Boston, 197-287. pp.
78. Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, May 1990, 79-91. pp.
79. Redding, G. (1993): The spirit of Chinese capitalism, Walter de Gruyter

²⁹ CDRF: China Development Research Foundation

80. Redding, G., Witt, M. A. (2007): The future of chinese capitalism – Choices and chances, Oxford University Press
81. Ren, H. (2010): Prospect of China – Hungary Co-operation in Economy, Trade and Investment, Advanced China in Hungary – Új dimenzió a kapcsolatépítésben, Befektetői és Beszállítói Konferencia, Budapest, 2010. október 21.
82. Rugman, A. M., Verbeke, A. (2001): Location, Competitiveness and the Multinational Enterprise in Rugman, A. M., Brewer, T. eds (2001): Oxford Handbook of International Business, Oxford University Press pp. 150-177.
83. Ruigrok, W. (2002): The Strategy and Management of International Institutions in Pettigrew, A., Howard, T., Whittington, R. eds (2002): Handbook of Strategic Management, Sage Publication, 326-343. pp.
84. Salát, G. (2009): Budapesttől Pekingig, a magyar-kínai kapcsolatok múltja, Konfuciusz Krónika, 2009/2.
85. Schmidli, C-O. (2008): Foreign Direct Investment Decision-Making Process of Swiss Small and Medium Sized Enterprises in China, Dissertation, Dissertation of the University of St. Gallen, Graduate School of Business Administration, Economics, Law and Social Sciences, Dissertation no. 3477
86. Schumpeter, J. A. (1980): A gazdasági fejlődés elmélete, Közgazdasági És Jogi Kiadó
87. Schwartz, S. H. (1999): A Theory of Cultural values and Some Implications for Work, Applied Psychology: An International Review, Vol. 48. No. 1, 23-47. pp.
88. Sebenius, J. K., Qian, Ch. (J.) (2008): Cultural Notes on Chinese Negotiating Behavior, Working Paper, 09-076, Harvard Business School, Boston, MA USA
89. Shane, S., Venkataraman, S. (2000): The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research, Note, The Academy of Management Review, Vol. 25, No. 1, Jan., 2000, 217-226. pp.
90. Simon, H. A. (1955): A Behavioral Model of Rational Choice, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 69, No. 1. (Feb. 1955), 99-118. pp.
91. Spar, D. L. (2001): National policies and domestic politics in: Rugman, A. E. ed (2001): Oxford Handbook of International Business, Oxford University Press, 206-231. pp.

92. Szerb, L., Márkus G. (2008): Nemzetköziesedési tendenciák a kis- és közepes méretű vállalatok körében Magyarországon a 2000-es évek közepén, Vállalkozás és Innováció, 2008. II. negyedév, 36-58. o.
93. Szilas, C. (2009): TÉT Attaséi Beszámoló Jelentés, 2009. február-augusztus, Peking
94. The World Bank, International Finance Corporation (2008): Doing business in China, WB / IFC
95. The World Bank, International Finance Corporation (2011a): Doing Business 2012 – Doing business in a more transparent world, WB / IFC
96. The World Bank, International Finance Corporation (2011b): Doing Business 2012 – Doing business in a more transparent world – Economy profile: China, WB / IFC
97. Tian, X. (2007): Managing International Business in China, Cambridge University Press
98. Tőkei, F. (2005): Kínai filozófia – Ókor (I. kötet), Tőkei Ferenc életműsorozat I., Kossuth Kiadó
99. Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (1998): Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business, 2nd edition, Nicolas Brealey Publishing, London
100. Tung, R. L., Worm, V., Fang, T. (2008): Sino-Western Business Negotiations Revisited – 30 Years after China's Open Door Policy, Organizational Dynamics, Vol. 37, No. 1, 60-74. pp.
101. Twitchett, D., Fairbank, J. K. (eds) (1987): The Cambridge History of China Vol. 1: The Ch'in and Han Empires, 221 B.C.–A.D. 220, Cambridge University Press
102. U.S. Customs and Border Protection, U.S. Immigration and Customs Enforcement (2009): Intellectual Property Rights, Seizure Statistics: Fiscal Year 2009, Published: October 2009
103. UNCTAD (2005): China in a globalizing world, United Nations Publications
104. UNCTAD (2010): World Investment Report 2010, United Nations Publications
105. Varga Polyák, Cs. (2011d): Kína gazdasága, társadalma az ezredforduló idején, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, Japán, koreai és kínai menedzsment, oktatási segédanyag

106. Varga Polyák, Cs. (2011e): Kínai nemzetközi vállalatok és stratégiák, in In: Dobák, Bakacsi, Kiss (szerk): Stratégia és menedzsment, BCE Vezetéstudományi Intézet, Budapest
107. Varga Polyák, Cs. (2011a): Kína (gazdaság)története az ókortól a 20. század közepéig, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, Japán, koreai és kínai menedzsment, oktatási segédanyag
108. Varga Polyák, Cs. (2011b): Kína (gazdaság)története a 20. sz. második felében, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, Japán, koreai és kínai menedzsment, oktatási segédanyag
109. Varga Polyák, Cs. (2011c): Kínai vállalati típusok, kínai menedzsment, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, Japán, koreai és kínai menedzsment, oktatási segédanyag
110. Varga Polyák, Cs. (2011f): Egészségügyi modell, szabályozás és támogatáspolitikai Kínában – A reformok eredményei és további kihívások, IME-META V. Országos Egészség-Gazdaságtani Továbbképzés és Konferencia, 2011. június 29-30., Budapest
111. Wan, S., Lowe, J. (2007): Market entry strategy into China by entrepreneurial new venture firms, 4th AGSE International Research Exchange, 6-9 February 2007
112. WEF (2010): The Global Competitiveness Report 2010–2011 (editor: Klaus Schwab), Geneva, Switzerland 2010
113. Westney, E. D., Zaheer, S. (2001): The Multinational Enterprise as an Organisation in Rugman, A. M., Brewer, T. L. eds (2001): The Oxford Handbook of International Business, Oxford University Press, 349-379. pp.
114. World Bank (2000): East Asia – Recovery and beyond, World Bank, Washington
115. World Bank (2010): Data & Research / China, Hungary, US, Japan, India, Germany, Russia, <http://www.worldbank.org/>, letöltés: 2010. november 13.
116. WTO (2001): WTO successfully concludes negotiations on China's entry, WTO NEWS: 2001 Press Releases, Press / 243, 17 September 2001
117. WTO (2011): Intellectual property: protection and enforcement, Understanding the WTO: The Agreements, link: http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/agrm7_e.htm, letöltés: 2011. november 10.

118. Yan, D., Warner, M. (2001): 'Sino-foreign joint ventures' versus 'wholly foreign owned enterprises' in the People's Republic of China, Research Paper in Management Studies, Judge Institute of Management Studies University of Cambridge, United Kingdom, October 2001, WP 11/2001
119. Yan, Y. (2005): Foreign Investment and Corporate Governance in China, Palgrave Macmillan
120. Zhang, B. (2010): Global opportunities in China's healthcare Industry, China Tomorrow – Life Science, 5th November 2010, Glasgow
121. Zhang, H. K. (2005): Why does so much FDI from Hong Kong and Taiwan go to Mainland China?, China Economic Review 16 (2005) 293–307. pp
122. Zhang, J., Mauzerall, D. L., Zhu, T., Liang, S., Ezzati, M., Remais, J. V. (2010): Environmental health in China: progress towards clean air and safe water, Vol 375 March 27, 2010, pp. 1110-19.
123. Zhao, H., Hsu, C. C. (2006): Social Ties and Foreign Market Entry: An Empirical Inquiry, Management International Review, vol. 47, 2007/6, 815 – 844. pp
124. Zizah, C. S., Rosmah, M. I., Scott-Ladd, B., Entrekin, L. (2010): Influential Factors for SME

Jelen tanulmány a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT kötetét képezi.

BCE Versenyképesség Kutató Központ
Kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató
ISSN 1787-6915