

## Fejezetek a nemzetközi üzleti gazdaságtanból 4.<sup>1</sup>

### Szerzők:

Besenyei Mónika, Eszlári Nikolett, Felsmann Balázs, Gáti Mirkó,  
Havran Zsolt, Jandó Zoltán, Kiss Ágnes, Markos-Kujbus Éva,  
Melicher Orsolya, Somogyi Ildikó

### Szerkesztette:

Czakó Erzsébet

TM 44. sz. műhelytanulmány

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT



BCE VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET  
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

<sup>1</sup> 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.

## Tartalomjegyzék

|                                                                                                                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Bevezetés.....                                                                                                                                                          | 6   |
| Az internalizációs elmélet.....                                                                                                                                         | 8   |
| 1. Az internalizáció gondolatmenete: A multinacionális vállalatról a globális gyár kialakulásáig - Somogyi Ildikó .....                                                 | 9   |
| 2. Az internalizációs elmélet kiterjesztése: A multinacionális vállalatokról a tudásalapú birodalmak felé - Markos-Kujbus Éva .....                                     | 16  |
| Az intézményi megközelítés .....                                                                                                                                        | 26  |
| 3. Legitimáció, az érdekcsoportok nyomása és változás a kialakuló intézményekben: a külföldi befektetők és a fogadó országok kormányainak esete - Felsmann Balázs ..... | 27  |
| A külpiacra lépés.....                                                                                                                                                  | 35  |
| 4. A külpiaci terjeszkedés nehézségeinek okai - Melicher Orsolya .....                                                                                                  | 36  |
| 5. A vállalkozói döntéshozatal vizsgálata a közép vállalkozások nemzetközivé válásában - Kiss Ágnes.....                                                                | 43  |
| A leányvállalatok lehetséges szerepei .....                                                                                                                             | 54  |
| 6. Multinacionális cégek leányvállalat-specifikus előnyei - Jandó Zoltán .....                                                                                          | 55  |
| 7. Kényelmes irányítottság, vagy kettős helytállás? Leányvállalati függetlenség, versenyképesség és teljesítmény - Havran Zsolt.....                                    | 64  |
| 8. Vállalat specifikus előnyök kialakítása nemzetközi vállalat-csoportoknál: A leányvállalati kezdeményezés szerepe - Besenyei Mónika.....                              | 73  |
| Módszertani megfontolások.....                                                                                                                                          | 85  |
| 9. Az országok közötti összehasonlításokból származó általánosítások javítása a nemzetközi üzleti gazdaságtan területén - Eszlári Nikolett.....                         | 86  |
| 10. A metaelemzés alkalmazása a nemzetközi üzleti gazdaságtanban: a módszer jelenlegi és javasolt alkalmazása - Gáti Mirkó.....                                         | 102 |
| Hivatkozott irodalom .....                                                                                                                                              | 109 |

## Ábrák jegyzéke

|                                                                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1.1. ábra: A determinisztikus piacra lépési stratégia .....                                                                           | 11  |
| 1.2. ábra: Belépési stratégia modellezése a bizonytalanság tükrében .....                                                             | 11  |
| 1.3. ábra: Az információgyűjtési stratégia .....                                                                                      | 12  |
| 1.4. ábra: A standardizálási - differenciálási kontinuum .....                                                                        | 13  |
| 2.1. ábra: A tudás állami használatának területei .....                                                                               | 21  |
| 3.1. ábra: A kialakuló intézmények változása .....                                                                                    | 31  |
| 5.1. ábra: A vállalkozó – menedzserek nemzetköziesedésre vonatkozó döntését befolyásoló tényezők a közepes méretű vállalatoknál ..... | 53  |
| 6.1. ábra: A vállalat-specifikus előny-fejlesztés és -megosztás mintázatai .....                                                      | 58  |
| 7.1. ábra: A külső és belső versenyhelyzet alapján adódó környezet típusok .....                                                      | 66  |
| 7.2. ábra: A kutatás eredményei .....                                                                                                 | 69  |
| 8.1. ábra: A leányvállalat (LV) tevékenységei és erőforrásai .....                                                                    | 75  |
| 8.2. ábra: A leányvállalatok erőforrásainak és az MNC vállalat-specifikus előnyeinek kapcsolata .....                                 | 76  |
| 8.3. ábra: Az elméleti keret és a PLS-hez megfogalmazott kapcsolatokat .....                                                          | 77  |
| 8.4. ábra: Válaszadási statisztika .....                                                                                              | 79  |
| 8.5. ábra: Az elméleti konstrukciók mérése .....                                                                                      | 80  |
| 8.6. ábra: Korrelációs mátrix .....                                                                                                   | 81  |
| 8.7. ábra: A PLS analízis eredménye az 1. és a 2. modell esetén .....                                                                 | 82  |
| 8.8. ábra: A leányvállalati kezdeményezés és hozzájárulói szerep kapcsolata .....                                                     | 83  |
| 9.1. ábra: Az átlagos bizalom és a népsűrűség kapcsolata 80 ország vonatkozásában .....                                               | 88  |
| 9.2. ábra: A használt országok száma a több országot magában foglaló összehasonlításokban .....                                       | 89  |
| 9.3. ábra: A várható populáció korreláció a vizsgált korrelációk alapján különféle mintaméreteknél .....                              | 93  |
| 9.4. ábra: A minta korrelációk helyes irányának valószínűsége különböző mintaméretek esetén .....                                     | 94  |
| 9.5. ábra: Az egy főre eső jövedelem és korrupció észlelésének kapcsolata 180 országra vonatkozóan .....                              | 95  |
| 10.1. ábra: A piacorientáció és a vállalati teljesítmény kapcsolatának metaelemzése .....                                             | 107 |

## Táblázatok jegyzéke

|                                                                                                                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1.1. táblázat: Az elkövethető stratégiai hibák a bizonytalanság tükrében .....                                                                                  | 12  |
| 2.1. táblázat: A sikeres birodalmak és alternatíváik: Tényezők, amelyek meghatározzák a superior tudás felhasználása során alkalmazott stratégiát .....         | 18  |
| 2.2. táblázat: Kulcstényezők, amelyek támogatják a sikeres birodalmakat .....                                                                                   | 24  |
| 4.1. táblázat: A külpiazi terjeszkedés nehézségeinek okai és megoldások a problémákra .....                                                                     | 41  |
| 5.1. táblázat: Az esettanulmányokban szereplő cégek jellemzői .....                                                                                             | 47  |
| 9.1. táblázat: Az abszolút korrelációk eloszlása a 123 nemzeti szintű változó között .....                                                                      | 90  |
| 9.2. táblázat: A bizalmi szintek páronkénti összehasonlítása .....                                                                                              | 99  |
| 10.1. táblázat: A metaelemzés öt lépcsős keretrendszere és általános útmutatója .....                                                                           | 103 |
| 10.2. táblázat: Metaelemzések használatának gyakorisága három diszciplínában (menedzsment, marketing, nemzetközi üzleti gazdaságtan), 1980 és 2009 között ..... | 104 |

## **Kivonat**

A kötet azzal a céllal készült, hogy a Nemzetközi vállalatgazdaságtant tanulmányozók számára további támpontokat és ismeretbővítési lehetőségeket adjon magyar nyelven. A műhelytanulmány a nemzetközi üzleti gazdaságtan (international business) öt témaköréről ad áttekintést: az internalizációs elmélet, az intézményi megközelítés, a külpiacra lépés kisvállalati nézőpontból, a leányvállalatok lehetséges szerepei, és végül módszertani megfontolások. A korábbi kötetekhez hasonlóan, a műhelytanulmány fejezeteit a BCE Gazdálkodástani Doktori Iskola PhD hallgatói készítették.

## **Kulcsszavak:**

Nemzetközi gazdálkodás, vállalati stratégia,

## **Chapters in International Business. Reviews on Selected Papers on International Business 4.**

## **Abstract**

The aim of the working paper is to provide insights on selected areas in international business. It is a supplement for the Hungarian language IB textbook. Five fields are covered in the working paper: internalization theory and its extensions, forming institutions in host countries, challenges of foreign market entry for small businesses, roles of subsidiaries in the multinational corporations, and methodological issues in IB. The chapters in the working paper were prepared by the PhD students of the Business and Management PhD School at Corvinus University of Budapest.

## **Keywords:**

International business, strategy

**Szerzők:**

Besenyei Mónika – 8. fejezet

Eszlári Nikolett – 9. fejezet

Felsmann Balázs – 3. fejezet

Gáti Mirkó – 10. fejezet

Havran Zsolt – 7. fejezet

Jandó Zoltán – 6. fejezet

Kiss Ágnes – 5. fejezet

Markos-Kujbus Éva – 2. fejezet

Melicher Orsolya – 4. fejezet

Somogyi Ildikó – 1. fejezet

**Szerkesztő:**

Czakó Erzsébet

A műhelytanulmány elkészítését a BCE TÁMOP 4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 projektje támogatta.

The preparation of the working paper was partly supported by the TÁMOP 4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 project of Corvinus University of Budapest.

## Bevezetés

A vállalatok nemzetközivé válását és nemzetközi működését tárgyaló Czakó – Reszegi (szerk., 2010) Nemzetközi vállalatgazdaságtan könyvhöz kapcsolódóan ez a műhelytanulmány a nemzetközi üzleti gazdaságtan (international business, IB) öt területének irodalmáról ad áttekintést angol nyelvű cikkek magyar nyelvű tartalmi ismertetésével. A korábbi kötetekhez hasonlóan a műhelytanulmányban szereplő munkákat a BCE Gazdálkodástani Doktori Iskola Nemzetközi üzleti gazdaságtan c. tárgy választható PhD kurzus hallgatói készítették.

*Az internalizációs elmélet* c. fejezetben az elméletet kifejlesztő két szerző, Buckley és Casson (1976) egy-egy 2009-ben megjelent írása alapján azt mutatja be, hogy milyen területeken és hogyan alkalmazható az elméletük egy-egy napjainkban is aktuális problémakör leírására és magyarázatára. A Somogyi Ildikó által készített munkában Peter Buckley (2009) az elméletet a több kontinensen, az értéklánc egyes tevékenységeihez legjobban illeszkedő telephelyeken működő, az internalizációra épülő multinacionális vállalati hálózatokra vonatkoztatja. Ezeket a képződményeket nevezi globális gyárnak. Mark Casson et. al. (2009) alapján Markos-Kujbus Éva ismerteti, hogy az internalizációs elmélet hogyan alkalmazható egy, a tudást meghatározónak tekintő makroszintű megközelítésben. A szerzők különböző birodalmak (államok, mint multinacionális képződmények) határainak alakulását vizsgálták tudásra épülő koncepciójukkal. Ez a rész a Nemzetközi vállalatgazdaságtan 1. fejezetéhez kapcsolódik.

*Az intézményi megközelítés* az elmúlt bő évtizedben vált domináns irányzattá a nemzetközi üzleti gazdaságtan területén. A Felsmann Balázs által ismertetett Henisz és Zelner (2001) tanulmány az új intézményi közgazdaságtan és a politika tudomány megközelítését alkalmazza. Vizsgálódásuk fókuszában az áll, hogy a befogadó országok és a megtelepülni szándékozó multinacionális vállalatok kapcsolatában hogyan alakul a felek alkuereje és pozíciója a működést meghatározó játékszabályok (intézmények) alakításában. A tanulmány egyrészt a versenyképesség és nemzetközi üzleti gazdaságtan kapcsolódásaihoz, másrészt a nemzetközi vállalati stratégia témakörökhöz kapcsolódik.

*A külpiacra lépés* tradicionálisan az egyik legintenzívebben kutatott jelenség a nemzetközi üzleti gazdaságtanban. Melicher Orsolya ismertetése a Cuervo-Cazurra et al. (2007) cikk alapján az erőforrás alapú vállalatelmélet egy alkalmazását mutatja be. Ez az elmélet azt feltételezi, hogy az külpiacra lépő vállalatoknak rendelkezniük kell (1) versenyelőnyhöz hozzájáruló erőforrásokkal, és (2) képeseknek kell lenniük ezen erőforrások transzferére úgy, hogy azok a külpiacokon is versenyelőnyt biztosítsanak a vállalat számára. Kiss Ágnes írásában egy formálódó szakterület, a nemzetközi vállalkozástan eredményeiről ad áttekintést Perks és Hughes (2008) alapján. A munka arra keres választ, hogy a nemzetközivé válásban milyen szerepe lehet különböző tényezőknek, amelyek közül a vállalkozó-menedzser szerepe áll a középpontban. Az írás az elmélet által indukált proposíciók tesztelésének eredményeit mutatja be, és exponál további kutatásokra érdemes területeket. A két tanulmány a Nemzetközi vállalatgazdaságtan 5. fejezetének témáihoz szolgál érdekes adalékkal.

A multinacionális vállalatcsoport leányvállalataink szerepe a cégük egésze szempontjából, és mozgásterük vizsgálata a 2000-es években markánsan exponálódott. *A leányvállalatok lehetséges szerepei* c. rész az e területen meghatározó szerzők munkáiból ad ízelítőt. Jandó Zoltán áttekintésében Rugman és Verbeke (2001a) koncepciót vázoló tanulmánya alapján a multinacionális cég egésze stratégiai irányításának nézőpontjából kapunk egy lehetséges rendszerezést a leányvállalatok szerepeiről. Koncepciójuk ill. tipológiájuk alapja a vállalat-specifikus előnyök földrajzi forrása és azok helyhez kötöttsége, és e mellett bevezetik és kifejtik a leányvállalat-specifikus előny (subsidiary-specific advantage) fogalmát is. Birkinshaw et al (2003) empirikus kutatásai alapján Havran Zsolt

ismertetésében azt mutatja be, hogy a leányvállalatok hogyan tudnak a befogadó országuk és/vagy értékesítési piacaik támasztotta és a multinacionális vállalatcsoport belső működése jelentette belső környezethez alkalmazkodni. Besenyei Mónika Brikshaw et al (1998) kutatási eredményei alapján azt mutatja be, hogy a leányvállalati kezdeményezéseket annak menedzsmentje, az anyavállalattal való kapcsolata és üzleti környezete befolyásolja-e, és van-e hatása a multinacionális vállalatcsoport egészének eredményességére. A három tanulmány a Nemzetközi vállalatgazdaságtan 7. fejezetéhez kapcsolódik.

A műhelytanulmányt két *módszertani megfontolásokat* tárgyaló munka zárja. A nemzetközi gazdasági kutatások egyik jellemzője a néhány országra vonatkozó összehasonlító kutatás és az általánosítás igénye. Eszlári Nikolett áttekintése Franke és Richey (2010) alapján a kis elemszámú mintára és az ország szintű változók statisztikai elemzésére épülő általánosítás kérdéseit és lehetséges kezelést mutatja a népsűrűség és a bizalom, valamint a gazdasági fejlettség és a korrupció kapcsolatának vizsgálatai alapján. Az empirikus kutatások eredményeinek egy lehetséges elemzési eszközéről és az eredmények általánosíthatóságának vizsgálatáról Gáti Mirkó a különféle primer kutatások eredményeinek egyik szintetizálási és általánosítást szolgáló lehetőségét jelentő metaelemzés alkalmazását tárgyalja Kirca és Yaprak (2010) alapján. A műhelytanulmány kötetben ez a rész a nemzetközi vállalatgazdaságtanhoz kapcsolódó kutatásokat végzőnek éppúgy érdekes lehet, mint a kutatási eredmények interpretálóinak.

A műhelytanulmány a vállalatok nemzetközivé válását és működésük sajátosságait elmélyültebben tanulmányozni vágyó érdeklődőknek kíván támpontokat adni. A kötet mesterszinten tanuló, másrészt a PhD tanulmányokat folytató nemzetközi vállalati gazdálkodás iránt érdeklődőknek készült. Reményeink szerint azonban a nemzetközi vállalati működés iránt érdeklődő gyakorlati szakemberek számára is érdekes lehet, hogy a rendszerezett ismeretek gazdagításának igényével folyó kutatások milyen szabály- ill. törvényszerűségeket tártak fel, és milyenekre építenek.

Czakó Erzsébet  
szerkesztő

## **Az internalizációs elmélet**



# 1. Az internalizáció gondolatmenete: A multinacionális vállalattól a globális gyár kialakulásáig<sup>2</sup>

-  
**Somogyi Ildikó**

PhD hallgató, BCE Marketingkutatás és Fogyasztói magatartás Tanszék,  
Marketing és Média Intézet

**Peter J. Buckley<sup>3</sup>** az angliai Leeds Egyetem professzora illetve a Center for International Business (CIBUL) igazgatója. Számos könyven és több mint 175 cikknek a szerzője, és melyek közül 12 a *Journal of International Business Studies* (JIBS) folyóiratban jelent meg, 2006-ban pedig elnyerte a „sikeres akadémiai író” (succesfull academic writere) címet. Fő kutatási területe a nemzetközi üzleti gazdaságtanhoz köthető.

## Bevezetés

Buckley 2009-es cikkében az internalizáció fogalmát illetve annak jelentőségét járja körbe több korábban megjelent szakirodalmi cikk alapján, mely elmélet 1976-tól kezdve kiemelt szerepet kapott a nemzetközi üzleti gazdaságtan területén. Az internalizáció megmagyarázza a multinacionális vállalatok növekedését, és betekintést enged a külföldi tőkebefektetések (FDI) okaiba (Kalfadellis – Gray, 2002), melynek elmélete Coase nevéhez vezethető vissza (1937), és az ő gondolatait fűzte tovább Buckley és Casson (1976), Hennart (1982), Casson, (1983), Vaszkun (2008). Buckley ebben a tanulmányában a multinacionális vállalat elméletéből kiinduló utat járja, és vezeti el az olvasót a globális gyár (global factory) elméletéhez (Buckley, 2009b; Buckley & Ghauri, 2004). Fő célja, hogy megragadja az átmenetet a multinacionális vállalat elméletétől a globális gyár elméletéhez.

A gondolatmenet kiindulópontja Buckley és Casson korábbi, 1976-os *The Future of the Multinational Enterprise* című könyve, melynek eredeti célja, hogy megmagyarázza a multinacionális vállalatok létezését. A későbbiekben azonban már egy elemzési agendaként szolgált ez a munka különböző kapcsolódó témákban, mint például a külföldi piacokra lépés, az innováció hatása a növekedésre, a nemzetközi közös vállalatok (IJV) szerepe, a kultúra szerepe nemzetközi vállalatok esetében.

A könyvben leírt széleskörű kutatási agendának az internalizáció illetve az alacsonyabb költségű lokációk megkeresése a különböző tevékenységek elvégzéséhez csak egy része. A további kulcskérdések közé a következők tartoznak: (1) információk költsége (tudás menedzsment), (2) rendszerelmélet (hálózatok), (3) innovációk (magánvállalkozások), illetve (4) a társadalmi interakciók közti különbségek a világban.

---

<sup>2</sup> Peter J. Buckley (2009): Internalisation thinking: From the multinational enterprise to the global factory. *International Business Review*. (18), 224-235

<sup>3</sup> Forrás: <http://lubswww.leeds.ac.uk/cibul/cibul-people/professor-peter-buckley/>, letöltve: 2011.06.11.

## Az elméleti alapok

A 20. század egyik meghatározó gazdasági jelensége a multinacionális vállalatok (MNV) számának ugrásszerű növekedése. Ezeket a vállalatokat mint a különböző országokban tevékenységeket birtokló és kontrolláló egységeket definiáljuk (Buckley – Casson, 1976).

A *The future of the multinational enterprise* című könyv, alapvetően a multinacionális vállalatok belső működését mutatja be az elemezhetőség céljából. Kiindulópontja Coase 1937-es, a Vállalat természete című tanulmánya, mely arra keresi a választ, hogy miért léteznek vállalatok. Az elmélet szerint egy vállalat addig terjeszkedik, amíg egy újabb tranzakció vállalaton belüli megszervezésének költségei alacsonyabbak ugyanezen tranzakció nyílt piacon zajló, csere révén történő kivitelezésének költségeinél.

Az internalizáció elméletének alapvető elemei az idő múlásával nem változtak, azonban a vállalatok környezeti változásokra adott válaszában jelentős különbségek figyelhetők meg. Az internalizáció és extrenalizáció közötti egyensúly is elmozdult, azonban az elvek, melyek mentén a vállalatok a döntéseiket meghatározzák, maradtak a régiek. Ezek az internalizáció előnyeként és hátrányaként, vagyis előnyeiként és költségeiként ragadhatóak meg.

A vállalatok döntéseit az előnyök és hátrányok határozzák meg. Fontos, hogy mindkét tényezőnek a mérlegelése az internalizáció döntő kérdése, mégis a költségeket sokszor figyelmen kívül hagyják. Az internalizációval kapcsolatos döntést négy fő faktor befolyásolja: (1) az iparág specifikus faktorok, mint például a termék és gyártás jellemzői, (2) a régió specifikus faktorok, mint a földrajzi illetve társadalmi jellemzői a területnek; (3) a nemzeti sajátosságok faktora, vagyis a nemzetek közötti politikai illetve fiskális kapcsolatok; és (4) a vállalt-specifikus faktorok, vagyis a vezetés képessége a belső folyamatok megszervezésére. A megnevezett területeken költségként jelenhetnek meg a magasabb erőforrásköltségek, ugyanis egy egységes külső piac több kisebb belső piacra bomlik, megnőnek a kommunikációs költségek, vagy a menedzsment költségek is változhatnak a komplex multivalutájú műveletekben.

Amennyiben a költségek meghaladják az előnyöket, nem jön létre az internalizáció, hanem a vállalatok más megoldásokat keresnek, mint például licenzszek, kiszervezések. Buckley és Casson a könyvében előrejelzésként a több külső együttműködést illetve licencszerződést nevezik meg.

Fontos megjegyezni, hogy a *The future of the multinational enterprise* nem egy teljes elmélet, nem a fogalmak, koncepciók és a kulcsfontosságú jelensége rendszere, hanem alapjául szolgál az MNV-k szemléletmódjának, és egy alkalmas elemzési metódust biztosít. Újdonságnak számít a K+F illetve az innováció modellezése, melyet egyébként a multinacionális vállalatok kialakulásának fő okaként nevez meg a szerzőpáros.

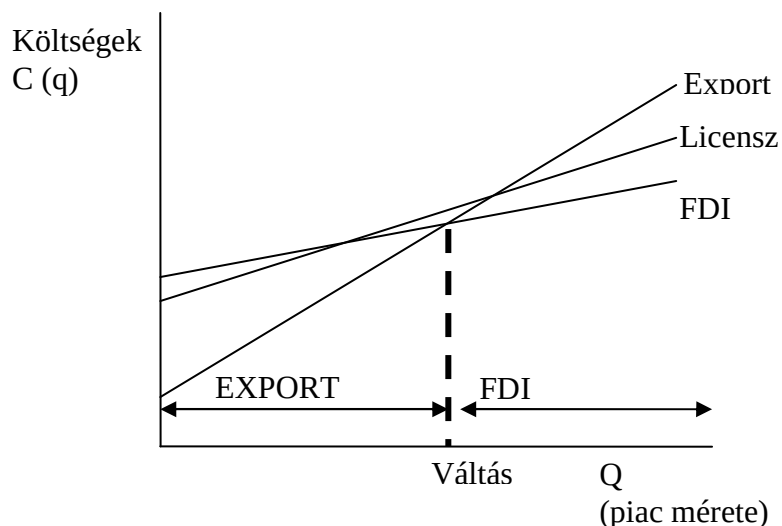
## Az újfajta belépési stratégia kialakulása

Napjaink gazdasági folyamatait a dinamizmus, a gyors változások jellemzik, melyekhez a vállalatoknak is a lehető leggyorsabban szükséges igazodniuk. Ezen gyakori változások miatt mozdultak el a multinacionális vállalatok is a flexibilitás felé (Buckley – Casson, 1998), vagyis egy újfajta stratégiára van szükségük, ahol a korábbi biztos előrejelzések szemben a bizonytalanság kezelése áll.

Korábban a vállalatokat a determinisztikus piacralépési stratégia jellemezte, ahol a költségek és a piaci méret egyértelműen meghatározható volt (1.1 ábra). Ebben a modellben a vállalatoknak arról kellett

információt gyűjteniük, hogy mikor érik el azt a pontot, mikor az export vagy licenz tevékenység helyett a külföldi tőkebefektetés lesz a profitábilisabb megoldás.

**1.1. ábra: A determinisztikus piacra lépési stratégia**

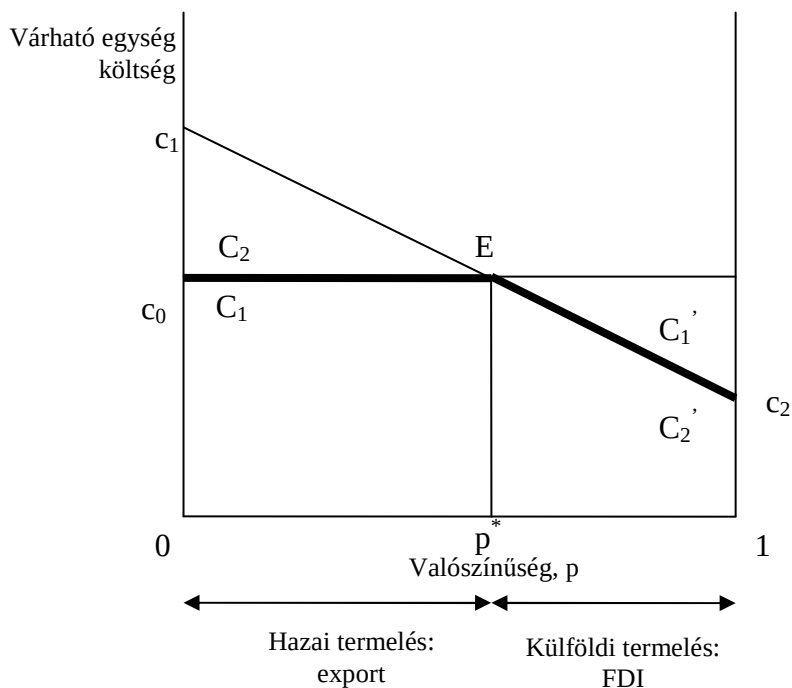


Forrás: Buckley

(2009)

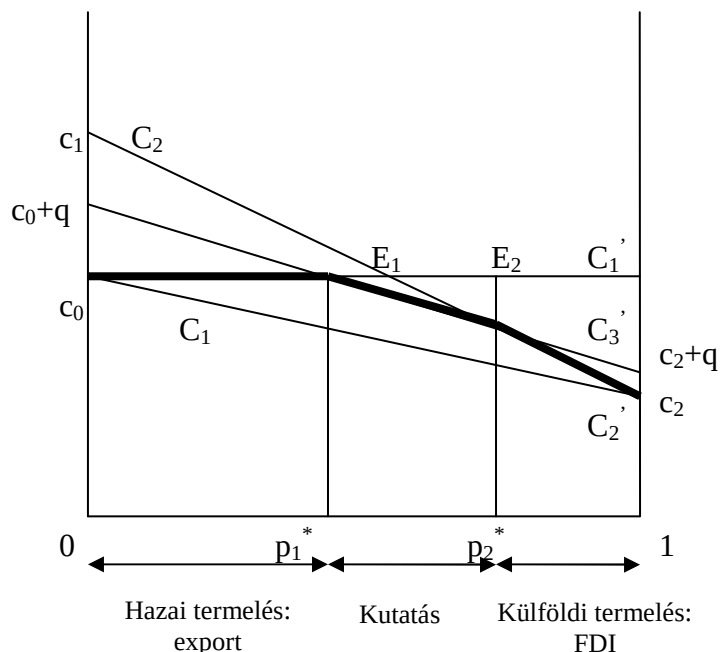
A környezet dinamikus változása következtében azonban már szükségessé válik a bizonytalanság dimenzióját is bevezetni a modellbe (1.2 ábra), ami egy újfajta belépési gondolkodásmódot, stratégiát is igényel.

**1.2. ábra: Belépési stratégia modellezése a bizonytalanság tükrében**



A bizonytalanság csökkentése érdekében a vállalatoknak minél pontosabb információra van szükségük, hogy elkerüljék az elsődleges illetve másodlagos hibát (1. táblázat), így a belépési stratégiájuk egyfajta információgyűjtési stratégiával is kiegészül (3. ábra)

1.3. ábra: Az információgyűjtési stratégia



Forrás: Buckley (2009)

1.1. táblázat: Az elkövethető stratégiai hibák a bizonytalanság tükrében

|                                              | Szituáció 1:<br>ROSSZ KÜLFÖLDI KÖLTSÉG<br>KONDÍCIÓK | Szituáció 2:<br>JÓ KÜLFÖLDI KÖLTSÉG<br>KONDÍCIÓK |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Stratégia 1:<br>OTTHONI TERMELEÉS:<br>EXPORT | 0                                                   | Másodfajú hiba:<br>$c_0 - c_2$                   |
| Stratégia 2:<br>KÜLFÖLDI TERMELEÉS: FDI      | Elsőfajú hiba:<br>$c_1 - c_2$                       | 0                                                |

Forrás: Buckley (2009)

## A globális gyár koncepciója

Buckley és Casson 1976-os munkája óta jelentős változások történtek a multinacionális vállalatok működésében. A bizonytalanság, mint új dimenzió megjelenése a stratégiában csak egy része ennek. A MNV irányításának ma már kulcskérdése, hogy „Mit és hol akarunk megvalósítani?”, ami az elméletben egyszerűnek tűnik, azonban a gyakorlati megvalósítása annál nehezebb.

A döntéseket a külső, piaci illetve a belső, irányítási költségek összehasonlítása határozza meg. A tranzakciós elméletet követve egy vállalat akkor választja az internalizációt, ha belső költségei jelentősen elmaradnak a külső költségektől. Ezeknek a meghatározása viszont egy összetett feladat. A vállalat teljes költségét növel(het)i (1) az alkalmazottak tökéletlen motiváltsága miatti veszteségek, (2) a tökéletlen informáltság, (3) a koordinációs hibák, nem megfelelően felépített és megszervezett vállalati struktúra, illetve (4) az erőforrások költsége (Buckley - Carter, 1998). Amennyiben a vállalat különböző aktivitásai áttekintésre, elemzésre kerülnek, a menedzsment képes a költségeket és előnyöket a különböző aktivitások szintjén azonosítani, illetve a tranzakciós költségeket csökkenteni, azonban ehhez a tevékenységeket célszerű nagyon apró részekre bontani.

Az aktivitások részekre bontása, „apróra-darabolása” lehetővé teszi, hogy a vállalat kiértékelje, illetve összevesse a piaci lehetőségekkel azokat, és így képes az internalizációval kapcsolatos legfontosabb döntéseket meghozni: (1) Kiszervezze-e a tevékenységet (externalizáció vs. internalizáció)? (2) Hova helyezze át a tevékenységet (lokáció)?

Ezek a döntések vezetnek a multinacionális vállalatok helyett a globális gyárak kialakulásához, amelyek ellátási lánc három komponenséből tevődnek össze:

1. **OEM/Original equipment manufacturer:** Olyan cég, amely több (kisebb) beszállító termékéből rakja össze saját termékét.
2. **Szerződéses termelő partnerek** - termelési szolgáltatásokat nyújtanak az OEM-nek.
3. **Raktározás, elosztás, adaptálás.**

A globális vállalat tehát egy hálózat, melyet összetart az eszközök és erőforrások komplementaritása, a köztes termékek, valamint a tudás irányítása.

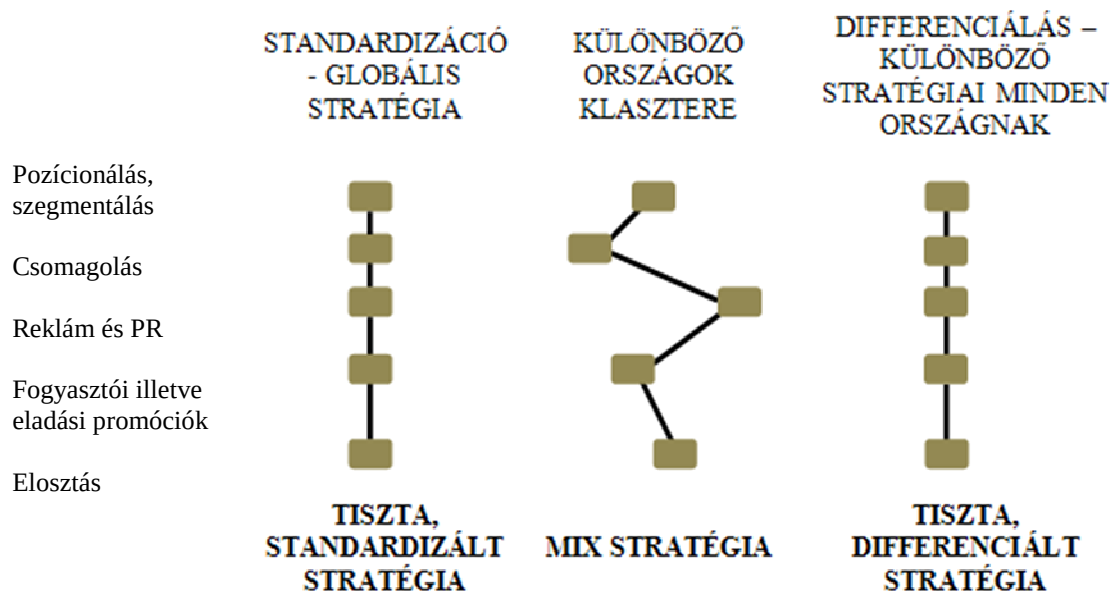
Ahhoz, hogy egy vállalat képes legyen kihasználni az internalizáció nyújtotta lehetőségeket, egy komplex stratégia kialakítására van szüksége, így válhat csak képessé a helyi és tranzakciós költségek csökkentésére. Jellemzően a globális üzemek a kezdeti lépéseket kiszervezik az olcsóbb költségű ország(ok)ba, a közbeeső, nem megtalálható inputokat allokalják ezekbe az ország(ok)ba, és így állítják elő a készterméket, jellemzően helyi inputokat felhasználásával.

A multinacionális vállalatok megfelelő megszervezése azonban nem könnyű feladat, mivel össze kell egyeztetniük a globális hatékonyságot a lokális felelősséggel. A hatékonysági szabály megköveteli a standardizációt, a méretgazdaságosságot, illetve a termékek és folyamatok egységességét, a lokalizációs motívum azonban adaptációt, megkülönböztetést illetve fogyasztókkal való összeköttetést várja el.

A két szélsőséges megoldást a folyamatok teljes egységesítése vagy a teljes differenciálása jelenti, azonban ennél sokkal hatékonyabb egy kevert stratégia alkalmazása. Ez az úgynevezett globalizációs stratégia, mely a lokális és globális értékek közti optimális állapotot igyekszik megtalálni, és ezáltal a leghatékonyabb megoldást biztosítani (1.4. ábra).

A globális vállalatok tehát hálózatok, melynek különböző előnyei és költségei vannak. Horizontális előnyként említhető, hogy a horizontális hálózatok növelhetik a tanulás illetve a tudás diffúzióját, a vertikális pedig a megfelelő koordináció. A horizontális hálózat rizikója hogy magával vonhatja az ár szintjén az összejátszást, míg a vertikális egy belépési korlátot jelenthet.

#### 1.4. ábra: A standardizálási - differenciálási kontinuum



Forrás: Buckley (2009)

### A globális gyárak sajátosságai

Az információ költsége a vállalati struktúrán belül kiemelt jelentőséggel bír (Casson, 1997). Különösen fontos szerep jut az információ áramlás megoldásának, támogatásának a hatalmas globális vállalatcsoportokon belül.

Casson szerint (1997) a márkatulajdonos egy „specialista” ebben a folyamatban, aki közvetít a gyártó és elosztó között, koordinálja a teljes csatornát a munkavállalók és fogyasztók között. Ez a közvetítés azonban jelen esetben nem a termelés közvetítését jelenti, hanem az információét, tehát a márkatulajdonos az információs hub a globális vállalatban belül, és ő szervezi a piaci folyamatokat. A termelés megszervezése természetesen a cégen/alvállalkozón belül történik, de a teljes folyamat megszervezése a termeléstől az elosztásig a márkatulajdonos, vagyis a globális cég által irányított. Számos iparágban, különösen a szolgáltatások esetében – pl. bank, biztosítás – az információ feldolgozásának milyensége és minősége a versenyképesség alapja.

További kulcskategória a globális üzemek esetében a flexibilitás, amely az erőforrások gyors és szabályozott újra-elosztását jelenti változások függvényében. Ez a folyamat jelentős költségekkel jár, ezért a mai gyorsan változó világban nem szabad figyelmen kívül hagyni és folyamatosan fejleszteni kell a rugalmasságra való képességet, mivel a rugalmas cégek könnyebben képesek túlélni a hanyatlásokat, a válságokat. A flexibilitás forrása lehet (1) a fő inputok esetében alternatívák felvonultatása, (2) előrejelzések készítése, illetve (3) a folyamatos információellátottság.

A globális vállalat megjelenésével párhuzamosan új menedzsment képességek is kifejlődtek. Ide tartozik a folyamatok apró részekre bontásának képessége is, melynek előnye, hogy minden egyes résztvevő számára megengedi, hogy optimálisan legyen lokalizálva, illetve irányítva. A telephely-választás illetve irányítási döntés előnyei a későbbiekben a cég minden területén kihasználhatóak.

A tevékenységek apró részekre bontása az információ feletti kontrollal és irányításával, valamint annak folyamatos támogatásával is együtt jár. A globális vállalatban belül különösen jelentős, hogy az információ mindig eljusson azokhoz, akiknek az fontos vagy szükségük lehet rá. Újfajta szemléletet jelent az is, hogy a külső, vállalati feltételekkel és belső kompetenciákkal kapcsolatos információk áramlása nagyobb prioritást élvez, mint a fizikai „eszközök” áramlásának felügyelete. Emellett a

kiszervezett tevékenységeket is figyelmesen felügyelni kell, és integrálni azokkal a tevékenységekkel, melyeket a vállalat maga irányít. Az ún. interfész kompetencia a legfontosabb ilyen esetekben.

A globális vállalatok esetében az anyavállalati központ (HQ) szerepe is megnőtt, mely a fizetésekben is megmutatkozik. A „nem kell birtokolnod valamit ahhoz, hogy irányítsd” elv szintén új képességeket tesz szükségessé egy vállalaton belül, az ún. „ellenőrző intelligenciát”. A delegált magas szintű autonómiák ellenére azonban nem szabad megfeledkezni a teljes, „nagy” képről: ez nem egy egyirányú folyamat, hanem az egységeknek is tudniuk kell kezelni a központi irodát.

## **Összegzés**

Az internalizációval kapcsolatos sarkalatos pont az újfajta gondolkodásmód iránti igény, vagyis, hogy a döntések meghozatalakor a bizonytalanság, mint új dimenzió is belekerül a modellekbe. A környezeti, gazdasági változások azonban nem csak egy újfajta irányítási és döntési módszert igényelnek, hanem a multinacionális vállalatok mellett/helyett a globális üzem kialakulásához is vezettek. Ezek az óriások sajátos jellemzőik miatt újfajta menedzsment módszerek és rendszerek kialakulásához vezettek, melyet még napjainkban is tanulni, kutatni célszerű.

\* \* \*

A cikk nagy érdeme, hogy az internalizáció elméletét továbbgondolva bemutatja az újfajta multinacionális vállalatok kialakulásának okát, és annak újdonságát a multinacionális vállalatoktól. A fejlődési irány teljes megértéséhez azonban célszerű Buckley Cassonnal közös a *The future of the multinational enterprise* (1976) című könyvét is átlapozni, és így nyerhet az olvasó egy teljes képet a globális gyár megjelenéséről.

A tanulmány másik lényeges pontja, az internalizációval kapcsolatos új dilemma, megragadása, mely a környezeti változások miatt fejlődött ki. A bizonytalanság megjelenése ugyanis egy újszerű vállalati illetve vállalkozói gondolkodásmódot igényel, melyet az elemzések elvégzésekor mindenféleképpen szem előtt kell tartani.

## 2. Az internalizációs elmélet kiterjesztése: A multinacionális vállalatoktól a tudásalapú birodalmak felé<sup>4</sup>

-  
**Markos-Kujbus Éva**

PhD hallgató, BCE Média, Marketingkommunikáció és Telekommunikáció Tanszék, Marketing és Média Intézet

**Mark Casson**<sup>5</sup> a University of Reading professzora, a Centre for Institutional Performance igazgatója. Kutatási területei: a vállalkozói szellem, az üzleti kultúra, a multinacionális vállalatok gazdasága, üzleti történelem és a közlekedési tanulmányok. Számos publikációja jelent meg rangos nemzetközi folyóiratokban, mint az *International Business Review*, *Journal of International Business Studies*, *International Journal of the Economics of Business* vagy a *Management International Review*. Számos könyve is jelent meg – az egyik legmeghatározóbb műve a Peter Buckley-val írt *The Future of The Multinational Enterprise* -, illetve a mai napig aktív oktatója több egyetemnek.

**Ken Dark**<sup>6</sup> a University of Reading archeológus adjunktusa. Kutatási területei közé tartozik a városi és vidéke archeológia, a pre-modern társadalmak és gazdaságok, az interdiszciplináris kapcsolat az archeológia, a történeti kutatások, a kortárs gazdaságok és a nemzetközi kapcsolatok között.

**Mohamed Azzim Gulamhussen**<sup>7</sup> a Lisbon University Institute tanársegéde. Kutatási témaköre az amerikai multinacionális bankok Európában. Számos publikációja jelent többek között a *Journal of Multinational Financial Management*, *International Business Review*, *Management International Review*, *Management Accounting Research*, *International Journal of Accounting* folyóiratokban.

### Bevezetés

Casson és munkatársai cikkükben egy új elméletet fejlesztettek ki a birodalmakról, amely értelmezési keretét a multinacionális vállalat<sup>8</sup> internalizációs elmélete jelentette. A szerzők először a szervezetek általános elméleteként bemutatják az internalizációs elméletet, majd ismertetik az általuk kifejlesztett elmélet vázát, ami az előnyt biztosító tudáson alapul.

Ezen tudás átadására van lehetőség, ennek vizsgálják következményeit, korlátait és segítő körülményeit. A szerepek és a környezeti tényezők megvizsgálása után azonosítják azokat a területeket, ahol az állam a tudást hasznosítani tudja.

A szerzők speciális témákat is megvizsgáltak, amelyek befolyásolhatják a tudás kihasználását, ezáltal a birodalmak létrejöttét, felépítését: meghatározó a birodalom kultúrája, a birodalom határai, a birodalmak közötti verseny és a metropoliszok (domináns központok) kialakulása/kialakítása.

A tudás csoportosítása és a fölény jellemzőinek általános megvizsgálása után Casson és munkatársai vizsgálják a birodalmak felemelkedésének és bukásának körülményeit a tudás szerepére fókuszálva, zárásként pedig az elméletet tesztelésére kerül sor a cikkben egy 14 birodalomból álló mintán keresztül.

---

<sup>4</sup> Casson, M. – Dark, K. – Gulamhussen, M. A. (2009): Extending internalisation theory: From the multinational enterprise to the knowledge-based empire, *International Business Review*, Vol. 18. Issue 3. pp. 236-256.

<sup>5</sup> Forrás: <http://www.reading.ac.uk/web/FILES/economics/MarkCasson.pdf>, letöltve 2011. 06. 12.

<sup>6</sup> Forrás: <http://www.reading.ac.uk/economics/about/staff/k-r-dark.asp>, letöltve 2011. 06. 12.

<sup>7</sup> Forrás: <http://www.ces.fas.harvard.edu/people/p259.html>, letöltve 2011. 06. 12.

<sup>8</sup> A továbbiakban a multinacionális vállalat rövidítése is megjelenik: MNE.



Érdekes adalék, hogy 2005-ben megjelent egy cikk (Chen, 2005), amely az internalizációs elmélet kiterjesztésével foglalkozott és a technológia átadás volt a vizsgálat középpontjában.

2009-ben pedig Buckley és Casson vizsgálja meg az általuk 1976-ban felállított kutatási koncepció fejlődését és átalakulását, ahol vizsgálják az internalizációs elmélet egyéb teóriákkal való összekapcsolásának körülményeit: olyan elmélettel lehet csak kibővíteni, amelyik módszertani megközelítésében konzisztens.

### **Az internalizációs elmélet, mint a szervezetek általános elméletének összetevője**

Az internalizációs elmélet leginkább a **vállalati határok elméleteként** ismert, amely szerint ott lesz a vállalat határa, ahol **egy további tevékenység internalizálásának az előnyei megegyeznek a költségekkel**. Az internalizációra kiválasztott tevékenység esetén fontos kritérium, hogy az interakcióba<sup>9</sup> lépjen a már bent lévőkkel (Buckley-Casson, 1976). Internalizációról tehát akkor beszélhetünk, amikor a különálló tevékenységeknek a koordinációja fejlődik azzal, hogy közös tulajdon és menedzsment kontroll alá kerülnek, tehát a vállalat elvárása, hogy a közös kontroll alatt lévő tevékenységek ill. eredményeik profitábilisabbak legyenek. A koordináció megvalósítására többfajta szerződéses megállapodás létezik, amely skála két végén a hierarchikus (szervezeti) kontroll és a versenyző piac, közöttük pedig közbenső megoldások helyezkednek el. Azonban a vállalatok nem rendelkeznek tökéletes tudással az internalizációról, ennek következtében rövid távon alá- vagy fölébecsülik a folyamatot.

Habár az internalizáció általános elmélete a vállalati határoknak, de hasznosnak bizonyult a multinacionális vállalatok<sup>10</sup> növekedésének vizsgálatánál is, és kiemelte a szuperior (superior)<sup>11</sup> tudás fontosságát a vállalatok számára. Ez a tudás vertikális és horizontális integrációt is létrehozhat a termékek és a K+F terület, illetve a termelési egységek között.

Az szerzők arra a megállapításra jutottak, **hogy az internalizáció elvei nemcsak vállalatokra alkalmazhatóak, hanem bármilyen szervezetre**, így pl. államra<sup>12</sup> is. (Ebben a tág értelmezésben a multinacionális vállalat analógja a birodalmi állam<sup>13</sup>.)

Az elmélet elveit lefordítva az államra: addig a határig fog nőni az állam, amíg az újabb területek hozzácsatolásának előnyei egyenlők a költségekkel. És amíg a vállalatok területi növekedése MNV-t eredményez, addig az állam esetében birodalom fog kialakulni.

A szerzők alap gondolata, hogy az állam akkor fogja területének határait kiterjeszteni, amikor a kontrollt gyakorló elit hisz abban, hogy fölényt biztosító tudást birtokol. A tudásból származó gazdasági jövedelem maximalizálása érdekében, globálisan próbálják kihasználni a szuperior tudást- ahol ellenállásba ütköznek, ott valószínűleg erőszakot alkalmaznak. Tehát megállapítható, hogy **az állam határait a fölényt biztosító tudás külső kihasználása befolyásolja**, akárcsak az MNV-k elmélete szerint.

A vállalat és az állam közötti **párhuzamnak** azonban vannak **limitációi**, hiszen eltérnek egyrészt a létrehozott termék típusában, ugyanis a sikeres államok által birtokolt szuperior tudás a közjószágok ellátásához kapcsolódik a vállalatok magánjószághoz kötődésével szemben. Különbség tapasztalható a versenyfolyamat típusában is, hiszen amíg a vállalatok esetén a kölcsönös, önkéntes megállapodások jönnek létre, addig az államok gyakran egymás ellen harcolnak, erővel bővítik határaikat. Végül pedig

<sup>9</sup> Interakcióról akkor beszélünk, amikor egy tevékenység inputot hoz létre egy másik tevékenység számára, vagy másik tevékenység outputját használja. Ezeket az inputokat és outputokat közvetítő/közbenső termékeknek nevezzük, amelyek jellemzője, hogy nem a vállalat és a fogyasztó között áramlanak, hanem tevékenységek között.

<sup>10</sup> Olyan vállalat, amely tevékenységeket birtokol és felügyel több mint egy országban.

<sup>11</sup> A szerzők „superior” tudás megnevezését leginkább az előnyt vagy fölényt biztosító tudás fedi le, ld. később.

<sup>12</sup> Politikai, militáris szervezet, amely területeket kormányoz.

<sup>13</sup> Olyan állam, ami több mint egy terület felett gyakorol kontrollt. Analóg az MNE fogalmával.

eltérés tapasztalható a kontrollt gyakorló személyek motivációjában, ugyanis míg a vállalat egy speciális csoport nevében jár el, addig az állam a polgárok egészének nevében jár el.

## A kialakított elmélet váza

A kiterjesztett elmélet **alapállítása** tehát, hogy **egy állam terjeszkedését birodalommá az elit azon hite vezérli, hogy szuperior tudást birtokol**. A tudásra jellemző, hogy közjóság azon értelemben, hogy megosztható emberek között, ugyanakkor globális olyan értelemben, hogy bárhová kiterjeszthető és szimultán hasznosítható különböző helyeken, ahol megfelelőek a feltételek.

A **tudás elterjedése feletti kontroll kérdéses**, hiszen ha az állam nem akarja közvetlenül ellenőrizni saját maga, akkor találnia kell egy aktort, aki képes erre és hajlandó is rá. Ezért az államnak gyakran egyszerűbb önmagának gyakorolnia ezen folyamat felett a kontrollt, amely azonban földrajzilag több területet fogna át a saját határain kívül. Ennek a problémának az áthidalásának a természetes módja az állam határainak bővítése, így jön létre a birodalom. Ez azonban nem következik be minden esetben: fontos, hogy az állam felismerje, hogy a (valamilyen külső referencia ponthoz viszonyított) fölényt biztosító tudás nemcsak határokon belül, hanem azokon kívül is használható, illetve meg kell vizsgálnia és értenie hogyan alkalmazható eltérő tulajdonságú területeken. A fentebb leírtakból következik, hogy **az államnak vállalkozói képességekre van szüksége, és olyan szervezeteket kell adoptálnia, amelyek támogatják az innovációt**. Ugyanakkor fontos feltétel, hogy jó ítélőképességgel kell rendelkeznie, kitekintő magatartást kell folytatnia, illetve hajlandónak kell lennie, hogy saját hibáiból tanuljon.

Az állam által birtokolt szuperior **tudás nagy része a helyi közjóságok<sup>14</sup> ellátásához kapcsolódik**, amelyek csoportjai a következők: **jogrend, egészség és oktatás, közszolgáltatások, szociális kohézió, amelyek a tudás civil hasznosítását mutatják és a védelem, amely inkább katonai alkalmazás**. A civil és a katonai tudás megkülönböztetése fontos az elmélet szempontjából: amíg a civil hasznosítása során jogi szabályok érvényesülnek, addig a katonai esetén nem, éppen ezért a kettő együtt jelenti a kulcsot a birodalom kialakulásához a szerzők szerint.

Ha csak civil szuperior tudással rendelkezik az állam, akkor képes lehet megállapodások és szerződéses egyezmények útján terjeszkedni, illetve a tudásáért az államok fizethetnek is - azonban ez nem feltétlenül következik be. Ha csak katonai fölénye van, akkor az elsődleges fókusz a bevételek (adó, sarc) redisztribúcióján lesz, ugyanakkor kijelenthető, hogy a katonai fölény önmagában nem szolgáltat lehetőséget, hogy átvegye egy ország kormányzását, és nem feltétlenül vezet birodalom kialakulásához.

A klasszikus birodalom, amely civil előnyön alapul, csak akkor jön létre, ha az alábbi feltételek együttesen teljesülnek: ha az állam hiszi, hogy civil tudása van, ha a szerződéses megállapodások nem működnek, illetve ha az államnak katonai fölénye van.

### 2.1. táblázat: A sikeres birodalmak és alternatíváik:

**Tényezők, amelyek meghatározzák a szuperior tudás felhasználása során alkalmazott stratégiát**

| A fölényt biztosító tudás típusa | A tudástranszfer korlátai a civil tudás számára/<br>Az adórendszer finomítása a katonai tudás kihasználására |                   |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
|                                  | Alacsony                                                                                                     | Magas             |
| csak civil                       | a megállapodások lehetővé teszik a licenszet, a franchiset, a konzultációt és az oktatást                    | nincs tudásátadás |

<sup>14</sup> Megoszthatóak, de minden egyes helyen külön kell őket alkalmazni.

|                  |                                                                                                                         |                                                                           |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| csak katonai     | portya, fosztogatás                                                                                                     | megszállás, amely az egyének szolgásgához vagy megsemmisítéséhez vezethet |
| katonai és civil | egyenlőtlen megállapodások erősítik meg a tudás-intenzív állam jogát a tudás adó vagy díj fejében történő használatához | kormányzás                                                                |

Forrás: Casson et al. (2009)

## Az elmélet főbb pontjainak kifejtése

### (1) Verseny a tudás hasznosításában

A tudás hasznosításában verseny található, ugyanakkor – amint a különbségtételnél nyilvánvalóvá vált – az állam más szabályokat követ, mint a vállalat. **Az internalizációs elmélet szerint a szuperior tudást két módon lehet felhasználni:** új vagy továbbfejlesztett javak és szolgáltatások generálására, amelyek vagy magas minőségűek vagy hatékonyan jönnek létre. Ebben az esetben az előny a szuperior technológia vagy a marketing alkalmazásán keresztül érvényesülhet, és produktív innovációnak nevezik, ami által gazdasági többlet érhető el, és pozitív összegű játékról beszélhetünk. A másik esete a tudás felhasználásának a kontroll szerzése korábban mások által ellenőrzött jóságok vagy erőforrások felett, amely esetet kisajátításnak nevezik. Ebben az esetben nem tapasztalható gazdasági többlet, és zéró összegű játékról beszélhetünk.

A sikeres gazdaságok olyan intézményeket alkalmaznak, amelyek bátorítják az új, produktív tudás kialakulását, fejlődését. Ennek egyik módja az innovátorok számára felkínált kompenzáció pl. szabadalmi jogok vagy az első cselekvők előnyeinek biztosítása.

**Az innovátorok versenyének biztosítása szintén fontos feladata az államnak,** a hatékony jogállamnak kell biztosítania, hogy működjön a verseny, de ne sérthessék egymás érdekeit a résztvevők.

A birodalmak közötti verseny esetén fontos figyelembe venni, hogy általában ugyanaz a jogrend érvényesül, mint az államon belül, azonban itt nem található standardizált nemzetközi jog. **Fontos a jogok kérdése, hiszen az államok sokkal agresszívakabban viselkednek, mint a vállalatok.**

### (2) A tudás mint globális közjószág

Az elmélet értelmezése szerint **a tudás egy szubjektív hit,** tehát valaki bizonyos benne, hogy igaz. A tudás jó példája a globális közjózágnak, hiszen megosztható, fogyasztása nem kizáró és rivalizáló, ugyanakkor nehéz a terjedését ellenőrizni. Az internalizáció célja éppen a terjedésének kontrollálása és egy szervezet határain belül tartása. Előnye a tudásnak, hogy tartós, de hátránya, hogy a legtöbb esetben kézzel nem fogható formát ölt. A tudásnak van belső/valódi (pl. személyes kíváncsiság kielégítése) és instrumentális értéke - utóbbi értékre fókuszál az elmélet. Általánosan elmondható, hogy az oktatás és a képzés kulcsfontosságú a tudás megszerzése és fenntartása szempontjából.

### (3) Általános és specifikus tudás

Az a tény, hogy a tudás globális közjószág, nem jelenti azt, hogy a tudás minden elemét hasznosítják a világ minden részén. A tudás sikeres gyakorlati alkalmazásához elengedhetetlen, hogy az általános, pl. bányászati technológia, és a helyi (specifikus), pl. a terület geológiai feltérképezése, tudást kombináltan vegyék igénybe. **Hiszen habár a lokális tudásnak gyakran korlátozott az értéke a területen kívül, de az általános, kívül fejlesztett tudásnak önmagában nem használható minden eleme.** A birodalmak esetén a szintézisnek társadalmi hatása is lehet: az általános tudás gyakran a birodalmi metropoliszokból vagy a jól fejlett részekről származik, míg a specifikus a helyi egyének birtokában van.

Az általános tudás a helyi lakosok számára oktatási lehetőséget jelent, ezáltal felemelkedést, míg a speciális tudás ötvözésével egy új általános tudás jöhet létre.

#### (4) Lokális közjóságok

A szuperior tudás segítségével létrehozott javak (jogrend, egészség és oktatás, közszolgáltatások, szociális kohézió, és a védelem) nagy része közjóság, habár inkább lokális, mint globális. A jog és a rend tisztán lokális közjóság, illetve a védelem tartozik még ebbe a csoportba. Ezen csoporttal áll szemben a többi jóság, mint hibrid: az egészségnek és az oktatásnak köz és magán jellege is van. A közszolgáltatáshoz tartozik pl. a közlekedési infrastruktúra, a telekommunikációs rendszer, a vízrendszer vagy az energiarendszerek, amelyek nem tiszta közjóságok, hiszen a csatlakozásnak van privát költsége is. A társadalmi kohézió szintén hibrid, hiszen a közösségi életben mindenki részt tud venni, de a csoporton belüli magatartásra vonatkozó válasz csak egyénre vonatkozik.

A tiszta közjóságokat kizárólag a kormányok biztosítják, míg a hibrideket szervezetek/intézmények mixe. Az elmélet alapján kijelenthető, hogy **a birodalmak globális közjóságot** (ami nem más, mint a szuperior tudásuk) **használnak arra, hogy helyi közjóságokat nyújtsanak**, tehát a globális közjóság itt közvetítő/közbenső szerepet játszik a végső javak előállításában.

#### (5) Tudástranszfer korlátok

A tény, hogy a tudás globális közjóság **nem jelenti azt, hogy költség nélkül kommunikálható**. Mivel a tudás egyik legfőbb jellemzője, hogy szubjektív, ezért a mások által felajánlott tudás nem fogadható el mindig igaznak, gyanakvás fogadhatja. Pl. ha a fogadó állam nem ismeri fel a lehetőségeket a tudás hasznosításában, vagy ha úgy gondolja, hogy neki hasonló tudása van. Még inkább gyanakvásra ad okot, ha fizetnie kellene a tudásért. Ilyen esetekben felléphet az információs aszimmetria problémája, aminek az eredménye az lesz, hogy vagy nem vagy csak felügyelet mellett alkalmazható a tudás.

**A tudás közjóság jellegéből adódik, hogy ha valaki megszerzi, akkor elviekben továbbadhatja harmadik félnek.** Ennek azonban veszélye van: az az állam, amely megosztja a tudást, valószínűleg el fogja veszíteni a tudás terjesztése feletti kontrollt. A tudás jellemzője még – amelyről már esett szó –, hogy nem mindig kézzel fogható ilyen pl. a tacit tudás, amiből következik, hogy nehezen elmagyarázható, nem mindenki számára érthető.

**Az idegen állam feletti kontroll nemcsak lehetőséget biztosít a tudás alkalmazásához, hanem csökkentheti a tranzakciós költségeket:** kiemelt szerepet kap a nyelv és a kultúra standardizálása, illetve az oktatásba történő befektetés.

Összefoglalóan elmondható, hogy magas tudástranszfer korlátok valószínűek, ha a tudás szubjektív és tacit, ha nagyok a nyelvi és kulturális különbségek, ha alacsony az írni-olvasni és számolni tudók aránya, illetve ha a tudás-intenzív államoknak vannak katonai riválisaik, akik meg tudják szerezni a szuperior tudást semleges államoktól. Ha ezek a korlátok fennállnak, akkor a birodalom internalizálni fogja a tudást, hogy kontroll alatt tudja tartani.

#### (6) A birodalom mint közjóságok szabadkereskedelmi övezete

A civil tudás nem kizárólag helyi közjóságok ellátásához kapcsolódik, hanem hétköznapi magánjóságok ellátásához is, mint pl. fogyasztási termékek, termelő berendezések.

A magánjóságot egyéni vásárlók veszik meg, akiknek kizárólagos használata van felette, illetve a magánvállalatok díjat kérhetnek a szuperior tudásokon keresztül megnyilvánuló termékért. A magánjóságokhoz kapcsolódó tudást éppen ezért általában magáncégek hozzák létre és terjesztik el.

A vállalatok eldönthetik, hogy hol termeljenek: a saját országában exportra, a fogyasztás helyén lévő országban vagy harmadik országban, ahol olcsó az erőforrás. Lehetősége van licensz vagy franchise termelésre is, de a nehézségeket figyelembe véve inkább kiterjeszti a tudását egy általa birtokolt külső

egysége. Nehezíti a helyzetet, hogy külföldön ezek a vállalatok diszkriminációval nézhetnek szembe, ezért gyakran a főhadiszállások az anyaország metropoliszaiban vannak, ahol sikeresen lobbizhatnak támogatásért. A vállalkozó egyének, akik felismerik ezt a lehetőséget, a metropoliszokba költöznek a birodalmi patronálás reményében. Éppen ezért ahol a birodalom támogatja és bátorítja a magánvállalatokat, ott migrációt serkent, és valószínűsíthetően a kereskedelem és a beruházás is virágzni fog.

A fentiekből levonható a kiterjesztett elmélet szerint a következtetés, hogy **a sikeres birodalom a haszon maximalizálására támogatja a szabad kereskedelmet, a vámokat pedig bevételnövelő eszközként kezeli.** Ugyanakkor az előnyt, amely a birodalom szabadkereskedelmi övezetként való kezeléséből adódik nem szabad eltúlozni: a birodalom csak akkor előnyös, amikor olyan független területek kerülnek egymással kereskedelmi kapcsolatba, amelyek a birodalom nélkül nem kerülnének, és ha minden nemzetet megfelelően felvilágosítanak, akkor tudnak szabadkereskedelmi övezetben megállapodni

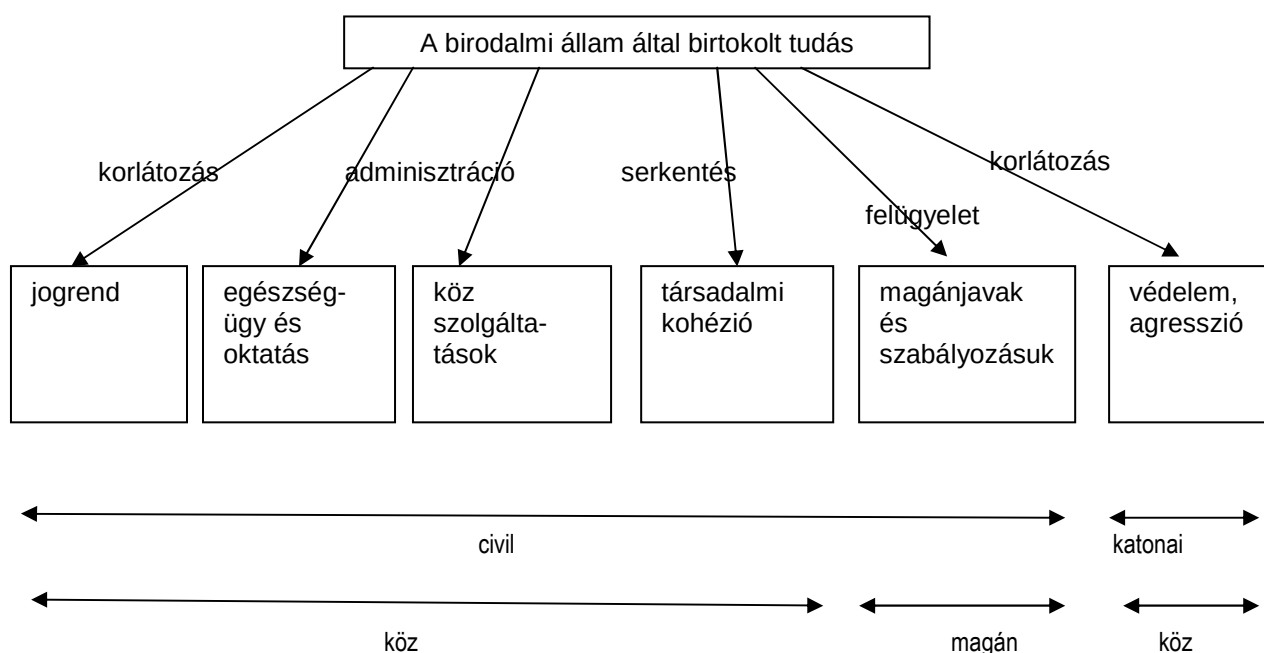
### (7) A tudáslapú birodalom

Összefoglalóan elmondható, hogy **hat területe létezik a tudás állami kihasználásának:**

**jogrend, egészségügy és oktatás, közszolgáltatások, társadalmi kohézió, magán jószágok és szabályozásuk, védelem és agresszió** (ld. a 2.1. számú ábrát). Ezek **mindegyikében közvetlenül vagy közvetve részt vesz az állam:** törvényhozás, szabályozás, adminisztráció, korlátozás és serkentés szintjén. Ahhoz, hogy az állam be tudja tölteni ezeket a szerepeket, széles bázisú tudásra van szüksége. Ugyanakkor kijelenthető, hogy egy birodalmi erőnek nem kell minden területen superior tudással rendelkeznie, de a fölényét támogatnia kell megfelelő tudással minden területen ahhoz, hogy sikeres legyen.

A területeket és az elmélet szempontjából fontos jellemzőiket valamint az állami részvétel formáját foglalja össze a következő ábra.

**2.1. ábra: A tudás állami használatának területei**



Forrás: Casson et al. (2009)

## Az elmélet speciális témái

### (1) A birodalom kultúrája

A tudás transzferálása idegen helyre nem feltétlenül foglalja magában az egyéneknek történő átadást, ez a folyamat inkább a népesség mozgásával jöhet létre. Pl. ahol a katonai tudás a megszálláson keresztül adódik át, ott a tudás kis része fog az egyénekhez eljutni. Illetve minél inkább tacit jellegű a szuperior tudás, annál nagyobb lesz a transzferköltség, és erősebb lesz az ösztönzés a tudás visszatartására a kivándoroltak közösségén belül. A civil tudás esetén erősebb a helyi lakosság felé történő tudásátadás, hiszen egyes alkalmazásokat pl. egészségügy nehéz megvalósítani úgy, ha nem támaszkodnak olyan emberekre, akik beszélik a nyelvet és ismerik a szokásokat.

Elmondható következtetésként, hogy ahol magas a transzfer költség, alacsony oktatást és képzést fognak felajánlani a helyi lakosoknak, aminek eredményeként ezek az emberek ki lesznek rekesztve felelős pozíciókból. Eltérő társadalmi szokások jelenhetnek meg, ami növeli a félreértés és erőszak lehetőségét az „öslakosok” és a betelepültek között.

A szerzők szerint **a hatalom kultúrájának szignifikáns hatása van arra, hogy milyen diszkrimináció és szegregáció érvényesül.** A kultúra szempontjából megkülönböztethetünk elitista és demokratikus hatalmat, amelyek azonban fontos megjegyezni, hogy nem a politikai rendszereket jelölik. Az elitista birodalom felnagyítja saját felsőbbrendűségét, hangsúlyozza a „másságot”, ami eltúlozhatja a tudásátadás észlelt korlátait. Ezért az elitista szerint a tudásátadás nem gazdaságos, helyette diszkriminációt és szegregációt alkalmaz inkább, illetve előtérbe kerül a „tisztá” tudomány és a művészet, mint magas kultúra.

Ezzel szemben a demokratikus hatalom előtérbe helyezi az oktatást és a tréninget, illetve a szuperior tudásának a minél szélesebb körű elterjedését segíti elő, a kirekesztést elítéli, és a gyakorlati tudomány kerül a középpontba. Ez a kultúra a vizsgálatok szerint jobban illeszkedik a sikeres birodalmakhoz, mert csökkenti a transzferköltséget és elősegíti a területek terjeszkedését.

### (2) A metropolisz

Hiba azt feltételezni, hogy minden egyes terület azonos mértékben kapcsolódik a birodalomhoz. A fölényt biztosító tudás profitál abból a helyzetből, ha több, eltérő típusú „specialista” működik együtt, akik egymáshoz közel helyezkednek el és munkájuk során megosztják tudásukat illetve a döntéseiket „szemtől szembe” koordinálják. Ez a tény hozzájárult ahhoz, hogy domináns központok (hub-ok) jöjjenek létre az egyes területeken. Ezen központokra jellemző, hogy mindegyiknek van egy „háttér országa”, amely támogató szolgáltatásokat nyújt. Ehhez a tudásközpontú munkához azonban a birodalomnak szüksége van tudásmunkásokkal való ellátottságra, fontos az oktatásba és képzésbe történő investálás.

**Az eltérő kultúrájú birodalmak eltérő stratégiát követnek a központok kialakításához:** míg az elitista hazai területeken támaszkodik a kulcsmunkásokra, a várostervezésbe és építészetbe investálnak, hogy a hatalmat reprezentálják, addig a demokratista szélesebb körben tudásmunkásokat toborozni, akár versengő birodalmakból is, a közösségi épületek kerülnek inkább előtérbe, illetve hangsúlyos a kommunikáció szerepe.

### (3) A birodalom határai

A tény, hogy a tudás globális közjószág, még nem jelenti azt, hogy egy tudás vezérelte birodalom fogja uralni az egész világot. **A tudástranszfer korlátai a nyelvi és kulturális különbségek miatt területenként változnak, ezért olyan területeken fogják alkalmazni a birodalmi kormányzást, ahol a korlátok alacsonyak és visszafogottak.** Ugyanakkor előfordulhat az is, hogy ha alacsonyak ezek a korlátok, akkor nem használható ki a tudás kellő mértékben azon okból, hogy nem kapcsolódik az adott területhez.

#### (4) A birodalmak közötti verseny

Amikor a szuperior tudás különböző területeken szóródik szét, akkor különböző formái lehetnek a versenynek: pl. ugyanazt a területet más-más céllal akarhatják elfoglalni (mezőgazdasági vagy bányászati). Ebben az esetben, ha betartják a jogrendet, akkor a két birodalom egymásra ajánlhat úgy, hogy jobbnál jobb ajánlatokat ad a lakosságnak (a vállalatokhoz hasonlóan), és aki végül a jobb ajánlatot teszi, az fog nyerni, ezáltal kontrollt gyakorolhat a terület felett. Ilyen feltételek mellett a nyereség a maximum és az aktuális ár különbsége lesz, ami a legjobb alternatíva tulajdonosának tudását fogja tükrözni. Vagy akár tárgyalhatnak is a hatalmak ilyen feltételek mellett a legjobb megoldás érdekében. Előfordulhat az az eset is, hogy az elfoglalt területek vonakodnak a megállapodástól, ekkor a rivális közbeléphet. Azonban a leggyakrabban esetekben erővel oldják meg az ilyen szituációkat, amit azonban nem az ott lakók, hanem a riválisa felett fog gyakorolni a hatalom. Ilyenkor gyakran nem létezik jogrend, és háború várható, amely azonban frusztrációt és pazarlást is generál. Ilyen helyzetekben ez egy gazdasági ösztönző lehet a társbirodalmakkal való kollaborációra.

**Nemcsak a területekért, hanem a területek feletti kontrollért is verseny zajlik, elsődleges cél ezekben az esetekben a hub-ok megszerzése, amelyek fontos szerepet játszanak a szuperior tudás kialakításában és felhasználásában.**

#### A szuperior tudás jellemzői és szerepe

##### (1) A fölény kifejlesztése és megtartása

A fölény egy **relatív fogalom**, típustól függ, hogy kinek van előnye kivel szemben: civil fölélynél elsődlegesen a tudás-munkások populációjának mérete és minősége, míg a katonainál az elérhető emberi erőforrás a meghatározó.

**A „háttér ország” befolyásoló tényező:** egy gazdag „háttér ország” nemcsak a magas életszínvonal előállításában hasznos, hanem új tudás kifejlesztésében is segít, ugyanakkor a karakterisztikája meghatározó tényező a civil tudás szempontjából. **A nemzet kultúrája szintén fontos faktor:** a demokratikus birodalom sokkal nyitottabb, kifelé tekint, ezáltal több ötletet tud szerezni külföldről.

Elviekben az individuális nemzetek különböző típusú tudásokban tudnak előnyt elérni: amíg a nagyobb nemzetek mindegyik tudásterületen fölényre tudnak szert tenni, addig a kisebbek csak néhány ill. részterületen, hiszen számukra limitált tudás-munkás áll rendelkezésre. Az emberi erőforrás tehát kulcsfontosságú, éppen ezért van egy minimális kritikus tömeg, amely szükséges ahhoz, hogy a helyi közjóságokat teljes körűen tudják alkalmazni idegen területekre. Amely államoknál ez a kritérium hiányzik, azok nem alkalmasak a birodalmi szerepre.

Az **emberi tényezőn** kívül fontos szerepet játszik még **az ipar típusa és a földrajzi szempontok is**, hiszen a tudást ezek is specializálhatják.

##### (2) A szuperior tudás származása

A szuperior tudás eredete nem jól ismert, az bizonyos, hogy **nem izolált felfedezésekből áll, hanem inkább kapcsolódó felderítések kollekciójából, azok szintéziséből**. Egy új szintézist akár új felfedezés nélkül is el lehet érni, a már ismertek analízisével.

**Két fő típusát alkalmazzák a sikeres birodalmak a szuperior tudásnak: a technológiai és az intézményit**, amelyek további kategóriákba oszthatóak a tudás specifikus típusa és az alkalmazás területe szerint. A szuperior technológiai tudás alkalmazására kitűnő példa az új természetes erőforrások felfedezése, új termelési vagy új közlekedési technológiák kifejlesztése. A intézményi tudásra pedig példa lehet az új vallások, új erkölcsi felfogás.

Az internalizációs elmélet szempontjából kulcsfontosságú tényező az innováció (Buckley-Casson, 1976), amelyről elmondható, hogy a szuperior tudáson alapul, költsége és haszna egyaránt van, továbbá rövid távon a költségei magasak lehetnek.

### (3) Birodalmak felemelkedése és bukása

A tudás **elavulhat**, amely **folyamatnak két típusa különböztethető** meg az szerzők szerint: az egyiknél csak a fölény avul el, a tudás nem. Ez akkor lehetséges, amikor a tudás terjedése során eljut a riválisokhoz, akik potyautas magatartást követnek, és ezáltal a lehetőség által felzárkózhatnak az innovátorokhoz. A másik forma az az, amikor egy új tudás jelenik meg, ezáltal a tudás elavul. A két forma a valóságban gyakran kapcsolva található meg.

A kiterjesztett elmélet kiemeli a **birodalom vállalkozói képességének fontosságát**, amely ebben az esetben is kiemelt jelentőséggel bír: a vállalkozói birodalom észreveszi az elavulás veszélyét és tesz is ellene, ezért folyamatos fejlesztéseket hajt végre. Ugyanakkor ennek a vállalkozói szellemnek a fenntartása nehéz több generáción keresztül, ugyanis azok, akik a birodalomból profitálnak nem érdekeltek a tudás fejlődésében. A vállalkozó szellem fenntartására a birodalom bevonja az embereket és díjazza a részvételüket, ezáltal is növelve a motivációt. Ott ahol mégis gyenge ez a szellem, a tudás elavulása miatt csökken a többlet, amit az elit gyakran az adók növelésével kíván pótolni, így tartja fent a saját életszínvonalát.

Az elavulás mellett gyakran a belső szociális kohézió hiányát azonosítják a birodalom hanyatlásának okaként.

### Az elmélet alkalmazása

A birodalom általános definícióját használja a kiterjesztett elmélet, amely miatt lehetővé válik az alkalmazása a birodalmak széles körére, eltérő időben és helyen. **A vizsgálat során elsősorban nem az elfoglalt területekre és a tudás hasznosításának folyamatára koncentráltak, hanem a birodalmak tudásának eredetére – ez összhangban van az MNV-k elméletével, hogy az „anyaország” kerül inkább előtérbe, mint a fogadó –**, majd a cél a birtokolt tudás és a kontroll alá vont területek közötti kapcsolat vizsgálata volt.

Kiválasztottak 14 birodalmat, amelyek eltérő méretűek és élettartamúak voltak: a Görög, Római, Hun, Arab, Viking, Normann, Mongol, Portugál, Spanyol, Holland, Francia és a Brit Birodalom illetve Szovjetunió és az USA került be a vizsgálatba. (Bizonyos birodalmak pl. a Görög és a Római az örökségük jelentősége miatt kerültek be, míg a Szovjetunió és a USA az aktualitásuk folytán.)

Az elmélet alkalmazásához és teszteléséhez kulcsfontosságú tényező, hogy a superior tudás típusát azonosítani lehessen, ezért megvizsgálták az egyes birodalmak növekedést és hanyatlását előidéző tényezőket, amelyeket csoportosítva megállapították, hogy melyek a kulcsfontosságú faktorok a sikeres birodalom létehez.

### 2.2. táblázat: Kulcstényezők, amelyek támogatják a sikeres birodalmakat

| A tudás típusa az alkalmazott terület szerint             | Technológiai szempont                                                   | Intézményi szempont                                                               | Földrajzi jellegzetességek, amelyek elősegítik a helyi alkalmazást |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| jogrend                                                   |                                                                         | hatékony törvények, büntető és igazságügyi rendszer                               | korlátozott népsűrűség                                             |
| egészségügy és oktatás                                    | az orvosságok ismerete                                                  | könnyűületesség, tisztaság és felhatalmazás kultúrája a családokban és iskolákban | enyhe klíma (néhány betegséggel)                                   |
| közszolgáltatások (elsősorban közlekedés és kommunikáció) | civil mérnöki képességek és a közlekedés támogatása                     | hatékony adórendszer és tőkepiac                                                  | megfelelő erőforrás                                                |
| társadalmi kohézió                                        | helyi közösségi közlekedés és társadalmi adottság a kollektív cselekvés | vallási és erkölcsi rendszer, amely a bizalomépítést támogatja                    | korlátozott népsűrűség                                             |



|                             |                                           |                                                          |                                                   |
|-----------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
|                             | támogatására                              |                                                          |                                                   |
| <b>védelem és agresszió</b> | kohászat, állatok kiképzése               | katonai iskolában edzett karizmatikus vezetők            | nagy arányú fiatal, férfi lakosság                |
| <b>magánjavak</b>           | magas minőségű tömegtermelési technológia | hatékony kereskedelmi törvények, szofisztikált marketing | természetes erőforrások a megközelíthető helyeken |

Forrás: Casson et al. (2009) alapján

## Összegzés

A kiterjesztett elmélet az államot, mint multinacionális képződményt (birodalmat) tárgyalja, a birodalmak felemelkedését és bukását pedig a szuperior tudás kialakításától, fenntartásától és kihasználásától függőnek tekinti. A tudás típusai csoportosíthatóak: köz-magán, általános-specifikus, lokális-globális, civil és katonai (előnyt biztosító) tudásként, illetve hat főbb terület létezik, ahol az állam a tudást hasznosítani tudja: jogrend, egészségügy és oktatás, közszolgáltatás, társadalmi kohézió, magánjóságok és szabályozásuk, védelem és agresszió. A sikeres birodalomhoz mindegyik területen tudással kell rendelkeznie az államnak, de néhány részen fölényt biztosító jellegűt kell birtokolnia, illetve kiemelten fontos, hogy civil és katonai tudással egyaránt rendelkeznie kell.

Az államok vállalkozói szemlélete kiemelt fontosságú a szuperior tudás kifejlesztése, az elavulásának megelőzése és az előny megtartása, ezáltal a birodalom sikeressége szempontjából.

A tudás elterjesztésének, felhasználásának költségei és előnyei egyaránt vannak, ezek aránya függ a tudás típusától, a birodalom kultúrájától, a helyi nemzet kultúrájától és a területek földrajzi jellegzetességétől.

\* \* \*

A cikk legnagyobb értéke, hogy bemutatja az internalizációs elmélet széleskörű felhasználásának lehetőségét (az MNV és állam analógiájára építve), ami alátámasztja a tudományok interdiszciplinaritásának előnyét is: azt, hogy érdemes a különböző tudományterületeknek kooperálnia. Az analógia mentén láthatóvá és kézzelfoghatóvá válik az internalizációs elmélet azon része, amely szerint az innovációs tevékenység képes a vállalat előnyt biztosítani mikro és makro szinten is.

A kiterjesztett elmélet eredményeit (az együttműködésből következően) több tudományterület is felhasználhatja: a történészek számára új vizsgálati dimenzió válik elérhetővé, a nemzetközi üzleti gazdaságtan számára pedig alátámasztja a tudás sokrétűségét és kulcsfontosságát (a vállalatok életében), illetve láthatóvá válnak olyan sikertényezők is, amelyekkel a vállalatok is rendelkezhetnek, így a tervezésnél és kivitelezésnél segítséget jelenthet az elmélet. A tudás szerepének hangsúlyozása aktuális téma, hiszen az innovációban betöltött szerepe révén számos előnyt jelenthet gazdasági és társadalmi szereplők számára egyaránt.

## **Az intézményi megközelítés**

### 3. Legitimáció, az érdekcsoportok nyomása és változás a kialakuló intézményekben: a külföldi befektetők és a fogadó országok kormányainak esete<sup>15</sup>

-  
**Felsmann Balázs**

PhD hallgató, Vezetés és Stratégia Tanszék  
Vezetéstudományi Intézet

**Witold J. Henisz** jelenleg a Pennsylvania Egyetemen működő Wharton School docense. Tudományos kutatómunkájának középpontjában annak vizsgálata áll, hogy a politikai kockázatok hogyan befolyásolják a vállalatok nemzetközi befektetési stratégiáinak alakulását. Cikkei a legjelentősebb nemzetközi üzleti gazdaságtan és menedzsment folyóiratokban jelentek meg, mint a *Journal of International Business Studies*, az *Academy of Management Review*, az *Academy of Management Journal*, az *Administrative Science Quarterly*, az *Organization Science* és a *Strategic Management Journal*. Tudományos kutatásai mellett széles tanácsadói tapasztalatokra is szert tett többek között a Világbank, az Inter-American Development Bank, a Conference Board, és az Eurasia Group megbízásából.<sup>16</sup>

**Bennet A. Zelner** 2001-ben szerzett üzleti gazdaságtani doktori fokozatot a Berkeley Egyetemen. Disszertációjának címe: „A politikai intézmények, az érdekcsoportok versenye és a befektetési stratégiák: nemzetközi és hazai vonatkozások a villamosenergia-szolgáltatás példáján”. Fő kutatási területe az intézményi környezet változása hatásának vizsgálata az energiaszektor fejlődésére. Számos jelentős cikk szerzője és társszerzője. 2006 óta a Duke Egyetem Fuqua School of Business oktatója, 2010 óta az intézmény docense.<sup>17</sup>

#### Bevezetés

Mielőtt egy külföldi befektető dönt arról, hogy egy fogadó országban letelepedik, számos előfeltételt vizsgál: üzleti és politikai kockázatokat egyaránt. De vajon mennyire veszi figyelembe azt az intézményi és társadalmi környezetet, ami hosszú távon hatással lesz befektetésére? Henisz és Zelner arra hívják fel a figyelmet cikkükben, hogy a befektetés jogi, társadalmi, politikai intézményi környezetének beágyazottsága – vagy éppen ellenkezőleg a beágyazottság hiánya – egyfajta dinamikus változó keretet ad a már megvalósult befektetéseknek. A befektetőknek folyamatosan figyelemmel kell lenniük a társadalmi elfogadottságra és az egyéni észlelésekre, vagyis, hogy a társadalom tagjai hogyan ítélik meg az adott befektetés háttérét biztosító jogi, szerződéses, gazdasági megállapodásokat, normákat. A statikus szemléletet egyfajta dinamikus szemléletnek kell felváltania, amelyben a külföldi befektetők időről időre újraértékelik a releváns intézményi környezet változásait és ahhoz alkalmazkodva, vagy annak egyes elemeit befolyásolva biztosítják tartós sikerességüket a befogadó országban. A szerzők egy olyan modell alapjait rakják le, amely azt vizsgálja, hogyan hat időben a még kialakulatlan intézményi környezetre a társadalmi legitimáció megléte vagy éppen hiánya és azután az átalakuló, változó intézmények hogyan befolyásolják a külföldi befektetők alkupozícióját.

---

<sup>15</sup> Megjelent: *Academy of Management Review* 2005, Vol. 30. No. 2, 361-382

<sup>16</sup> <http://www-management.wharton.upenn.edu/henisz/>

<sup>17</sup> <http://faculty.fuqua.duke.edu/~bznelner/>

## Az intézmények

Ahhoz, hogy az általuk felépített modell főbb kategóriáit megérthessük, először is az intézmények fogalmát kell tisztáznunk. Henisz és Zelner az intézmények két csoportját különböztetik meg, a kialakuló (*emergent*) és a beágyazott (*established*) intézményeket. A kialakuló intézmények nélkülözik a történeti előzményeket, nem integrálódtak szervesen a társadalmi struktúrákba, ezért sokkal fogékonyabbak a megváltoztatásukra irányuló nyomásra. Mindazok, akiknek érdekeit sérti egy ilyen intézmény léte, arra törekcszenek, hogy a kialakuló intézmény előtti status quo helyreállítására hivatkozva megkérdőjelezzék annak legitímációját.

## Az elméleti háttér

Henisz és Zelner modelljének elméleti keretét az új intézményi közgazdaságtan<sup>18</sup> és az alkuerő-elmélet (*bargaining power perspective*) adja. Az alkuerő-megközelítés követői a befektető-kormányzat viszonyrendszer leírására egy igen jól definiált elméleti rendszert hoztak létre,<sup>19</sup> de megközelítésüknek vannak bizonyos korlátai is. A „hagyományos” alkuerő-megközelítés a szerzők szerint nem adott választ arra a dilemmára, vajon hogyan hatnak a környezeti folyamatok a befektetői észlelésre, más szóval, hogyan változtatja meg a környezet átalakulása a letelepedő külföldi befektetők és a kormányzat közötti tényleges és észlelt alkupozíciót. Henisz és Zelner az új intézményi közgazdaságtan elméleti kereteit ötvözik az alkuerő-megközelítéssel, hogy jobb magyarázó keretet állítsanak fel annak feltárására, milyen folyamatok, hatások idézhetik elő, hogy a kormányzatok egyes esetekben hajlamosak megkísérelni a külföldi befektetőkkel kötött megállapodások felrúgását, megváltoztatását vagy kezdeményezni azok újraértelmezését.

A hagyományos alkuerő-megközelítésben a befektető és a kormányzat közötti egyensúly annak függvénye, hogy az egyik fél által birtokolt erőforrásra mekkora keresletet támaszt a másik. A befektető fókuszsa egyértelmű, számára a befektetés hozama a lényeges szempont. A kormányzat számára a motivációk összetettebbek: a kormányzat célja jellemzően valamilyen az ország területén hiányzó tudás, erőforrás vagy képesség megszerzése, például hozzáférés a szűkösen rendelkezésre álló tőkéhez vagy hiányzó technológiához. Ebben a közelítésben a két fél közötti alku célja az egyensúly megtalálása.

Természetes, hogy a befektető alkuereje a befektetés megtörténtéig a legerősebb, utána, ahogy lekötötte a tőkéjét vagy az általa hozott technológia szétterjedt és hozzáférhetővé vált a fogadó ország más vállalatai körében is, csökkenni kezd.<sup>20</sup> Ahogyan csökken a befektető alkuereje, úgy nő befektetésének politikai kockázata, mert a kormányzat egyre szélesebb érdekcsoportok között kívánja újraosztani a befektető korábbi profitját.<sup>21</sup> Az alkuerő megváltozása a játékelméleti modellek

---

<sup>18</sup> Az új intézményi közgazdaságtan tárgykörébe tartozó főbb irányzatokról érdekes magyar nyelvű összefoglaló jelent meg a Közgazdasági Szemlében 2004-ben, egy a témában tartott budapesti konferenciához kapcsolódóan (Kapás–Komáromi, 2004). A cikk szerint „az új intézményi közgazdaságtan ... fő kérdése, hogy miért és hogyan alakulnak ki a különböző intézmények, milyen célokat szolgálnak, miért és hogyan változnak. Az irányzat alapvetően a neoklasszikus kereteken belül marad, és a hagyományos neoklasszikus elmélet kiterjesztésére vállalkozik.”

<sup>19</sup> A szerzők az alkuerő-megközelítés tárgyában Boddewin és Brewer (1994), Fagre és Wells (1982), Kobrin (1987), Poynter (1985) Swejnar és Smith (1984) munkáira támaszkodnak.

<sup>20</sup> Itt Poynter (1985), Vernon (1977) munkáira hivatkoznak.

<sup>21</sup> Fagre és Wells (1982), Kobrin (1987), LeCraw (1984), Swejnar és Smith (1984)

többlepcsős döntési játékká fejlesztésével írható le, ahol a *játék* tárgya a befektetés továbbműködtetéséről való döntések sorozata.

Az alkuerő változásával kapcsolatos dilemmákhoz hasonló a tőkebefektetéseket terhelő adók *időbeli konzisztenciájának* problémaköre, amikor a kormányzat alacsony adókkal kecsegteti a letelepedni szándékozó cégeket, de az ígérete hitelessége kérdéses, mert a kormányzaton erős a nyomás, hogy a letelepedés után növelje azokat. A hivatkozott elméleti munkák szerint – amelyek vizsgálati fókusza arra irányul, vajon ilyen helyzetekben mikor hiteles a kormányzati deklaráció – a hitelesség „intézményes” eszközökkel növelhető, mint az alkotmányos védelem a visszaható hatályú adóztatással szemben és a jegybanki függetlenség.

Az, hogy egy intézmény mennyire képes biztosítani egy befektetés stabilitását, legalább annyira függ az intézmény státusától, mint a befektetés jellemzőitől. A stabil intézményi háttér pusztán léte is elegendő lehet a kormányzati hitelesség biztosításához, de az ilyen stabilitás megteremtése hosszú időbeli és tanulási folyamat.

A gyakorlatban éppen ezért több bizalomerősítő technika is elterjedt, ami hozzásegítheti a befektetőket és a kormányzatot a sikeres együttműködéshez. Ilyen formális bizalomerősítő lehetőségek például a kétoldalú szerződéses megállapodások a befektetők és a kormány között, a jogilag kikényszeríthető piaci szabályozás és a specializált, független hatóságok létrehozása, működtetése.

Önmagukban azonban a formális struktúrák általában nem elégségesek a bizalom megteremtéséhez, azt célszerű és szükséges további elemekkel erősíteni. A szerzők két ilyen „puha” eszközt javasolnak, a megkötött megállapodás minél erősebb társadalmi legitimációját és a közös előnyök hangsúlyozását a különálló érdekekkel szemben.

### **A kialakult intézmények és változásuk**

Henisz és Zelner különbséget tesz aközött, hogy a befektető a konkrét befektetés esetén *kialakuló* és ebből adódóan változtatható és a különböző érdekcsoportok által megváltoztatni szándékozott vagy *beágyazott*, a társadalmi normák, szokások, hagyományok rendszerébe szervesen illeszkedő intézményi környezettel szembesül. Cikkük további részében a *kialakuló intézmények* és a befektetések egymásra hatását elemzik.<sup>22</sup>

A kialakuló intézmények státuszának megváltoztatására leginkább azok a szervezett érdekcsoportok törekcszenek, akiket kedvezőtlenül érint az intézmény létrejötte. A szerzők e tekintetben is törekcszenek a korábbi elméleti keretek tágítására. Az új intézményi közgazdaságtan hagyományosan az alternatívák közötti racionális választásként tekint az érintett érdekcsoportok reakcióira. Henisz és Zelner ezt a szemléletet tágítja olyan új tényezőkkel, mint az észlelés határai és a társadalmi nyomás a változtatásra. Felismerik annak jelentőségét, hogy az intézmények változtatása komplex jelenség, amihez gyakran nem elegendő az elsődleges – negatívan érintett – *szervezett érdekcsoportok* által kifejtett nyomás, hanem azt a közvetlen hatásokban kevésbé érdekelt ún. *másodlagos érdekcsoportoknak* is meg kell támogatnia. Az elsődleges szervezett érdekcsoportok befolyásolhatják a másodlagos csoportok megítélését – gyakran kifejezetten szubjektív tényezőket hangsúlyozva – a megváltoztatni kívánt kialakuló intézmény teljesítményével kapcsolatban.

---

<sup>22</sup> A szerzők fontos megjegyzése, hogy a *kialakuló* intézményi státusz nem keverendő össze az adott intézmény legitimációjának mértékével. Az intézmények is folyamatosan változnak, új társadalmi, gazdasági helyzetek kezelésére új – korábbi mintákkal, hagyományokkal nem rendelkező – intézményekre van szükség, amelyek természetesen nem illegitímek.

Szemben a beágyazott intézményekkel, melyek *esszenciálisak*, más szóval maguk is a társadalmi magatartásformálás elemei, a kialakuló intézményeknek csak a pozitív, megerősítő társadalmi értékelés adhat morális bázist saját legitimációjukra. A kialakuló intézmény változtatására irányuló erős szándék (széleskörű koalíció az elsődleges és másodlagos érdekcsoportok között) az intézmény legitimációjának megkérdőjelezéséhez vezethet.

Hasonlóképpen a változtatás irányába hat, hogy a kialakuló intézményeknél még nem annyira világosak az intézmény fenntartásához kapcsolódó anyagi érdekek, mint a beágyazottaknál. Az utóbbiak élvezik a belőlük profitáló nagyszámú érdekcsoport folyamatos támogatását. Ugyan a kialakuló intézményeknél is vannak üzleti értelemben „nyertesek” de ezek számossága, köre még nem annyira tisztázott, ezért kevésbé készek kiállni az intézmény védelmében.

Ha a fentiek miatt megvan a fogékonyság a kialakuló intézmény megváltoztatására úgy a szervezett érdekcsoportok a kialakuló intézményt érintő változási folyamat elindítására törekszenek. Ennek egyik jellemző példája, amikor olyan beágyazott és referenciapontként működő intézményekhez képest minősítik negatívan a kialakuló szervezet működését vagy kérdőjelezzik meg legitimációját, amelyek egyfajta igazodási (referencia) pontként szolgálnak. A válságszituációk és a befektetők megváltozott üzleti gyakorlata ugyancsak erősíthetik a változtatásra irányuló nyomást. A stabil politikai rendszer és ennek nagy tekintéllyel bíró beágyazott intézményei ugyanakkor egyensúlyi elemként védik a kialakuló intézményeket a változtatásra irányuló permanens nyomással szemben. Ugyanígy csökkenthetik a tényleges változás bekövetkezésének esélyét, ha a kialakuló intézmény valamely speciális megkülönböztető képességgel, *szervezeti tudással* rendelkezik amely nem (vagy csak nehezen) reprodukálható az intézmény megváltoztatását követően vagy amely szervezeti tudás olyan szervezetközi kapcsolatokat tart fenn az érintettek (politikai döntéshozók, társadalmi és gazdasági érdekcsoportok) között, amely a kialakuló intézmény működésében érdekelt szereplők számára kiterjedt befolyást biztosít a változtatási szándékokkal szemben.

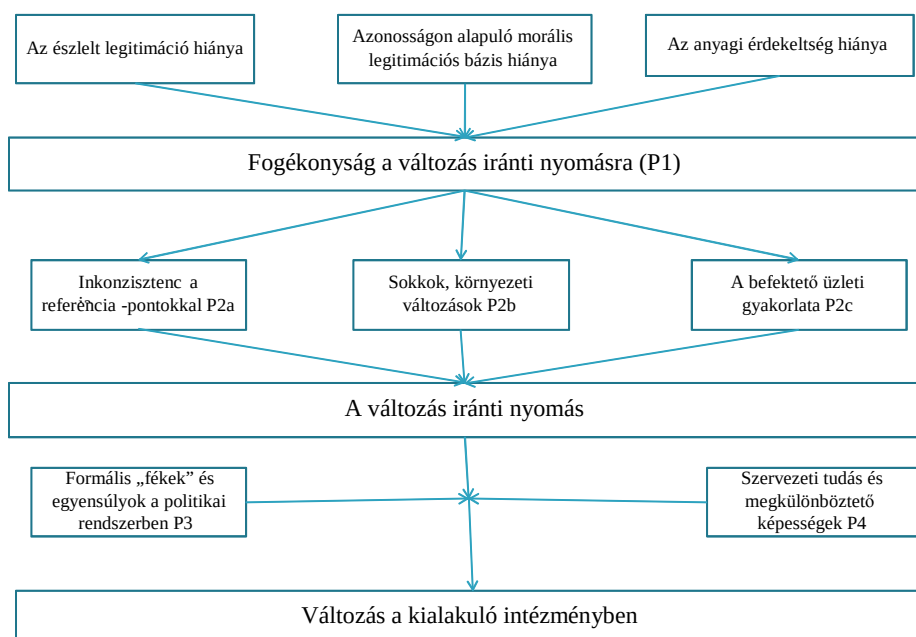
A szerzők a kialakuló intézmények változási folyamatát egy modellel szemléltetik, amelynek egyes tényezőihez proposíciókat (tételeket) fűznek.<sup>23</sup> Modelljük azt a folyamatot vizsgálja, milyen tényezők vezetnek el oda, hogy a kialakuló intézmény megváltoztatására irányuló motivációk tényleges változási folyamatot indítsanak el.

Az észlelt legitimáció és azonosság hiányából valamint a nem teljesen tisztázott anyagi érdekeltségből adódó változást stimuláló tényezők eltérően fejtik ki hatásukat a kialakuló intézmény különböző fejlődési szakaszaiban. E tényezőket a modell háttérváltozóinak is tekinthetjük, amelyek egyszerre befolyásolják, hogy kialakul-e egy tényleges erős szándék a kialakuló intézmények megváltoztatására.

---

<sup>23</sup> Tételeik bizonyítására a szerzők illusztratív, releváns eseteket bemutató példákat használnak, elsődlegesen a villamosenergia-szektorból. Az esetek bemutatásától eltekintek, azok a cikkből és különösen Zelnér más, energiaszektor-specifikus tanulmányaiból részletesen megismerhetők. További elméleti kiterjesztést adnak a témához az Egyesült Államok energiapiacán végzett longitudinális kutatások alapján a Forrásjegyzékben is hivatkozott Bonardi et al. (2006) és Henisz et al. (2009) tanulmányok.

### 3.1. ábra: A kialakuló intézmények változása



Megjegyzés: Az ábrán a P-vel jelölt tényezőkre fogalmaztak meg proposíciókat (kutatási tételeket)

### Propozíciók, kutatási állítások

*1. proposíció: egy kialakuló intézmény fogékonysága arra, hogy megváltozására irányuló nyomás érje, a kezdeti életszakaszában a legerősebb, majd idővel csökken.*

A fiatal, kialakulóban lévő intézmények természetesen fogékonyabbak a változtatásra irányuló szándékokra, mint egy stabil, kialakult, érettebb struktúra. A változtatásra irányuló fogékonyság azonban nem vezet feltétlenül érdemi nyomáshoz a formálódó intézményi struktúrával szemben. Ahhoz, hogy a fogékonyság valóban a változtatásra irányuló *nyomásgyakorlássá* váljon, több tényezőre van szükség. A szerzők korábban már foglalkoztak annak problémájával, hogy a közvetlenül érintett érdekcsoportok nyomásgyakorló ereje önmagában általában nem elégséges a hatékony érdekérvényesítésre. Ehhez *változtatási ügynökökre*<sup>24</sup> és *kollektív akció keretre* van szükség a másodlagos érdekcsoportokkal. Ilyen szélesebb bázison alapuló koalíciót egyértelműen könnyebb akkor létrehozni, ha a kialakuló intézmény működési modellje nehezen társítható a stabilnak tekintett beágyazott intézmények hagyományos működésével.

*2a. proposíció: annak valószínűsége, hogy a politikai szereplők (aktorok) módosítják, felülírják vagy átértelmezik a kialakuló intézmény működését annál nagyobb, minél nagyobb a megkérdőjelezhetetlen státuszú referenciapontoktól való távolsága.*

Nem csupán a kialakuló intézmény újszerűsége és az elfogadott normáktól való távolsága generálhat nyomást a változásra. A válságok stimuláló hatását kevéssé kell magyarázni, de érdekes módon akár

<sup>24</sup> Gyakran civil szervezetek, NGO-k töltik be ezt a „faltörő kos” szerepet, akik saját identitásuk igazolása érdekében hajlandók és hajlamosak, gyakran nem is tudatosan felvállalni a kialakuló intézménnyel szembeni változtatási ügynök szerepét. Ennek példái gyakoriak a környezeti hatásokat (pl. energiatermelés) és a tulajdonviszonyokat (privatizáció) érintő témákban.

egy másodlagos érdekcsoport (pl. civil szervezet) öncélja is oda vezethet,<sup>25</sup> hogy erős nyomás alakuljon ki a kialakuló intézmény megváltoztatására.

*2b. proposíció: annak valószínűsége, hogy a politikai szereplők (aktorok) módosítják, felülírják vagy átértelmezik a kialakuló intézmény működését nagyobb egy külső sokkot vagy jelenős körülmény változását követő időszakban.*

A változtatásra irányuló nyomás kialakulásának harmadik magyarázó tényezője a kialakuló intézményt működtető érdekeltek (gazdasági társaságok, kormányzati szereplők) üzleti döntései is lehetnek. Amennyiben rosszul mérik fel az üzleti folyamatok megváltoztatásának társadalmi hatásait (pl. a hatékonyságjavítás érdekében jelentős leépítéseket hajtanak végre) úgy a gazdasági döntéseikkel szembeni elégedetlenség hasonló negatív hatást gyakorolhat a kialakuló intézmény státuszára, mint a külső válsághatások. Ezt a hatást erősítheti, ha a befektetés megtörténtét követően erősödik a nyomás arra, hogy a befektetésből származó hasznok *újraosztásra* kerüljenek a külföldi befektető és az érintett hazai érdekcsoportok között. Ha a befektető arra kényszerül, hogy a hazai érdekcsoportoknak engedve elismerje azok magasabb költség- (és profit) igényét, úgy az elismert költségek emelkedése révén támadási felületet szolgáltat a kialakuló intézmény működésével szemben.

*2.c proposíció: annak valószínűsége, hogy a politikai szereplők (aktorok) módosítják, felülírják vagy átértelmezik a kialakuló intézmény működését nagyobb, ha a befektető olyan új üzleti gyakorlatot vezet be, ami a projekt jövedelmezőségét a helyi befolyásos érdekcsoportok kárára növeli.*

Ha a fenti három tényező hatására erős a nyomásgyakorlás a kialakuló intézmény megváltoztatására, úgy a tényleges változási folyamat elindulásához, pontosabban annak esélyéhez, hogy a változtatásra irányuló nyomásgyakorlás sikeres lesz-e, két további tényező vizsgálatát érdemes megtenni. Ezek a kialakuló intézmény működéséhez kapcsolódó beépített intézményes garanciák és a kialakuló intézmény léte által biztosított tevékenység egyedisége, megkülönböztető jellege. E két tényező hatása tompíthatja a struktúra megváltoztatására irányuló nyomást.

A változtatás költségei függenek a szervezeti konfigurációktól, amik megfelelő kialakításával mérsékelhető az érdekcsoportok sikeres nyomásgyakorlása. A politikai döntéshozók ráadásul csak véges számú változtatási projekt végigvitelében érdekeltek, hiszen számukra folyamatos mérlegelés tárgya, hogy megéri-e egy-egy konfliktusokkal járó változtatási folyamat elindítása. A szervezett érdekcsoportok nyomásának ezért el kell érnie egy „ingerküszöböt”, hogy a szükségszerűen korlátozott befogadóképességű politikai napirendre kerülhessen a változtatási szándék. Ha ez az ingerküszöb magas, mert a kialakuló intézmény működése különböző szintű ellenőrző és biztosítéki mechanizmusokkal körülbástyázott, mint a már korábban említett formális és informális struktúrák, úgy a változtatás „költségeit” és az általa elérhető politikai „hasznokat” együttesen mérlegelő politikai döntéshozóknak kevésbé fogja megérni, hogy támogassák a változtatásban érdekelt szervezett csoportok akcióját. Ezt fogalmazza meg a szerzők harmadik tétele:

*3. proposíció: A kialakuló intézményhez kapcsolódó döntéshozatali folyamatba épített hatékony ellenőrző és egyensúlyi elemek megléte esetén az érdekcsoportok nyomása kevésbé képes elérni, hogy a politikai döntéshozók módosítsák, felülírják vagy átértelmezzék az intézmény működését.*

A létrejövő szervezetek maguk is tehetnek azért, hogy ellenállók legyenek a változtatásukra irányuló nyomással szemben. Tekintettel arra, hogy a változtatást végső soron a kialakuló intézményi struktúrát működtető *állam* hajthatja végre, a kialakuló intézmény fenntartásában érdekelt szereplők sikerességét

---

<sup>25</sup> Ilyen lehet például a civil szervezet taglétszámának növelését célzó látványos (és nem feltétlenül megalapozott) akció.



befolyásolja az a szervezetközi kapcsolatrendszer, amin keresztül befolyást gyakorolhatnak azokra a politikai döntéshozókra, akik jogosítványokkal rendelkeznek az erőforrások elosztására. Ha a kialakuló intézménynek erősek ezek a kapcsolati szálai, úgy hatékonyabban léphet fel a változtatásban érdekelt csoportokkal szemben.

*4. proposíció: a megfelelő szervezeti kapcsolatok működése és a megkülönböztető tudás csökkenti az esélyét annak, hogy a politikai szereplők (aktorok) módosíthassák, felülírják vagy átértelmezzék a kialakuló intézmény működését.*

A szervezeti tudásnak ez a kapcsolati dimenziója kiemelkedő fontosságú, amely speciális megkülönböztető képességek kifejlesztéséhez vezet azokban a sikeres szervezetekben, amelyek a kialakuló intézményi struktúra szereplői. Ilyen megkülönböztető képesség lehet a hasonló helyzetekben felhalmozott tapasztalat, amely hozzászoktatta a szervezetet az állami beavatkozásokkal terhelt piaci szegmensekben való eredményes működéshez. Ha egy szervezet erős ezekben a képességekben, úgy hatékonyan állhat ellen a működését körülvevő kialakuló intézmény sikeres megváltoztatására irányuló szándékoknak. Henisz és Zelner utolsó tétele mindezek figyelembevételével az alábbi:

## **Összegzés**

A szerzők cikke műfaját tekintve természetszerűleg nem alkalmas arra, hogy a négy megfogalmazott tételt részletekbe menően igazolja. Henisz és Zelner célja nem is ez, sokkal inkább egy új, a korábbi kereteknél dinamikusabb elméleti struktúra felállítása, amit azután a későbbi empirikus vizsgálatok tölthetnek fel egyre komplexebb tartalommal. A cikkben felvázolt modell, amely összekapcsolja az alkuerő-megközelítést és a hagyományos intézményi iskola elméleti kereteit, több ponton módosítja a korábbi elemzői gondolkodást, amiket a szerzők egyfajta ajánlásként, konklúzióként is megfogalmaznak a befektetői gondolkodási, kockázatelemzési keretek tágítására:

- a) Át kell alakítani a külföldi befektetések kockázatelemzésének korábban használt modelljét. Az elemzést nem szabad leszűkíteni a letelepedési döntést megelőző időszakban elvégzett ex ante kockázatelemzésre. A kockázatok elemzésének a jövőben sokkal inkább egy iteratív, folyamatos tevékenységgé kell válnia, amely végigkíséri a befektetés teljes életciklusát.
- b) A kialakuló intézmény legitimitásának megkérdőjelezésére irányuló nyomás legalább akkora kockázat a befektető számára, mint a közvetlen üzleti kilátások elemzése. A befektetői alkuerőt ezért ki kell terjeszteni, hogy a létrejövő intézményi környezet egyszerre biztosítsa a profitabilitást és a tartós legitimitást.
- c) A változtatásra irányuló szervezett érdekcsoportokat jellemzően a fogadó ország kedvezőtlenül érintett gazdasági szereplői dominálják, ezért a korábbiaknál óvatosabbá kell válni a helyi partnerkapcsolatok potenciális kockázatainak értékelésével. Amennyiben a helyi partner képes gazdasági és legitimitási veszélyt jelenteni a befektető működését biztosító kialakuló intézményi környezetre, úgy a partnerség kockázatos is lehet.

A szerzők végezetül a kutatói társadalom részére is megfogalmaznak ajánlásokat. Tételeik bizonyítására javasolják, hogy a jövőbeli kutatásoknak az empirikus háttér bővítését kell célozniuk, mind kvalitatív, mind kvantitatív vizsgálatokkal.

\* \* \*

Napjainkban Henisz és Zelner modellje az intézményi környezet megváltozásának háttéréről talán még időszerűbb, mint korábban bármikor, hiszen a 2008-ban kirobbant gazdasági válság tálcán kínálja az empirikus kutatások terepét a szerzők modelljének vizsgálatára. A modell egyes elemi ugyanakkor részben máris továbbfejlesztésre, átgondolásra szorulnak. Ahogyan a két szerző egy közelmúltban megjelent cikkben megfogalmazta,<sup>26</sup> a fokozódó közvetlen állami beavatkozások hatására (a szabályozási környezet változtatása, közvetlen állami részvétel) a vállalatok által korábban alkalmazott befektetés-védelmi technikák egyre kevésbé alkalmasak megszerzett pozícióik megtartására. A válság erős nyomást gyakorolt a politikai szereplőkre a kialakuló intézmények megváltoztatására, amire a vállalatoknak is a korábbiaktól eltérően kell reagálniuk, meg kell tanulniuk a politikai intézményrendszer működését és a politikai kockázatok közvetlen kezelését.

Nem nehéz e megállapítások analógiáit felfedeznünk a közelmúlt európai vagy akár hazai gazdaságpolitikai döntéseinek háttérében. Az egyes gazdasági ágazatokat terhelő új adónemek, a szabályozott iparágak intézményi kereteinek módosulása és ezek gazdasági hatásainak elemzése<sup>27</sup> értékes empirikus eredményekkel gazdagíthatja a szerzők 2005-ben publikált modelljét.

---

<sup>26</sup> Henisz és Zelner (2010) szerint ezen intézkedések hatása a befektető vállalatok szempontjából tekintve a válság óta mintegy 33%-os mértékű adóemeléssel (!) volt egyenértékű a fejlődő piacokon.

<sup>27</sup> A teljesség igénye nélkül az ágazati különadók rendszere, a PPP konstrukciók újratárgyalása vagy az energiaszektorban alkalmazott „ármoratórium” egyaránt jó hazai példákat szolgáltatnak arra, hogy a politikai döntéshozók miképpen írhatják felül a kialakuló intézményrendszer törekeny „status quo”-ját.

## **A külpiacra lépés**

## 4. A külpiaci terjeszkedés nehézségeinek okai

### Melicher Orsolya

PhD hallgató, BCE, Gazdálkodástudományi Doktori Iskola,  
Kisvállalkozás-fejlesztési Központ

**Alvaro Cuervo-Cazurra**<sup>28</sup>, az Észak Karolinai Egyetemhez tartozó Moore Business School egyetemi oktatója. Fő kutatási területe a vállalatok versenyképességének növelése a nemzetközi piacokon. Kutatásaiban többek között azt vizsgálja, hogy milyen képességek fejlesztése segíti a vállalatokat a nemzetközi terjeszkedés során felmerülő nehézségek áthidalásában. A következő folyóiratokban jelentek meg publikációi: *Academy of Management Journal*, *Journal of International Business Studies*, *Research Policy*, and *Strategic Management Journal* stb.

**Mary M Maloney**<sup>29</sup>, a Minnesota-ban található St. Thomas Egyetemhez tartozó Opus College of Business egyetemi oktatója. Fő kutatási területei a nemzetközi menedzsment, globális, virtuális és keresztfunkcionális csapatok, vállalatokon átívelő tevékenységek irányítása multinacionális vállalatokban. Az alábbi cikk elkészülte előtt a *Management International Review*-ban publikált.

**Shalini Manrakhan**<sup>30</sup>, a University of Mauritius egyetemi oktatója. Kutatási területei a fejlődő piacok nemzetközi versenyképességének vizsgálata, illetve a tudásgenerálás stratégiai szövetségeiben. Az alábbi cikk megjelenése előtt a *Journal of International Business Studies*-ban publikált.

### Bevezetés

A cikkben a szerzők az erőforrás alapú megközelítésre építve bemutatják a hazai piacon versenyelőnyt biztosító erőforrások nemzetközi piacra transzferálásának nehézségeit. A szerzők széleskörű irodalmi áttekintésre és esettanulmányok tapasztalataira alapozva példákat hoznak, és proposíciókat fogalmaznak meg az egyes nehézségek okait illetően. Továbbá ajánlásokat fogalmaznak meg arra vonatkozóan, hogy a hazai piacon versenyelőnyt jelentő vállalati erőforrások hogyan biztosíthatnak versenyelőnyt a nemzetközi piacra lépés során. A cikk szerzői többek között arra a konklúzióra jutnak, hogy a nemzetközi terjeszkedés során felmerülő, a versenyelőny elvesztéséből adódó nehézségek ritkán jelennek meg csupán a külföldi terjeszkedés sajátosságaként.

### A külpiacra lépés nehézségei helyett az okok feltárása

Az irodalom áttekintése alapján a szerzők amellett érvelnek, hogy a nemzetközi piacra lépés nehézségeivel foglalkozó kutatások a felmerülő problémák következményeit elemzik. A közgazdaságtudományokon alapuló kutatások az ismeretlen piacokon való működésből adódó addicionális költségek elemzésével foglalkoznak. A szervezéstudományok a teljesítménycsökkenést és a növekvő hibázási arányt, mint az idegenség terheként felmerülő következményeket vizsgálják. A

<sup>28</sup>Forrás: [http://mooreschool.sc.edu/facultyandresearch/faculty.aspx?faculty\\_id=14](http://mooreschool.sc.edu/facultyandresearch/faculty.aspx?faculty_id=14), letöltve: 2011.06.28.

<sup>29</sup>Forrás: [http://www.stthomas.edu/business/faculty/directory/Maloney\\_Mary.html](http://www.stthomas.edu/business/faculty/directory/Maloney_Mary.html), letöltve: 2011.06.28.

<sup>30</sup>Forrás: <http://www.jstor.org/pss/3069471> letöltve: 2011.06.28.

stratégiai menedzsmentben pedig a különböző piacokon való működés addicionális menedzsment költségeit hangsúlyozzák.

A szerzők a külpiacon lépés során felmerülő nehézségek okainak feltárására fókuszálnak. A cikkben bemutatott elméleti kerethez a szerzők az alábbi feltevésekkel élnek:

- Új piacokat kereső vállalatokra összpontosítanak;
- Egy országba való terjeszkedést vizsgálnak;
- Kifejezetten a nehézségekre koncentrálnak;
- Felteszik, hogy az adott vállalat képes erőforrásokat transzferálni külföldre.

### **Az erőforrás alapú megközelítés**

Az erőforrás alapú megközelítés a vállalatot erőforrások halmazaként írja le, melyek olyan termékek és szolgáltatások előállítását teszik lehetővé, amelyek értéket teremtenek a vevők számára a többi céggel folytatott versenyben (Penrose, 1959). Az erőforrás alapú megközelítés szerint a vállalatok versenyelőnye a szervezeti szintű hatékonyság-előnyökből ered. Az erőforrás alapú megközelítés szerint az erőforrások és a vállalati képességek kombinációja által szervezeti rutinok jönnek létre, amelyek az emberek és az erőforrások közti koordináció komplex mintái. A szervezeti rutinok összekapcsolódásával képességek alakulnak ki, melyek a szervezetbe ágyazott tudás hordozói. A képességek együtteseként kompetenciák jönnek létre, köztük az alapvető kompetencia, amely a vállalat versenyképességének alapvető forrása (Gelei, 2006).

A vállalat szempontjából kiemelkedő vagy stratégiai jelentőségű erőforrások és képességek (továbbiakban versenyelőnyt biztosító erőforrások) azok, amelyek a hosszú távú versenyképesség szempontjából előnyösek. A kiemelkedő jelentőségű erőforrásoknak a vállalat számára értékesnek, ritkának, nehezen imitálhatónak kell lennie, és minél erősebb szervezeti beágyazottsággal kell rendelkeznie (Barney, 1991).<sup>31</sup>

### **Az erőforrások és a külpiacon terjeszkedés nehézségeinek kapcsolata**

Az erőforrás alapú megközelítés két elméleti dimenzió alapján osztályozza az erőforrásokat. Az első dimenzió szerint az erőforrások versenyelőnyhöz való kapcsolatuk alapján lehetnek előnyösek, hátrányosak vagy kiegészítők. A második dimenzió szerint az erőforrások lehetnek egy vállalatra jellemzők (vállalat-specifikusak) vagy több vállalatot érintők.

Ha a külpiacon terjeszkedés nehézségeinek okait vizsgáljuk, fontos tudni, hogy milyen versenyelőny kapcsolódik a meglévő erőforrásokhoz, hiszen az erőforrás és az általa nyújtott versenyelőny kapcsolata a nemzetközi terjeszkedés során megváltozhat. A külpiacon terjeszkedés során, a hazai piacon versenyelőnyt jelentő erőforrások versenyelőnyt biztosító jellegük megszűnhet, versenyhátrányt is teremthetnek, illetve a kiegészítő erőforrások hiánya miatt nehézségek forrásaivá válhatnak.

Ahogy az erőforrások, úgy a nemzetközi piacra lépésből fakadó nehézségek is lehetnek vállalat-specifikusak vagy több céget érintők. Ha a nehézségek vállalat-specifikusak, akkor a nemzetközi piacra terjeszkedni kívánó cégnek egyedül kell megbirkózni a külpiacon terjeszkedésből fakadó problémákkal, amíg a másik esetben több cég közös erővel is leküzdheti a problémás feltételeket.

A fenti megfontolások alapján a szerzők hat proposíciót fogalmaznak meg a külpiacon terjeszkedés nehézségeinek okait illetően.

---

<sup>31</sup> VRIO modell (Barney, 1991)

### **Versenyelőny elvesztése vállalat specifikus nehézségek esetén:**

**1. a) Propozíció:** Ha egy vállalat piacbővítési szándékkal tör be egy külföldi piacra, nagyobb eséllyel szembesülhet nehézségekkel a versenyelőnyt teremtő erőforrás versenyelőnyt teremtő jellegének megszűnése miatt, ha a hazai piacon versenyelőnyt adó erőforrás a külföldi piacon nem ritka, a helyi versenytársak lemásolták, vagy helyettesítették az erőforrást.

*Példa:* Az USA-ban költségvető stratégiát folytató Wal-Mart németországi terjeszkedése sikertelen volt a kiskereskedelmi piacon jelenlévő nagy verseny miatt, mivel Németországban a Metro, a Lidl és az Aldi hasonló stratégiával már régóta jelen voltak a piacon.

### **Versenyelőny elvesztése több vállalatot érintő nehézségek esetén:**

**1. b) Propozíció:** Ha egyszerre több vállalat piacbővítési szándékkal tör be egy külföldi piacra, nagyobb eséllyel szembesülhetnek nehézségekkel a versenyelőnyt teremtő erőforrás versenyelőnyt teremtő jellegének megszűnése miatt, ha az iparág nem elég érett, vagy a vállalat számára a hazai piacon előnyös erőforrás nem teremt értéket a külföldi vevők számára, mert a vevők vagy nem tudják használni, vagy nincs rá szükségük, vagy nem fizetik meg az adott terméket vagy szolgáltatást.

*Példa:* A biztonsági megfigyelő berendezések kevésbé szükségesek egy olyan országban, ahol a biztonsági őrök munkaerő költsége alacsony.

A versenyelőnyt jelentő erőforrás nem csak a külpiazi terjeszkedés során szűnhet meg versenyelőny forrása lenni. Bizonyos idő elteltével a fogyasztói preferenciák változásával vagy új versenytársak megjelenésével a versenyelőny más körülmények között is elavulhat.

### **A versenyhátrány teremtése vállalat specifikus nehézségek esetén:**

**2. a) Propozíció:** Ha egy vállalat piacbővítési szándékkal tör be egy külföldi piacra, nagyobb eséllyel szembesülhet nehézségekkel, ha az erőforrásai hátrányossá válnak annak következtében, hogy egy bizonyos szervezeti kontextusban létrejött előnyös erőforrások és szervezeti rutinok inkompatibilisek az új kontextusban.

*Példa:* A Lincoln Electric az USA-ban egyedülálló és rendkívül hatékony teljesítménybérezésre és bónusz rendszerre épülő ösztönző rendszert fejlesztett ki, amely az európai kirendeltségekben konfliktusokat és elégedetlenséget váltott ki.

### **A versenyhátrány teremtése több vállalatot érintő nehézségek esetén:**

**2. b) Propozíció:** Ha egyszerre több vállalat piacbővítési szándékkal tör be egy külföldi országba, a cégek nagyobb eséllyel szembesülhetnek nehézségekkel, ha az országok számára közösen elérhető erőforrások hátrányossá válnak, annak következtében, hogy a külföldi ország kormánya vagy annak fogyasztói eltérő feltételeket, hozzáállást biztosítanak a külföldi vállalatok számára.

*Példa:* Egy példa erre, amikor külföldi ország kormánya csak hazai vállalatok számára teszi lehetővé bizonyos kedvezmények igénybevételét. Másik példa erre az esetre, amikor a fogyasztók nem veszik

meg a vállalatok egy csoportja által előállított termékeket vagy szolgáltatásokat azok származási helye miatt.

Bár a külpiacon való terjeszkedés során a versenyelőnyt biztosító erőforrások hátrányossá válása nagyobb veszélyt jelent a külpiacon terjeszkedő cégek számára, mint a hazai piacon maradó cégek esetében, az erőforrások inkompatibilitásuk lehetnek akár egy másik iparágba történő transzfer következményeként is, így a hazai piacon is hátrányossá válhatnak.

### **A kiegészítő erőforrások hiánya vállalat specifikus esetben**

**3. a) Propozíció:** Ha egy vállalat piacbővítési szándékkal tör be egy külföldi piacra, nagyobb eséllyel szembesülhet nehézségekkel, ha hiányoznak olyan kiegészítő erőforrásaik, amelyek szükségesek ahhoz, hogy (1) a vállalat terjeszkedni tudjon, (2) fel tudja venni a versenyt a helyi piaci szereplőkkel, (3) képes legyen az új ország intézményi környezetében való működésére.

#### *(1) Terjeszkedéshez szükséges erőforrások hiánya*

Egy új országba terjeszkedés a szállítási költségek megnövekedésével, kommunikációs és koordináció terhek bővülésével jár.

*Példa:* a Lincoln Electric az 1980-as években végbemenő gyors külpiacon terjeszkedése alatt még nem rendelkezett olyan vezetőkkel, akik nemzetközi tapasztalatra tettek volna szert. Az ebből következő negatív hatás az egész vállalatban érezhető volt.

#### *(2) Az újdonság terhe*

A versenykörnyezet különbözősége miatt a külpiacon terjeszkedő cégek sokszor szembesülnek azzal, hogy az új országban hiányoznak azok a kiegészítő erőforrások, amelyek a hazai piacon rendelkezésre álltak.

*Példa:* A Lincoln Electric európai terjeszkedése kapcsán realizálta, hogy hiányoznak olyan erőforrások (alkalmazottak), akik képesek megérteni a vevőket és segíteni nekik.

#### *(3) Az idegenség terhe*

A külföldi országban különbözhet az intézményi környezet, a fogyasztói magatartást befolyásoló normák és szabályok, kultúra, nyelv, vallás, politikai és gazdasági környezet, melyek hatással vannak minden a külföldi piacra belépő vállalatra.

*Példa:* Amikor a Jollibee nevű fülöp-szigeteki gyorsétterem Hong-Kong-ba terjeszkedett, a Jollibee nem rendelkezett olyan kiegészítő erőforrásokkal, mint a helyi kínai személyzet. A vendégek nem értették a fülöp-szigeteki személyzet nyelvét, ami sok fogyasztót visszatartott a vásárlástól.

### **A kiegészítő erőforrások hiánya több vállalatot érintő esetben**

#### **3. b) Propozíció:**

Ha egyszerre több vállalat piacbővítési szándékkal tör be egy külföldi országba, nagyobb eséllyel szembesülhetnek nehézségekkel, ha az új ország vásárlói nem rendelkeznek kiegészítő erőforrásokkal ahhoz, hogy a piacra lépő vállalat termékeit használni tudják.

*Példa:* a fenti probléma a megoldására a Kellogg marketingkampányt indított, melynek célja az indiai fogyasztók reggelizési szokásainak megváltoztatása volt.

A kiegészítő erőforrások hiánya egy olyan nehézség, amely szintén nem csak a nemzetközi piacra lépéskor merülhet fel. Amikor egy cég már nem csak lokális, hanem regionális és globális szinten is

versenyez, vagy ha új iparágakba terjeszti ki tevékenységét, hasonló nehézségekkel szembesülhet a kiegészítő erőforrások hiánya miatt, mint egy külpiacra terjeszkedő vállalat.

A 4.1. táblázatban<sup>32</sup> a szerzők hat kategória mentén szemléltetik a külpiacra lépés nehézségeit, a nehézségeket csökkentő feltételeket és azokat a lehetséges megoldásokat, amelyeket a menedzsment hozhat a nehézségek elkerülése és megoldása érdekében.

---

<sup>32</sup> A kézzel jelölt részek a „Több vállalatra jellemző”nehézségeket, nehézségeket csökkentő feltételeket és menedzsment megoldási lehetőségeket jelölik



#### 4.1. táblázat: A külpiaci terjeszkedés nehézségeinek okai és megoldások a problémákra

| Okok                                 |                          | Nehézségek                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Megoldások                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Versenyelőnyhöz való kapcsolat       | Specifikum               | Típus                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Csökkenthető, ha:                                                                                                                                                                                                              | Megoldás:                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Versenyelőny elvesztése</b>       | Vállalat-specifikus      | A versenyelőnyt jelentő erőforrás külpiacra való transzferálása sikertelen: az erőforrás, amely a versenyelőny forrása volt a terjeszkedést megelőzően, külpiacra lépéskor elveszti a versenyelőnyt biztosító jellegét.                                                                                                  | Kevés versenytárs van a piacon, különösen a termék vagy szolgáltatást bevezetésekor.                                                                                                                                           | A versenyelőnyt biztosító erőforrások fejlesztése lokálisan, a leányvállalatok szintjén.                                                                                                                                        |
|                                      | Több vállalatra jellemző | Azonos iparágban tevékenykedő vállalatok egy csoportja nem tud versenyelőnyre szert tenni a külpiacra azon erőforrásokra alapozva, amelyek versenyelőny forrásait jelentették belföldön, mert ezen erőforrásokon alapuló termékek nem hasznosak az új országban.                                                         | Nem csökkenthető                                                                                                                                                                                                               | Az adott országba történő terjeszkedés elkerülése vagy kivonulás az adott országból.                                                                                                                                            |
| <b>Versenyhátrány teremtése</b>      | Vállalat-specifikus      | Az erőforrás, amely belföldön versenyelőny forrása volt a külpiacra versenyhátrány forrásává válik.                                                                                                                                                                                                                      | A vállalat kereskedelmi kapcsolatokon keresztül lép be a külföldi piacra vagy csökkenti az értéktérmet tevékenységét külföldön.                                                                                                | A külpiacra történő erőforrás transzfer lehetőségének újraértékelése, vagy a versenyhátrányt teremtő erőforrás transzfer módosítása.                                                                                            |
|                                      | Több vállalatra jellemző | <i>A külföldi ország kormányának szerepe a versenyhátrány teremtésében:</i> Azonos országból jövő vállalatok számára a külföldi ország kormánya eltérő feltételeket biztosít a külföldi ország eredete miatt.                                                                                                            | A külpiacra lépő ország és a befogadó ország kormányai között jó politikai kapcsolat áll fenn.                                                                                                                                 | Kedvezmények igénylése a kormánytól tárgyalások útján vagy lobbizási tevékenységen keresztül. Kapcsolatfelvétel olyan helyi szereplőkkel, akik támogatásban részesülnek.                                                        |
|                                      |                          | <i>A külföldi ország fogyasztóinak szerepe a versenyhátrány teremtésében:</i> A külföldi ország fogyasztói megkülönböztetik a külföldi ország termékeit, azok eredete miatt.                                                                                                                                             | A külpiacra terjeszkedő céget vagy annak termékeit nem hozzák összefüggésbe az országának eredetével.                                                                                                                          | A vállalat eredetének elfedése, eltérő hangzású márkák bevezetése.                                                                                                                                                              |
| <b>Kiegészítő erőforrások hiánya</b> | Vállalat-specifikus      | <i>A terjeszkedés nehézségei:</i> a vállalatnak hiányoznak azok a kiegészítő erőforrásai, amelyek a terjeszkedéshez, illetve a kiterjedtebb működéshez szükségesek.                                                                                                                                                      | A vállalat a terjeszkedéshez és a kiterjedtebb működéshez szükséges méretet és komplexitást már a terjeszkedés előtt kialakította azáltal, hogy méretében nagy, szerteágazó tevékenységet végző vagy multinacionális vállalat. | Menedzsment és információs rendszerek kifejlesztése a vállalat már működő egységeiben, a szervezeti struktúra megváltoztatása.                                                                                                  |
|                                      |                          | <i>Az újdonság terhe:</i> a vállalatnak hiányoznak azok a kiegészítő erőforrásai, amelyek a külföldi országban lévő iparági versenyhez szükségesek.                                                                                                                                                                      | A vállalat már működik egy globális iparágban hasonló fogyasztókkal és versenytársakkal több különböző országban.                                                                                                              | Az iparági verseny kialakulásához szükséges kiegészítő erőforrások kifejlesztéséhez történő befektetés; a kiegészítő erőforrás megvásárlása; az erőforrás megszerzése helyi vállalatoktól felvásárlás vagy együttműködés útján. |
|                                      |                          | <i>Az intézményi környezet idegenségének terhe:</i> a vállalatnak hiányoznak azok a kiegészítő erőforrásai, amelyek a külföldi ország intézményi környezetében való működéshez szükségesek.                                                                                                                              | A külföldre terjeszkedő vállalat más, hasonló intézményi környezettel rendelkező országokban már jelen van.                                                                                                                    | Az új intézményi környezetben való működéshez szükséges kiegészítő erőforrások kifejlesztéséhez történő befektetés; a kiegészítő erőforrás megvásárlása; az erőforrás megszerzése helyi céggel való együttműködés útján.        |
|                                      | Több vállalatra jellemző | <i>Infrastruktúra hiánya:</i> A vállalatok nem tudnak értéket teremteni az erőforrás transzferből adódóan annak következtében, hogy az új ország vásárlói nem rendelkeznek olyan kiegészítő eszközökkel, amik lehetővé tennék számukra, hogy a külföldre terjeszkedő vállalat termékeit vagy szolgáltatásait használják. | A külföldi ország termékei egyszerűek, a fogyasztók a termékeket más kiegészítő eszközöktől függetlenül is használni tudják.                                                                                                   | A termék használatához szükséges tárgyi eszközök, immateriális javak biztosítása a fogyasztók számára.                                                                                                                          |

Forrás: Cuervo-Cazurra, (2007) alapján

## Összefoglalás

A cikk jól alátámasztott elméleti keretbe foglalva szisztematikusan veszi számba a külpiaci terjeszkedés nehézségeinek okait. A tanulmány hat proposíciót fogalmaz meg a nehézségek okaira, leírja azokat a feltételeket, amelyek megléte csökkentheti a nemzetközi terjeszkedésből adódó nehézségeket, és azokat a lehetséges akciókat, amelyek a nehézségek megoldásait célozzák.

\* \* \*

A cikk egyik fő értéke, hogy széleskörű irodalmi áttekintésre és esettanulmányok tapasztalataira építve mutatja be a hazai piacon versenyelőnyt biztosító erőforrások nemzetközi piacra transzferálásának nehézségeit. A tanulmány segítséget nyújthat a menedzsereknek ahhoz, hogy a külpiacra terjeszkedés előtt és annak során különös figyelmet fordítsanak azokra a tényezőkre és akciókra, amik a terjeszkedést sikeresebbé tehetik. A cikkben felvázolt proposíciók pedig további kutatási témát adhatnak a kutatóknak a nemzetközi piacra lépés vizsgálatához. A cikk további értéke, hogy az erőforrás alapú megközelítés vizsgálódási keretét a meglévő erőforrások vizsgálatán túl, kiterjeszti a hiányzó erőforrások megszerzési lehetőségeinek vizsgálatára.

A szerzők több esettanulmány példáján keresztül támasztják alá azt a kijelentést, miszerint a külpiaci terjeszkedés során felmerülő nehézségek nem csupán a külföldi terjeszkedésre specifikusak.

## 5. A vállalkozói döntéshozatal vizsgálata a közép-vállalkozások nemzetközivé válásában<sup>33</sup>

-  
**Kiss Ágnes**

PhD hallgató, BCE-GTK Kisvállalkozás-fejlesztési Központ,  
Vállalkozásfejlesztési Intézet

**Keith J Perks** a Brighton Business School vezető oktatója, rangos publikációi jelentek meg stratégiai menedzsment és marketing területén.

**Mathew Hughes** a Nottingham University Business School tanársegédjeként vállalkozások és innováció témában végzi kutatásait.

### 1. Bevezetés

A nemzetközi vállalkozástan (international entrepreneurship) az 1990-es években jelent meg önálló tudományterületként a vállalkozástan és a nemzetközi üzleti gazdaságtan egyik szintéziseként. A nemzetközi vállalkozástan olyan multidiszciplináris tudományterület, mely ötvözi a nemzetközi üzleti gazdaságtan, a vállalkozástan, a közgazdaságtan, a pszichológia, az antropológia, a pénzügy, a marketing és a szociológia különböző elméleteit (Oviatt és McDougall, 2005). Ugyanakkor csak korlátozottan jelent meg fejlődés magának a területnek az elméletében (Dimitratos & Jones, 2005; McDougall és Oviatt, 2000), egészen 2005-ig, mikor Jones és Coviello elméleti keretet adtak a vállalkozások magatartási és időbeli jellegének, a nemzetközi üzleti stratégia dinamikáját is felhasználva. Ettől kezdve szignifikánsan megnőtt a vállalkozástan és a nemzetközi üzleti tudományok szintézisén alapuló kutatások száma.

A szerzőpáros tanulmányában ezen három terület vizsgálatára törekszik, szintetizálva a vállalkozástan és a nemzetközi üzleti gazdaságtan szakirodalmát, fókuszálva a nemzetközi üzleti stratégiára a kapcsolódási pontokat a közepes méretű cégek menedzsereinek döntésein keresztül vizsgálva. A kutatás célja az volt, hogy a szakirodalomból egy sor proposíciót állítsanak össze a kutatók, melyeket ezután közepes méretű cégek menedzsereinek nemzetközi piacra lépéseire irányuló kutatással teszteltek és pontosítottak.

### 2. A kutatás aktualitása és jelentősége

A domináns trend szerint a nemzetközi vállalkozástant kutatók sokkal inkább a kisebb vállalatokra fókuszálnak, azonban Dimitratos és Jones (2005), valamint Zahra és George (2002) is azt az álláspontot képviselik, miszerint a nemzetközi vállalkozástannak ki kell terjednie a létező nagyobb cégek és más hagyományos ágazatok vizsgálatára is. Stevenson és Jarillo (1990) mondása igaz: a vállalkozásokat nem a méret vagy a kor, hanem a lehetőség határozza meg! Bár a kutatók vizsgálták azt, hogy a meglévő cégek hogyan javíthatják teljesítményüket nemzetközi vállalkozás által (Zahra és

---

<sup>33</sup> A feldolgozott cikk eredeti címe: Keith J. Perks, Mathew Hughes (2008): 'Entrepreneurial decision-making in internationalization: Propositions from mid-size firms' mely teljes hosszában megtalálható az International Business Review 17-es számában a 310-330. oldalon.

Garvis, 2000), azt igen kevés tanulmány vizsgálta, hogy miért dönt egy meglévő vállalat a nemzetközivé válás mellett. Ennek eredményeként keveset tudunk arról, hogy mi befolyásolja, motiválja vagy korlátozza a vállalkozó-menedzsert (*entrepreneurial manager*) a vállalkozás nemzetközivé válásáról történő döntés meghozatalában (Westhead, Wright, és Ucbasaran, 2001). Ennek az űrnek a betöltésére a kutatók az alábbi kutatási kérdést fogalmazták meg: **Miért döntenek a közepes méretű cégek vállalkozó vezetői a nemzetközivé válás mellett?** A nemzetközi piacra lépés alapvető vállalkozói problémáját szeretnék megérteni és feltárni (Lumpkin & Dess, 1996) szemben azokkal a kutatásokkal, amely elsősorban a cégek nemzetközivé válási stratégiájára fókuszálnak.

### 3. A kutatás elméleti háttere

#### A nemzetközi vállalkozás definíciója

A vállalkozás a piacra lépés cselekedete, ahol a menedzser dönt arról, hogy melyik piacra, mikor és hogyan lép be (Lumpkin & Dess, 1996). A vállalkozás ezen definíciója széles körben alkalmazható tekintet nélkül a cég méretére. A vállalkozás továbbá egy lehetőség felismerése és kiaknázása tekintet nélkül a cég jelenleg rendelkezésre álló erőforrásaira (Stevenson és Jarillo, 1990). A vállalkozói tevékenységet a cselekvés és nem a cég maga határozza meg. A kérdés az, hogy vajon mi befolyásolja a cselekvést? McDougall és Oviatt (2000) szerint a nemzetközi vállalkozások jellemzője az innovatív, proaktív, kockázat-kereső magatartás, amely országhatárokon átnyúlva teremt értéket. Nem a vállalkozás kora vagy mérete a meghatározó. A vállalkozói magatartás egyéni, csoport vagy vállalati szinten egyaránt jelentkezhet. Ilyen értelemben a vállalkozás attitűdnek tekinthető. És hogy ki hozza a döntéseket? Nem a cég, hanem a vezetője. A döntést, hogy nemzetközivé válik, ezáltal vállalja a nemzeti határok átlépésének kockázatát.

A korábbi fogalmak szintetizálásaként **a szerzők a nemzetközi vállalkozási tevékenységet a cselekvő (egyén vagy cég) országhatárokon átnyúló innovatív, proaktív, kockázat-kereső magatartásaként definiálják, nemzetközi piacra lépésének következményeként.** Nem a vállalkozás kora vagy mérete a meghatározó, de még maga a nemzetközivé válás eseménye sem a nemzetköziesedés kapcsán. A meghatározó jellemző a nemzetközi piacra lépés cselekménye, ezért ezen tanulmány középpontjába a vállalkozás nemzetköziesedésének cselekményéről döntő vezető kerül, hiszen a nemzetközivé válásról a döntést ő hozza meg (Lumpkin és Dess, 1996; McDougall és Oviatt, 2000). Ha megvizsgáljuk a nemzetközivé válást befolyásoló külső és belső környezeti feltételeket, akkor tesszük ezt azért, hogy lássuk, milyen hatással vannak a vállalkozó menedzser döntésére a nemzetközivé válást illetően. Ez összhangban van a kutatási kérdéssel is. Hiszen a vállalkozó-menedzser az, akinek késznek kell lennie a szűkös erőforrások allokálására, azaz hogy megragadja a nemzetközi piacra lépés lehetőségét úgy, hogy mindeközben cselekedetének kimenetele bizonytalan és nincs garancia a befektetés megtérülésére sem (Lumpkin és Dess, 1996; McDougall és Oviatt, 2000). Mivel a nagyobb cégek gyakran lassabban reagálnak a lehetőségekre, mint kisebb társaik, ezért a nemzetközivé válásáról döntést hozó vállalkozó-menedzsert befolyásoló tényezőket kiemelten fontos megértenünk (Dean, Brown és Bamford, 1998).

#### A nemzetközivé válás tényezői

##### *A külső tényezőkre vonatkozó elméletek*

A nemzetközivé válás elméletei, mind a nemzetközi vállalkozást, mind pedig a nemzetközi üzleti gazdaságtan területén túlnyomórészt a külső környezeti feltételeket vizsgálják. Olyan ismert elméleteket lehet itt felsorolni, mint a termékéletről modell (Vernon, 1966), a tökéletlen piacok elmélete (Hymer, 1976), a stratégiai magatartás elmélete (Knickerbocker, 1973), Hofstede kulturális elmélete (1980), Hunt

erőforrás-alapú elmélete (2002). Ezen elméletek fontosságát nem vitatva elmondható, hogy a külső tényezők szerepe semmiképpen sem elhanyagolható, hiszen egyetlen cég sem működhet tekintet nélkül a környezeti kontextusra, melyben működik. Jelen kutatás fogalmi keretei közt kulcsszerepet szántak a vevőkapcsolatoknak és a termék-komplexitásnak.

Továbbá, a hazai és a nemzetközi piac kulturális különbségei (Kim és Kang, 2001) arra utalnak, hogy a különböző piacok vevői nem képeznek homogén egységet, azaz a piaci feltételek vizsgálata szintén fontos szempont lehet a vállalkozások vezetői számára. A nemzetközi üzleti gazdaságtan és a kultúrák közötti kutatások már egy ideje vizsgálják a kulturális távolság hatását az új piacra történő belépés kapcsán. A legtöbb tanulmány arra a megállapításra jutott, hogy a vezetők hajlamosak azon új piacok felé nyitni, ahol a sajátjukhoz minél inkább hasonló az országban beszélt nyelv, az üzleti rendszerek, a gazdasági fejlettség szintje, valamint a kultúra (Johanson és Vahlne, 1977).

De ha kedvező a külső környezet, akkor vajon miért nem válik nemzetközivé mindegyik cég? A külső piac lehetőségeinek kedvező mivolta ellenére a cégek heterogén módon viselkednek, sok más szempontot is figyelembe véve. Például az erőforráshiány vagy a vezető nemzetközi tapasztalatának hiánya gátló tényezők lehetnek a különböző kutatások szerint (Peng, 2001; Reuber & Fischer, 1997).

### *A belső tényezőkre vonatkozó elméletek*

Westhead és társai (2001) szerint egyes cégekben nincs meg sem a hajlam, sem a képesség, hogy nemzetközivé váljanak. A nemzetközi piacra lépést egy sor belső tényező korlátozhatja. A különböző tanulmányok szerzői abban egyetértenek, hogy a rendelkezésre álló erőforrások és tudás meghatározhatják a nemzetköziesedésről való döntést a közepes méretű vállalatoknál (Henderson, 1999). Ennek megfelelően, beszélhetünk erőforrás-alapú szemléletről és tudás-alapú szemléletről.

Az erőforrás alapú elmélet azt feltételezi, hogy egyes cégek méretükből és hatókörükből adódóan rendelkeznek előnyökkel a többiekkel szemben (Wernerfelt, 1984). Az erőforrás-alapú elmélet épít a komparatív előnyök elméletére, megmagyarázva a nemzetközivé válásról szóló döntést, ahol a cégek kihasználják a komparatív képességeiket, készségeiket és erőforrásaikat a fenntartható versenyelőny biztosítására a nemzetközi piacokon (Andersen, 1997).

Zahra és Garvis (2000) szerint a nemzetközivé válás lehetőséget nyújt a létező vállalatoknak erőforrásaik és képességeik hasznosítására, de feltételezik, hogy a vállalat rendelkezik egy ideiglenesen termékkínálattal, amit a vevők kíváncsún tartanak a piacon. Azonban ez sok létező cégnek nem áll a rendelkezésére (Henderson, 1999). Keresve a nemzetközi lehetőségeket, a vállalkozó-menedzsernek fel kell mérnie, hogy a szűkös erőforrások rendelkezésre állása mellett és bizonytalan piaci feltételek között érdemes-e vállalni a használdozati költséget, amivel a meglévő folyamatokból vonja ki az erőforrásokat a nemzetköziesedés javára.

A cég felhalmozott anyagi és nem anyagi erőforrás-készleteinek értéke, utánozhatatlan, nem helyettesíthető és ritka volta jelzi, hogy a cég számára előny vagy hátrány lesz, ha a nemzetközi piacra lépés mellett dönt (Leiblein & Reuer, 2004). A helyzetet tovább bonyolítja az idegenség terhe (liability of foreignness), ami a nemzetközi piaci környezet ismeretének hiánya, a tudás és tapasztalat hiánya miatt veszélyes (Zaheer, 1995). A vállalkozó vezetőnek meg kell keresni a kompenzáló, erőforrás-alapú előnyöket (Leiblein & Reuer, 2004). Az ilyen feltételek hiányában, a vállalkozó-vezetők nagy valószínűséggel nem vállalják a nemzetközivé válás kockázatát. Ennek oka nem a kockázatkerülés, hanem a kockázatkezelés a felesleges kár elkerülése érdekében.

A vállalkozó-menedzser saját tudásbázisa is hatással van a lehetőségek azonosítására és kiaknázására. A lehetőség kiaknázása nem magyarázható pusztán a forrásokallokálásával, a lehetőségek megragadásának ismételt tapasztalatából nyert tacit tudásra is szükség van hozzá. A korábbi nemzetközi tapasztalat megléte (Reuber és Fischer, 1997) és a további gyakorlati tanulási lehetőségek megragadása nagy valószínűséggel növeli a vállalkozó-menedzser nemzetköziesedési hajlandóságát. Ez a megnövekedett tudás segíti ugyanis a vállalkozó-menedzsert a nemzetközi piacra lépésből és az idegenségből fakadó kockázatok kezelésében.

Mint láthatjuk, számos olyan belső feltétel felvétele indokolt tehát a vállalkozó-menedzser nemzetköziesedési döntését befolyásoló faktorok közé, mint az erőforrások rendelkezésre állása, a vezető korábbi döntései és nemzetköziesedés terén szerzett tapasztalata, valamint tacit tudása a lehetőségek kiaknázását illetően. Vannak továbbá cégspecifikus és általános jellemzők, melyek rendszerezésére alább kerül sor.

#### **4. A vállalkozó-menedzserek nemzetközi piacra lépését befolyásoló tényezőkre vonatkozó proposíciók.**

##### ***1. proposíció: A vállalkozó-menedzser döntése a nemzetköziesedésről érzékeny arra az iparági környezetre, amelyben a cég működik, és ami egyben befolyásolja a döntést is.***

Az iparági környezet, a fogyasztók igényei és beszállítókkal szemben támasztott elvárásai nagyban meghatározzák a nemzetköziesedéssel kapcsolatos döntéseket.

##### ***2. proposíció: A vállalkozó-menedzser nemzetközivé válásra vonatkozó döntését a hazai kulturális környezet befolyásolja.***

Hofstede (1980) a kultúra definíciója alatt azokat a társadalmi vagy szervezeti szinten létező közös értékeket, hitet és várható viselkedést érti, amelyek formálják a politikai intézményeket, a társadalmi és technikai rendszereket, egyszerre tükrözve és erősítve az értékeket és hiedelmeket. A nemzetközi vállalat természeténél fogva nemzeteken, régiókon, kultúrákon ível át. A kutatás szempontjából a kultúra egyszersmind szinonimája a nemzetnek vagy az országnak. A vállalkozó vezetők döntését a nemzetközi piacra lépésről pozitívan vagy negatívan befolyásolja olyan kulturális értékek erőssége vagy gyengesége, mint a kockázatkerülés vagy a társadalomra jellemző individualista vagy kollektivisták magatartás. Ezzel szemben a kockázatvállalás vagy az individualista viselkedés általános vállalkozói értékek, így a vállalkozó menedzsereket is érintik. A vállalkozó vezetők döntését a nemzetközi piacra lépésről a fogadó ország kultúrájának közelsége is ösztönözheti.

##### ***3. proposíció: A vállalkozó-menedzser döntését a nemzetköziesedésről befolyásolják azok a termékek/szolgáltatások, amelyek a felhasználók nagyfokú bevonását kívánja meg.***

A termék/szolgáltatás természetéből adódóan a fogyasztók igényelhetik a komplex terméket/szolgáltatást (beleértve az oktatást, személyre szabást), a közvetlen kapcsolatot a technológia eredeti forrásával (Rangan, Menezes, & Maier, 1992). Az innovatív iparágakban a felhasználónak kulcsszerepe lehet a termékfejlesztésben, míg bonyolultabb termékek/szolgáltatások esetén pedig igénye lehet oktatásra, közvetlen támogatásra.

##### ***4. proposíció: A vállalkozó-menedzser nemzetközivé válásra vonatkozó befolyásolja a vevőkapcsolatainak és a hálózat más tagjaival való kapcsolatának intenzitása.***

Fontos a fogyasztóorientáltság, a szoros kapcsolat a legfontosabb vevőkkel és partnerekkel és a mások tapasztalataiból való tanulás. A vállalkozói menedzser döntését valószínűleg befolyásolja az, hogy milyen interakciói vannak az ügyfeleivel a marketing folyamatában, és hogy a cég mennyire tart szoros kapcsolatokat vevőivel. Más cégekkel hálózatban történő együttműködés, vagy a társadalmi tőke növelése szintén fokozhatják a nemzetközivé válási hajlandóságot, hiszen tudást, tapasztalatot osztanak meg egymással, ezáltal csökkentik az nemzetköziesedés kockázatát.

##### ***5. proposíció: A vállalkozó-menedzser döntését a nemzetköziesedésről meghatározza a belső források elérhetősége.***

Az erőforrás-alapú szemlélet (Wernerfelt, 1984) központi gondolata, hogy értékes, ritka és nehezen másolható erőforrások és képességek képezik az alapját a versenyelőnynek. Az erőforrások rendelkezésre (nem) állása korlátozhatja a középvállalkozások döntéshozóinak lehetőségét a

nemzetközi terjeszkedésben. A hatékony erőforrások hiányában trade offokkal és bizonytalan nemzetközi lehetőségekkel találja szemben magát a vállalkozó-menedzser.

**6. propozíció: A vállalkozó –menedzser döntését a nemzetköziesedésről befolyásolják a korábbi döntései.**

A KKV-k nemzetköziesedése szoros kapcsolatban áll a top menedzsereinek attitűdjével és preferenciáival. A döntéshozók az útfüggőség elve alapján hasonló szokásokat és gyakorlatokat követnek a nemzetköziesedés során, amelyeket a hazai piacon folytattak. (Nelson-Winter, 1982)

**7. propozíció: A vállalkozó –menedzser döntését a nemzetköziesedésről befolyásolja a tacit tudása a nemzetközi lehetőségekről és a képességek kihasználhatóságáról.**

A vállalkozói gondolkodásmódra az erőforrás-alapú elméletek kutatói erőforrásként tekintenek (Lumpkin és Dess, 1996). A megszerzett tacit tudásra és a tapasztalatokra a vállalkozó menedzserek támaszkodhatnak a nemzetközi terjeszkedési döntésük meghozatalakor, és később működésük során.

## 5. A kutatómódszertan

A kutatók kvalitatív kutatást végeztek. Az irodalom eredményeire alapozott propozíciók tesztelésére a középvállalatok körében esettanulmányokat készítettek és dolgoztak fel, valamint mélyinterjút készítettek 16 felsőszintű vezetővel (mindegyikük tulajdonos vagy igazgatótanácsi tag vagy legfelsőbb szintű menedzser). A nyitott kérdésekre kapott válaszokat külső és belső forrásokból (jelentések, jegyzetek, beszámolók) származó információkkal egészítették ki a realisabb kép felvázolásához. A módszer legfőbb erőssége a gazdag adathalmaz összegyűjtése, mely megkönnyíti a kapcsolatok vizsgálatát. Deduktív módszertant alkalmazva, továbbgondolták az elméleteket, majd tesztelték a propozíciókat (Miles és Hubberman, 1994). Egy esettanulmány egy példán keresztül képes az elméleti kapcsolatok bemutatására, amit fel lehet használni egy rendszeren belüli input és output tényezőket összekötő folyamatok felderítésére (Lacey, 1976). A kutatók módszertanuk meghatározásakor nem kívánták alkalmazni a reprezentativitást biztosító mintavételi logikát. A megkérdezettek nem reprezentálják a teljes sokaságot, de a kutatók célja nem is valamiféle gyakoriság feltérképezése volt. Az adatok validitását erősítette, hogy az interjúkon az interjúalanyok szájából elhangzott adatokat összevetették a valós, dokumentált információkkal.

## 6. A vizsgált vállalatok

**5.1. táblázat: Az esettanulmányokban szereplő cégek jellemzői**

| Vizsgált eset | Az esettanulmányban szereplő vállalatok iparági besorolása | Főbb vevők szektor szerinti besorolása  | Igazgatók száma Alkalmazottak száma Alapítás éve, országa  | Válaszadók pozíciói                                             |
|---------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 1             | számítástechnikai és internet szolgáltatások               | pénzügyi szolgáltatások                 | 5 igazgatótanácsi tag; 130 alkalmazott; 1974 Németország   | marketing igazgató (igazgatótanácsi tag) és pr menedzser (2 fő) |
| 2             | számítástechnikai és internet szolgáltatások               | nagy projektek - állami és piaci is     | 3 igazgatótanácsi tag; 410 alkalmazott; 1980 Németország   | marketing igazgató (igazgatótanácsi tag)                        |
| 3             | galvanizálás                                               | mobiltelefon gyártók                    | 4 igazgatótanácsi tag; 150 alkalmazott; 1872 Németország   | értékesítési igazgató (igazgatótanácsi tag)                     |
| 4             | elektromos kábelek, egyéb elektromos termékek              | Szállítás - autó és orvosi berendezések | 2 igazgatótanácsi tag; 200 alkalmazott; 1977 Németország   | ügyvezető igazgató                                              |
| 5             | számítógépes hálózatok                                     | sok szektor nagy OEM*-jei               | 1 tulajdonos vállalkozó; 181 alkalmazott; 1982 Németország | elnök                                                           |

|    |                                             |                                                                  |                                                                 |                                                                          |
|----|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 6  | számítógépes grafika                        | üzleti és végfelhasználók                                        | 2 igazgatótanácsi tag; 375 alkalmazott; 1986 Németország        | elnök                                                                    |
| 7  | szoftver, internet                          | szoftverházak                                                    | 3 igazgatótanácsi tag; 230 alkalmazott; 1989 Franciaország      | marketing igazgató (igazgatótanácsi tag)                                 |
| 8  | üzem átadás és karbantartás                 | vas és acél újra-hasznosító üzem                                 | 1 igazgatótanácsi tag; 185 alkalmazott; 1976 Franciaország      | elnök és export menedzser (2)                                            |
| 9  | elektronikus távközlési és adatkommunikáció | Kiskereskedelem, közművek                                        | 3 fő igazgatótanácsi tag; 245 alkalmazott; 1974 Franciaország   | Társasági ügyekért felelős vezető (igazgatótanácsi tag)                  |
| 10 | elektronikai eszközök                       | IT és számítógépek                                               | 2 igazgatótanácsi tag; 110 alkalmazott; 1978 Olaszország        | elnöki tanács, export menedzser (2)                                      |
| 11 | számítástechnikai eszközök                  | Kiskereskedők, közművek                                          | 1 tulajdonos; 105 alkalmazott; 1984 Olaszország                 | elnök                                                                    |
| 12 | műanyag termékek, alkatrészek               | fehéráru - konyhai felszerelés                                   | 1 tulajdonos; 333 alkalmazott; 1976 Olaszország                 | elnök                                                                    |
| 13 | bélyegzés                                   | közlekedés -automata hajók                                       | 3 igazgatótanácsi tag; 101 alkalmazott; 1976 Olaszország        | igazgató (igazgatótanácsi tag)                                           |
| 14 | mezőgazdasági és fémmunkák                  | közlekedés -automata mezőgazdasági gépek                         | 1 tulajdonos; 129 alkalmazott; 1979 Olaszország                 | elnök és minőségügyi vezető (2)                                          |
| 15 | szoftveres oktatási anyagok és játékok      | utazás, lakossági pénzügyi szolgáltatások, IT, telekommunikáció, | 1 igazgatótanácsi tag; 139 alkalmazott; 1983 Egyesült Királyság | Pénzügyi igazgató (igazgatótanácsi tag)                                  |
| 16 | elektronikai alkatrészek                    | Számítógépes hardware, orvosi műszerek                           | 3 igazgatótanácsi tag 150 alkalmazott 1973 Egyesült Királyság   | Exportértékesítési igazgató(igazgatótanácsi tag) és export értékesítő(2) |

\*= original equipment manufacturer

Forrás: Perks-Hughes (2008)

A kutatók 500 céget tartalmazó mintavételi keretből merítettek, melyből 30 felelt meg a vizsgálati kritériumaiknak. Végül ezek közül 16 vállalta a kutatásban való részvételt. Az első kritérium a kiválasztásnál a cég anyországa volt. Elhelyezkedés szempontjából 4 országra koncentráltak. Németországra, Nagy-Britanniára, Franciaországra és Olaszországra jellemző a kulturális hasonlóság, hiszen individualizmus/kollektívizmus indexük hasonló, ugyanakkor különbséget jelent, hogy az erő-távolság indexe (PDI) Franciaországnak magasabb a többinél, a bizonytalanságkerülés szempontjából pedig Olaszország és Németország más klaszterbe tartozik, mint Franciaország és Nagy-Britannia. Ezért a 4 ország jó viszonyítási alapot képez a kulturális közelség/távolság befolyásoló hatásának vizsgálatára a vállalkozó menedzserek döntéseinek vizsgálatakor. Cég méret és tulajdonlás szempontjából közepes méretűek cégek kerültek be a vizsgálatba, 100-999 foglalkoztatott között. A független tulajdonlás (50% alatti külső tulajdonlás) szintén alapfeltétel volt. A kutatók régóta működő cégeket vontak be a vizsgálatba, a legfrissebb cég a listában 1989-es alapítású és 185 főt foglalkoztat. További kritérium, hogy a vizsgálat alá bevont vállalkozások árbevételének legalább 10%-a származzon exportból, ami szignifikánsan magasabb a benchmarknál általában használt 5%-nál. A vizsgált vállalkozások jellemzőit az 5.1. sz. táblázat tartalmazza. Túlnyomórészt IT-val, elektronikával foglalkozó cégek kerültek a listába, a vásárlók összetétele változatos.

## 7. A kutatási eredmények értelmezése



***P1 (1-es proposíció): A vállalkozó–menedzser döntése a nemzetköziesedésről érzékeny arra az iparági környezetre, amelyben a cég működik, és ami egyben befolyásolja a döntést is.***

A vizsgált vállalatoknál az iparági környezet természeténél fogva globálisnak tekinthető. A nemzetközi fókuszú kínálat és kereslet erős hatással lehet a tanulmányban szereplő cégek nemzetköziesedésére. Mégis csak az egyik interjúalany emelte ki az internet szerepét. „Azáltal, hogy a fogyasztók bárhol is hozzáférnek az üzlethez, globálissá teszi az iparágat függetlenül attól, hogy mi magunk globális vagy helyi piaci szereplők vagyunk.” A nemzetköziesedés lehetséges okai, hogy a cégek követik a multinacionális vásárlóikat, de az is lehet, hogy az iparág természetéből, sajátosságaiból adódik nemzetköziesedésük, illetve az is, hogy a vállalkozó menedzserek az értékteremtő erőforrásaik legjobb kihasználására törekszenek. Ez utóbbi magyarázza a növekvő érdeklődést az erőforrás-alapú szemlélet iránt és azt, hogy az iparági környezet önmagában miért nem motivációs tényezője a nemzetköziesedésnek. A menedzserek óvatosabbak, mint az a kockázatkereső magatartásukból várható lett volna. ***Az iparág tehát lehetőséget teremthet, de a közép vállalkozások esetében nem motivációs tényezője a nemzetköziesedésnek.***

***P2: A vállalkozó–menedzser nemzetközivé válásra vonatkozó döntését a hazai kulturális környezet befolyásolja.***

Kevés válaszadó tartotta meghatározónak nemzetközivé válási döntései meghozatalakor a hazai kulturális környezetet. Fontosabb, hogy hogyan tudnak sikeresen belépni a külpiacra, a kulturális különbségekkel keveset foglalkoznak. A vállalkozó–menedzserek nem kötődtek kimondottan a saját kultúrájukhoz, az ottani kulturális értékeikhez. Azaz a nemzetek közötti kulturális különbségek nem befolyásolják szignifikánsan nemzetköziesedési döntéseiket. Helyenként a nyelvi nehézségek megjelentek, de nem akadályozták magát a nemzetközi terjeszkedést. Ugyanakkor a fizikai távolság szerepét többen kiemelték. *A pszichikai távolság a potenciális vagy aktuális kereslet és kínálat közötti információáramlást akadályozó tényezők összessége.* (Nordström és Vahlne, 1994). A pszichikai távolság a kultúránál szélesebben értelmezhető, beletartozik a gazdasági fejlettség hasonlósága vagy különbsége, az oktatás színvonala, az üzleti nyelv, a korábbi kereskedelmi kapcsolatok az otthoni és a célország között, valamint a kultúra és a nyelv (Johanson és Vahlne, 1977). A megkérdezett menedzserek közül kevesen említették az olyan külső kulturális értékeket, mint az individualizmus vagy a bizonytalanságkerülés, azonban sokan közülük kiemelték a pszichikai távolság szerepét a nemzetközi piacra lépési döntésüket befolyásoló tényezők között. A pszichikailag közelebb lévő piacokra lépést a menedzserek inkább preferálták. Ez egyfajta kockázatkezelést jelent, ami szembemegy azzal a nemzetközi vállalkozásban általános nézetrel, hogy minden nemzetközi vállalkozó tudatosan keresi a kockázatot (McDougall és Oviatt, 2000). Ezért a kutatók a proposíció módosítása mellett döntöttek. A módosított proposíció:

***Új P2 proposíció: A vállalkozó–menedzser nemzetközivé válásra vonatkozó döntését a hazai és külföldi piacainak pszichikai távolsága befolyásolja.***

***P3 proposíció: A vállalkozó–menedzser döntését a nemzetköziesedésről befolyásolják azok a termékek/szolgáltatások, amelyek a felhasználók nagyfokú bevonását kívánják meg.***

A komplex termékek és az együttműködés kialakítása a legfontosabb ügyfelekkel erősen jellemző a szoftver és elektronikai cégekre. Az integrált ellátási rendszerek szükségessége jellemző a fém-mechanikai ágazatokban működő cégekre, akik nagyfogyasztókkal dolgoznak. Amint azt a válaszadók mondták: „A terméket a vevő igényeihez igazítjuk.” „A termék bonyolult, ezért közvetlen kapcsolatra van szükség a vevővel”. „A disztribúciós rendszert a termék határozza meg. Most már csak a globális piacra kívánunk termelni.” Trabold (2002) szerint a termék komplexitása befolyásolja a nemzetközi piacra lépés mikéntjét. A termék komplexitása költségnövelő tényező, és megnövelheti a termékspecializációt, akár csak néhány vagy egyetlen országra szűkítve az alkalmazhatóságot, míg a kevésbé komplex termék szélesebb körben alkalmazható és ez egyszerűbbé teszi a nemzetközivé válást. Mivel a kívánt

erőforrás-igény más a két esetben, a vállalkozó menedzser döntését a nemzetközivé válásról befolyásolja a termék/szolgáltatás komplexitása.

***P4: A vállalkozó–menedzser nemzetközivé válásra vonatkozó döntést befolyásolja a vevőkapcsolatainak és a hálózat más tagjaival való kapcsolatának intenzitása.***

Az ügyfélközpontúság a vállalkozó-vezető döntéshozatalakor kulcsfontosságú tényező. Az interjúk során elhangzottak megerősítették a feltevést, hogy a nemzetköziesedés sok esetben a vevőkövetésével indult, az ő szükségleteikre és igényeikre reagáltak. A vevőközpontúság mindenkinél fontos volt. A vállalkozó-vezetők egyértelműen piac- és ügyfél-orientáltak tartják magukat, amit az egyedileg tervezett termékek és szolgáltatások, mint például az integrált logisztika is alátámasztanak. Ha a vevőket állítják a tevékenység fő fókuszába, az egyfajta kockázatkezelést is jelent, ami lelassítja a belépést az új piacra. Sőt, túlzott „vevőfüggőséget” is eredményezhet a nemzetközivé válás időszakában.

A nemzetközivé válási döntéseket nem lehet a potenciális vásárlóktól, vagy a cég jelenlegi ügyfeleitől függetlenül meghozni. Nyilvánvaló, hogy az ügyfélkör igényeinek a lehető legjobb kiszolgálása ugyanolyan fontos, mint a növekedés a nemzetköziesedésen keresztül. Ez a különbségtétel azonban gyakran nem egyértelmű a nemzetközi irodalomban. A vállalkozó-menedzserek nem feltétlenül az ügyfeleiket követik, hanem inkább a lehetőségeik kihasználására és a kockázatok mérséklésére törekednek a megfelelő idő kiváráásával. Mivel a vevőkapcsolatok rendkívül hangsúlyosnak bizonyultak, ugyanakkor a hálózat más tagjaival való kapcsolat fontossága kevésbé jelent meg az interjúk során, a proposíció módosításra szorult. A módosított proposíció:

***Módosított P4 proposíció: A vállalkozó–menedzser nemzetközivé válásra vonatkozó döntését befolyásolja a vevőkapcsolatainak intenzitása.***

***P5: A vállalkozó–menedzser döntését a nemzetköziesedésről meghatározza a belső források elérhetősége.***

A megkérdezett menedzserek egyikénél sem jelentett a belső erőforrások szűkössége akadályt a nemzetköziesedés szempontjából. Cricke és Spence (2005) már kimondták, hogy az erőforrás-alapú szemlélet nem magyarázza teljesen a nemzetköziesedési döntéseket. Egy magyarázat lehet erre a vállalkozói szemlélet maga. Emlékezzünk Stevenson szavaira: „a vállalkozó észreveszi és megragadja a lehetőséget, tekintet nélkül a rendelkezésére álló erőforrásokra”! A vállalkozó menedzserek toleránsak a kockázatokkal szemben, ugyanakkor óvatosak is, ha a követelmények nem világosak. De minél többet tud a vállalkozás a nemzetközi befektetési döntésének követelményeiről, annál kevésbé jelent gondot az erőforrások szűkössége a döntéshozatal szempontjából. (A teljesítménnyel már lehet, hogy más a helyzet.)

Kiderült, hogy a vizsgálatban szereplő vezetők toleránsak voltak az korlátos erőforrásokkal kapcsolatban. Bár nincs bizonyíték arra, hogy a megfelelő források megléte motiválta volna a közepes méretű cégek vállalkozó vezetőinek döntését a nemzetközivé válásról, valószínű, hogy a kockázatvállalási hajlandóság mértéke hatással van más faktorok értékelésére is a nemzetközivé válási döntéshozatalkor. Az, hogy a menedzser milyen mértékben hajlandó tolerálni a szűkös erőforrások kockázatát a nemzetköziesedés bizonytalan és új területén, valószínűleg befolyásolja a nemzetközivé válásról szóló döntést, függetlenül a kedvező tényezők mértékétől. A módosított proposíció:

***Új P5 proposíció: Az erőforrás-alapú kockázatok toleranciájának szintje hatással van a vállalkozás vezetőjének motivációjára a nemzetköziesedési döntéseinek meghozatalában.***

***P6: A vállalkozás vezetőjének döntését a nemzetköziesedésről meghatározzák a korábbi döntései.***

A megkérdezett vezetők közül nagyon kevesen mondták, hogy döntéshozatalakor támaszkodtak volna múltbéli tapasztalataikra. Ezt az állítást azonban még alaposabban meg kell vizsgálni, hiszen igen meglepő, tekintve, hogy a vállalkozói ismeretekről végzett kutatások szerint a tapasztalt vállalkozók

inkább támaszkodnak korábbi tapasztalataikra és előítéleteikre döntéshozatalakor (Busenitz és Barney, 1997). Ezt az a tény magyarázhatja, hogy a vállalkozói ismeret egy immateriális és sajátos jelenség. A motiváló tényezők ellenére, a vezetőkről bebizonyosodott, hogy kockázatkezelő, nem pedig kockázatkereső magatartást folytatnak nemzetköziesedési döntéseik meghozatalakor. Az új proposíció: **Új P6 proposíció: Az üzleti szituáció a lehetőségek felismerésén túl hatással van a vállalkozó-vezető motivációjára a nemzetköziesedési döntéseinek meghozatalában.**

**P7: A vállalkozó-vezető döntését a nemzetköziesedésről meghatározza a tacit tudása a nemzetközi lehetőségekről és a képességek kihasználhatóságáról.**

A vállalkozó-menedzser személyének befolyása nagyon nagy a cég nemzetközivé válására. A válaszadók mind ilyen válaszokat adtak: „Már a kezdetektől nemzetköziesedésben gondolkodtam.” „Nagyon globálisan gondolkodom.”

A közepes méretű vállalatoknál a vállalkozó-vezető továbbra is kritikus eleme a cég humán tőkéjének. Amint az a humán tőke elméletében szerepel, minél erősebbek az egyén képességei és minél nagyobb mértékű tacit tudása illetve tapasztalati úton szerzett tudása, annál nagyobb a valószínűsége annak, hogy ez a személy fogja meghozni a döntést a nemzetköziesedésről (Westhead et al., 2001).

## **8. Konklúzió és további kutatási lehetőségek**

A korábbi, nemzetközi vállalkozásokat vizsgáló kutatások inkább összpontosítottak az új cégekre, és viszonylag kevesen vizsgálták meg, hogy a már létező cégek vezetői miért motiváltak a nemzetközi piacra lépésben. A tanulmánnyal a szerzők igyekeztek hozzájárulni nemzetközi vállalkozástan elméletéhez azzal, hogy a következő kérdésre keresték a választ: **Miért döntenek a közepes vállalkozások vállalkozó–menedzserei a nemzetköziesedés és a külföldi piacra lépés mellett?** A különböző elméleteket igyekeztek szintetizálni, és gyakorlati vizsgálatnak vetették alá az elméletben működő keretrendszert. A motivációs tényezők feltárására a szerzők mélyinterjúkat készítettek közepes méretű cégek vezetőivel. Rájöttek arra, hogy a hét elmélet-vezérelt proposícióból csupán három magyarázza valóban a közepes méretű vállalkozások vállalkozó vezetőinek nemzetköziesedésre vonatkozó döntést és kutatási eredményeik alapján három további proposíciót fogalmaztak meg. Az eredmények sokoldalúan felhasználhatóak: a kutatók, a vállalati stakeholderek, a gazdaságpolitikával foglalkozók egyaránt profitálhatnak a kutatási eredményekből.

A kutatás eredményei alapján proposíciókban megfogalmazva, a vállalkozó-vezetők döntését a nemzetköziesedésről a következő tényezők határozzák meg;

***P1: A vállalkozó–menedzser döntése a nemzetköziesedésről érzékeny arra az iparági környezetre, amelyben a cég működik, és ami egyben befolyásolja a döntést is.***

***P2: A vállalkozó–menedzser nemzetközivé válásra vonatkozó döntését a hazai és külföldi piacainak pszichikai távolsága befolyásolja.***

***P3: A vállalkozó–menedzser döntését a nemzetköziesedésről befolyásolják azok a termékek/szolgáltatások, amelyek a felhasználók nagyfokú bevonását kívánják meg.***

***P4. A vállalkozó–menedzser nemzetközivé válásra vonatkozó döntését befolyásolja a vevőkapcsolatainak intenzitása.***

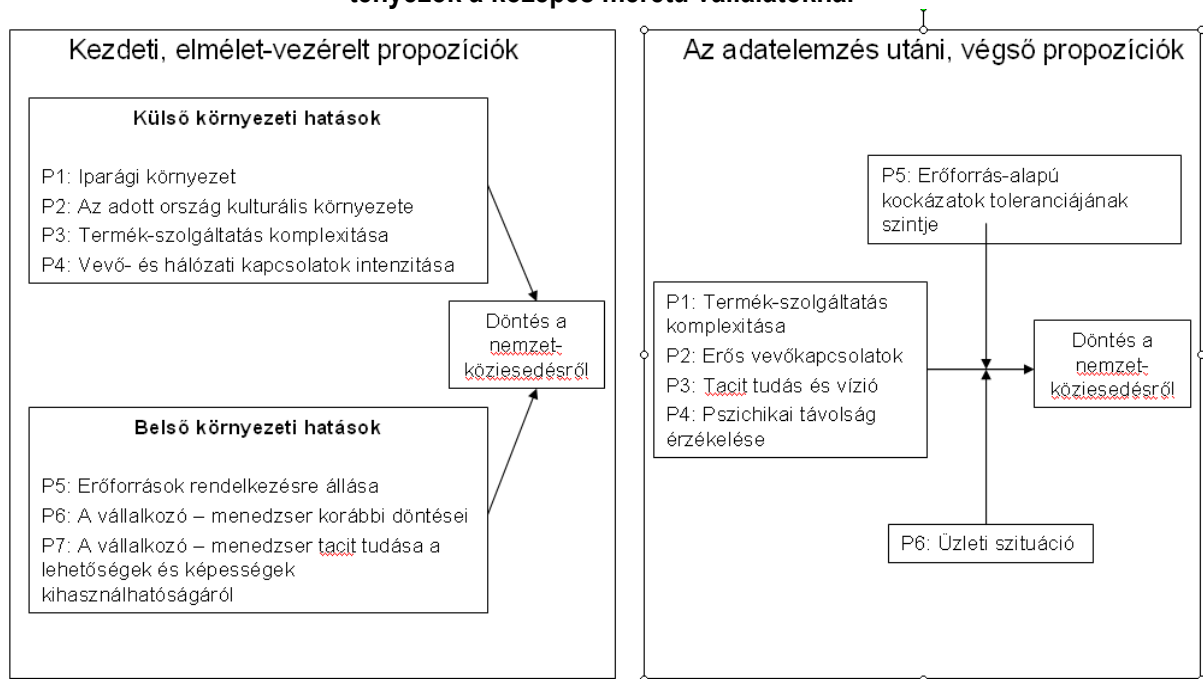
***P5: Az erőforrás-alapú kockázatok toleranciájának szintje hatással van a vállalkozás vezetőjének motivációjára a nemzetköziesedési döntéseinek meghozatalában.***

***P6: Az üzleti szituáció a lehetőségek felismerésén túl hatással van a vállalkozó-vezető motivációjára a nemzetköziesedési döntéseinek meghozatalában.***

***P7: A vállalkozó-vezető döntését a nemzetköziesedésről meghatározza a tacit tudása a nemzetközi lehetőségekről és a képességek kihasználhatóságáról.***

A kapott eredmények alapján, a nemzetköziesedésre vonatkozó döntések sokkal inkább kívánják a stratégiai megközelítést a középvállalati vállalkozó-menedzserek részéről, mint ahogyan azt általában ábrázolja a jelenlegi szakirodalom. Az 5.1. számú ábra foglalja össze a 7 elmélet-vezérelt proposíciót a baloldalon, míg a jobb oldalon a 3 eredeti mellett a 3 módosított javaslat szerepel. Amint látható, az eredeti vállalkozói döntéshozatalt befolyásoló 4 külső és 3 belső környezeti tényezők közül végül a módosításokkal is összesen négy maradt, ehhez jött további elemként az erőforrás-alapú kockázatvállalás és maga az üzleti szituáció 5. és 6. tényezőként.

**5.1. ábra: A vállalkozó – menedzserek nemzetköziesedésre vonatkozó döntését befolyásoló tényezők a közepes méretű vállalatoknál**



\*\*\*

A kutatás megalapozott propozíciókkal szolgál további empirikus kutatásokhoz. Érdekes kutatási kérdések lehetnek a következők:

- Melyek a nemzetköziesedés kapcsán a közepes méretű vállalkozások vállalkozó vezetőinek döntésére demotiválóan ható tényezők?
- Melyek azok az eredmények, amelyek a kutatás kapcsán a gyakorló menedzserek számára felhasználhatóak?

## **A leányvállalatok lehetséges szerepei**

## 6. Multinacionális cégek leányvállalat-specifikus előnyei<sup>34</sup>

-

**Jandó Zoltán**

PhD hallgató, BCE Üzleti Gazdaságtan Tanszék,  
Vállalatgazdaságtan Intézet

**Alan M. Rugman**<sup>35</sup> 1966-ban a leeds-i egyetemen szerezte B.A. diplomáját, M.Sc. tanulmányait azonban már Londonban végezte, Ph.D. fokozatot pedig a Simon Fraser Egyetemen szerzett. A világ számos egyetemén volt vendégprofesszor, többek közt a Harvardon, a párizsi Sorbonne-on, a Columbia Egyetemen és Londonban is. Jelenleg az amerikai Indiana Egyetem professzora, de dolgozott nagyvállalatok, kutatóintézetek, és állami szervezetek tanácsadójaként is. A nemzetközi üzleti gazdaságtan egyik legtermékenyebb szerzője, eddig több mint 40 könyve, s mintegy 250 cikke jelent meg. 1991-ben a tudományterület kutatóit tömörítő szervezet, az Academy of International Business „Fellow”-jává választották, 2004 és 2006 között pedig a szervezet elnöki pozícióját is betöltötte.

**Alain Verbeke**<sup>36</sup> jelenleg a Calgary Egyetem professzora, de korábban vendégprofesszorként ténykedett a Dalhousie, a Torontói, a Leuveni és az Oxfordi Egyetemen is. Szerzőtársához hasonlóan szintén rendkívül sokat publikál, eddig 24 könyve és több mint 200 cikke jelent meg. Szakterülete a nemzetközi üzleti gazdaságtan, s a tudományterület számos fontos szervezetében tölt be vezető pozíciót. Az Academy of International Business „Fellow”-ja.

A szerzőpáros előszeretettel publikál együtt, számos közös cikkük jelent már meg. Ezek közös jellemzője, hogy mindegyik a nemzetközi üzleti gazdaságtanhoz köthető, azonban a tudományterületnek már széles spektrumát ölelik fel: foglalkoztak többek közt a vállalati hálókkal, a multinacionális vállalatok versenyelőnyével (az országspecifikus és vállalatpecifikus előnyökkel), a leányvállalatok multikon belüli szerepével és a globális vállalatok stratégiájával<sup>37</sup> is. Ők hívták fel a figyelmet a 2000-es évek elején arra, hogy a nemzetközi közgazdaságtan elemzési egységei megváltoztak, s az országok, iparágak illetve a vállalatok nemzetközi kapcsolatai helyett most már inkább az államok közötti integrációk, az egyes országokon belüli régiók valamint a vállalati hálók vizsgálata áll a kutatások középpontjában<sup>38</sup>. Szintén ez a szerzőpáros módosította 1993-ban megjelent cikkében<sup>39</sup> Christopher A. Bartlett és Sumantra Ghoshal ismert modelljét, amelyben utóbbi két szerző a leányvállalatokat csoportosította azok multinacionális cégen belül betöltött lehetséges szerepei alapján.

### Bevezetés

---

<sup>34</sup> Rugman-Verbeke; (2001/a) Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises; Strategic Management Journal; Vol. 22; p. 237-250.

<sup>35</sup> [www.kelley.iu.edu/rugman...](http://www.kelley.iu.edu/rugman...)

<sup>36</sup> [www.ucalgary.ca/verbeke](http://www.ucalgary.ca/verbeke)

<sup>37</sup> Rugman-Verbeke; 2004

<sup>38</sup> Rugman-Verbeke; 2001/b

<sup>39</sup> Rugman-Verbeke; 1993

Az elmúlt években, évtizedekben a multinacionális vállalatok életében igencsak felértékelődött, és némileg át is alakult a külföldi leányvállalatok szerepe, így nem csoda, hogy a kilencvenes évek kezdete óta a kutatók is egyre többet foglalkoznak ezzel a témával. A leányvállalatok stratégiájának vizsgálata fontos kutatási kérdés lett a közelmúltban, s mára számos érdekes elemzési eszközt publikáltak már a témával foglalkozó kutatók. A szakirodalom ugyanakkor viszonylag keveset foglalkozott az úgynevezett leányvállalati kezdeményezésekkel, ezért az a folyamat, ahogy a leányvállalati menedzserek stratégiai döntést hoznak, és belevágnak ilyen egyedi, saját projektekbe<sup>40</sup>, új kihívást jelent a stratégiai menedzsment számára is. Ugyan számos mintáját fedték már fel kutatók az ilyen kezdeményezéseknek, ezek azonban annyira összetettek, hogy mindenképpen szükség van egy olyan elemzési keretre, amely összegyűjti, s áttekinthetővé teszi a különböző lehetőségeket, ill. mintázatokat. A téma jelentőségét Rugman és Verbeke azokkal a folyamatokkal magyarázza, amelyek a leányvállalatok szerepének átalakulásához vezettek. Napjainkban a multinacionális cégek leányvállalatai a fogadó országban legtöbbször olyan speciális értékteremtő folyamatokat teljesítenek, amelyek alapjaiban ágyazódnak be a fogadó ország tudásfejlesztési rendszerébe. Ennek bizonyítékai számos szerzőnél feltűnnek: többek közt Cantwellnél (1989, 1992, 1995), Dunningnál (1994, 1995), Floridanál (1997), Shannál és Songnál (1997), Kuenmerle-nél (1999), valamint Rugmannál és D'Cruznál (2000). Ugyanakkor gyakran úgy fest, hogy ez a beágyazódás nem a teljes leányvállalati tevékenységet jellemzi, sokkal inkább csak az értéklánc egyes elemeit, ez pedig a szerzők szerint megkérdőjelezi azt a stratégiai menedzsment kutatásokban gyakran uralkodó megközelítést, miszerint minden leányvállalatnak egy jól meghatározott, félreérthetetlen szerepe van a multi belső hálózatán belül, amely nem mellesleg egy tiszta, és koherens feladat-megosztási rendszer. Éppen ezért Rugman és Verbeke a leányvállalatok multinacionális hálózaton belüli működését egy új nézőpontból vizsgálta. A hangsúlyt a vállalat-specifikus előnyök hálózaton (multinacionális cégen) belüli megosztására helyezték, s egy olyan rendszerező elemzési keretet hoztak létre, amellyel a vállalat-specifikus előnyök különböző típusainak fejlesztési és megosztási folyamata elemezhető. A cikk első szakaszában egy elméleti áttekintést adnak a szerzők a külföldi leányvállalatok multinacionális cégben betöltött szerepéről. Ezt követően a második részben bemutatják az elemzési keretet, amelyben 10 korábban, más szerzők által azonosított mintázatot kategorizálnak (az egyes mintázatok annak különböző módjait mutatják be, hogy hogyan lehet egy multin belül létrehozni és megosztani a vállalat-specifikus előnyöket), a harmadik szakaszban pedig ebből a tíz mintázatból emelik ki azt a háromat, amelyeknél a vállalat-specifikus előnyt a fogadó ország leányvállalatai teremtik, s ezeket elemzik részletesen.

### **A külföldi leányvállalatok szerepe a multinacionális vállalatban**

A szerzők a multinacionális cégeket olyan vállalatként értelmezik, amelyek legalább két országban végeznek értékteremtő tevékenységet. Felfogásuk szerint egy multi csak abban az esetben képes kielégítő gazdasági teljesítményt elérni, ha kiépít bizonyos vállalat-specifikus előnyöket (firm-specific advantage - FSA), amelyek legalább részben nem helyhez kötöttek, azaz könnyedén áthelyezhetőek a különböző érdekeltségekhez, továbbadhatóak a külföldi leányvállalatoknak. Az ilyen nem helyhez kötött

---

<sup>40</sup> Elterjedt nevén leányvállalati kezdeményezésbe (subsidiary initiative).



vállalat-specifikus előnyöknek két fő formáját különböztetjük meg: egyrészt megjelenhet egy gyakorlati, termeléshez kapcsolódó saját eszköz, tipikusan technológia, marketing vagy termelési know-how formájában, másrészt lehet egyfajta szervezeti képesség, amely lehetővé teszi, hogy a multinacionális cég hatékonyan ellenőrizze, és használja eszközállományát. A vállalat-specifikus előnyök koncepciója így a vállalatok egyedi erősségeinek, kompetenciáinak egy nagyon széles skáláját fedi le, amelyekkel az erőforrás alapú vállalatelméletet követői sokat foglalkoztak.

A vállalat-specifikus előnyök transzferét, leányvállalatokkal való megosztását, illetve ennek szerepét a multinacionális vállalatok sikerében azonban egy másik fontos elmélet, az internalizációs iskola<sup>41</sup> követői vizsgálták részletesen. Ez a megközelítés – a tranzakciós-költség elméletből kiindulva - a külső piacok internalizálásának szükségességét hangsúlyozza abban az esetben, ha egy multinacionális cég és egy harmadik fél közötti szerződés kevésbé hatékony megoldásnak bizonyul annál, mint ha az adott multi leányvállalatot alapít és megpróbálja kiaknázni a vállalat-specifikus előnyöket. Rugman és Verbeke szerint bár ez az elmélet jól magyarázta a vállalatok nemzetközivé válását az 60-as, 70-es évek intézményi környezetében, az anya-leány, illetve a hálózati kapcsolatok új típusainak megjelenése azonban felhívta a figyelmet a megközelítés öt nagyon fontos gyengeségére. Ezek az alábbiak:

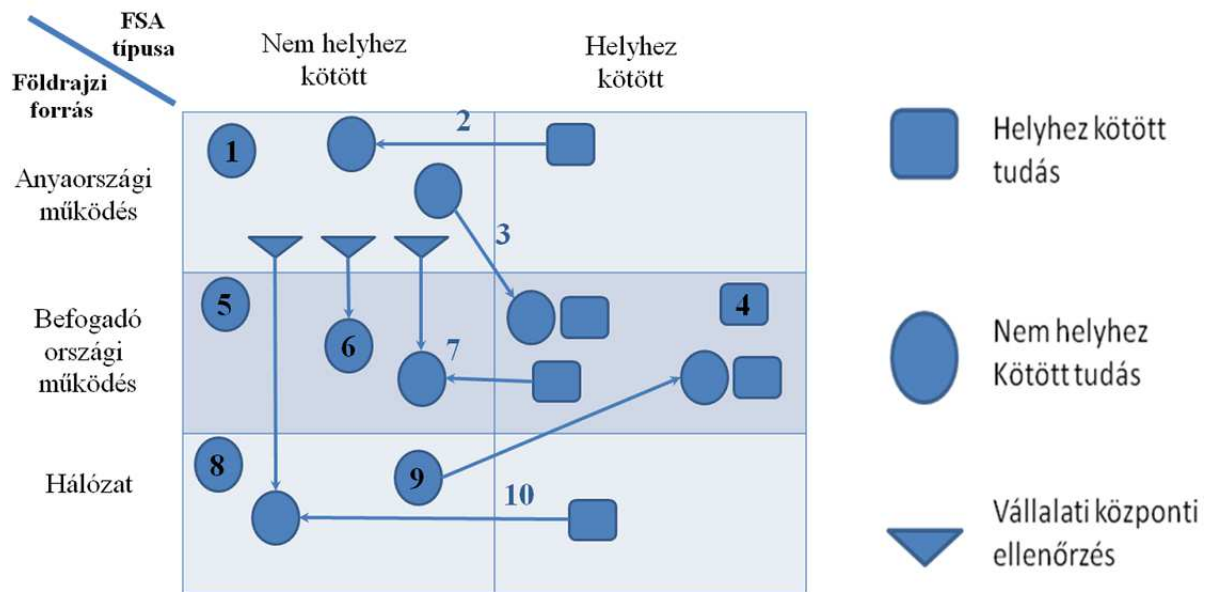
1. Az internalizációs iskola követői gyakran azt feltételezték, hogy vállalat-specifikus előnyök immateriális javak formájában viszonylag könnyen - mindenféle alkalmazási, adaptációs probléma nélkül - továbbadhatóak a külföldi leányvállalatnak.
2. Annak ellenére, hogy már korábban felismerték az idő jelentőségét a nemzetközi know-how megosztásban, a megközelítésből hiányzik a dinamikus komponens.
3. Elhanyagolták az olyan leányvállalati kezdeményezéseket, amelyek hozzájárulnak a vállalat-specifikus előnyök megteremtéséhez, és kiaknázásához.
4. A multinacionális vállalat belső működését leegyszerűsítve írták le, s figyelmen kívül hagyták például, hogy az egyes egyének vagy csoportok hírneve, tapasztalata és hitelessége komoly hatással lehet a szervezetre.
5. Túl nagy hangsúlyt kapott a költségoptimalizálás, illetve a vállalat-specifikus előnyök eltérő közlésének veszélye, miközben a képességek megteremtésével kevésbé foglalkoztak a kutatók.

A fentiekből látható, hogy a kezdeti felfogás szerint a külföldi közvetlen tőkebefektetéseknél jellemzően nem helyhez kötött vállalat-specifikus előnyöket kellett megosztania a vállalati központnak (HQ) a külföldi leánnyal, s a leányvállalat szerepét az anyacég határozta meg. A kapcsolatok átalakulásával azonban egyre nagyobb hangsúlyt kaptak a vállalat-specifikus előny fejlesztésének és megosztásának más típusai (mintázatai) is. Az elmúlt évtizedekben ugyan számos elméleti és empirikus munka született, amelyek a leányvállalatok szerepének fejlődésére koncentráltak, azonban ezek egyike sem tett kísérletet egy, a multin belüli tudásalkotási és megosztási folyamatot átfogó elmélet megalkotására. Rugman és Verbeke ezt a hiányt igyekezett pótolni azzal, hogy Birkinshaw és Hood (1998), illetve Taggart (1998) munkái alapján azonosították a vállalat-specifikus előny fejlesztésének és megosztásának tíz mintázatát, s ezeket egy egységes elméleti keretben foglalták össze<sup>42</sup>.

<sup>41</sup> Lásd az 1. és 2. tanulmányt a műhelytanulmányban.

<sup>42</sup> A műhelytanulmányban lásd még a 7. és 8. tanulmányokat.

## 6.1. ábra: A vállalat-specifikus előny-fejlesztés és -megosztás mintázatai



Forrás: Rugman-Verbeke; 2001/a

A szerzők által megalkotott elméleti keretnek – amit a 6.1. ábra foglal össze – két meghatározó tényezője van – amelyeken a multinacionális társaság nemzetközi versenyképessége is alapul – ezek pedig a multinacionális cég vállalat-specifikus és az ország-specifikus előnyei. Ez a két tényező a legfontosabb a multik terjeszkedésének leírása és magyarázata során, így nem meglepő, hogy ezek alkották mind az eklektikus paradigma<sup>43</sup>, mind a multik modern internalizációs elmélet alapját.

A szerzők vizsgálatuk során azokra a multinacionális cég által „belsővé tett” ország-specifikus előnyökre helyezték a hangsúlyt, amelyeket aztán vállalat-specifikus előnyök építésére, vagy kiterjesztésére használt a multi. Álláspontjuk szerint a vállalat-specifikus előnyöknek földrajzi szempontból három lehetséges forrása lehet, s ezek mindegyike kapcsolatban van bizonyos ország-specifikus előnyökkel. Az FSA így származhat a hazai vagy a fogadó országbeli működésből valamint egy több országot felölelő belső hálózat meglétéből. Ez látható az 1. ábra függőleges tengelyén.

Emellett azonban fontos, hogy különbséget tegyünk a vállalat-specifikus előnyök között az alapján is hogy helyhez kötöttek-e, vagy sem. Ezt mutatja a vízszintes tengely. A nem helyhez kötött FSA-k, olyan előnyök, amelyek komolyabb adaptáció, átalakítás nélkül hatékonyan alkalmazhatóak külföldi leányvállalatoknál (transzferálhatók a multinacionális vállalatcsoportokon belül) is, így globálisan kihasználhatóak. Jellemzően választékgazdasághoz, vagy a fogadó országban alacsonyabb határköltséghez vezetnek. Ezzel szemben a helyhez kötött vállalat-specifikus előnyökből a vállalat csak bizonyos földrajzi helyen (vagy néhány ilyen) tud előnyt kovácsolni. Ezek nem vihetők át könnyedén, és más helyeken csak nehezen adaptálhatóak.

A 10 besorolt mintázat az alábbi:

<sup>43</sup> Dunning OLI paradigmája

**1. mintázat:** Ebben az esetben a nem helyhez kötött vállalat-specifikus előny forrása az anyaországi bázis, innen osztják meg az FSA-t a leányvállalatokkal. Jól dokumentált típusról van szó, számtalanszor feltűnt már az irodalomban, többek közt Raymond Vernon termék életciklus elmélete is ehhez a mintázathoz köthető

**2. mintázat:** A multinacionális cég helyhez kötött vállalata-specifikus előnyt fejleszt ki az anyaországban, majd ezt átalakítja nem helyhez kötött előnnyé, hogy megosztható legyen a külföldi érdekeltségekkel. Ennek a típusnak az alapkonceptiója az, hogy multik előnyt biztosító képességeiket jellemzően először mindig az anyaországban hozzák létre, s ennek piacain használják ki. Ezek a kompetenciák csak később válnak külföldön is versenyelőny-forrássá. Ez a mintázat Porter (1990) gyémánt-modelljéhez köthető.

**3. mintázat:** Az első mintázattal rokon típus. Ebben az esetben szintén az anyaországban fejleszt ki nem helyhez kötött vállalat-specifikus előnyt a multinacionális cég, az FSA megosztásához azonban bizonyos fogadó országban kialakított helyhez kötött előnyöket is felhasznál a multi. A mintázatot úgy is értelmezhetjük, hogy az anyavállalat egy értékteremtő tevékenység-csomagot oszt meg a leányokkal, a transzfer során azonban bizonyos helyi képességekre építve a csomagnak egyes elemeit helyettesítheti a leányvállalat, sőt esetleg új elemeket is bevonhat, így növelve az FSA jövedelemtermelő képességét. Ennek a mintázatnak is széles irodalmi háttere van, feltűnik például Bartlett és Ghoshal (1989) máig gyakran hivatkozott tipizálásánál. A szerzők által meghatározott négy multinacionális vállalat típus közül egyértelműen ehhez mintázathoz köthető a hazai központú vállalat, de kapcsolható hozzá bizonyos elemeiben a globális vállalat típus is.

**4. mintázat:** Helyhez kötött vállalat-specifikus előnyök kifejlesztése a fogadó országokban. Minden leányvállalat kifejleszti saját képességeit, kompetenciáit az ezekből eredő versenyelőnyök kihasználása azonban jellemzően arra az országra koncentrálódik, ahol megalkották az FSA-t. A fent említett Bartlett-Ghoshal (1989) féle csoportosításból ehhez a mintázathoz kapcsolható a multilokális vállalat típus. Miután ez a mintázat nagy szabadságot enged a leányvállalatoknak, komoly kihívást jelent a vállalat-specifikus előnyök anyaországból irányított kiegészítése, a leányok menedzserei ugyanis elutasíthatják a központi koordinációt.

**5. mintázat:** Nem helyhez kötött vállalat-specifikus előny, amit egy fogadó országbeli egység önállóan hoz létre, majd megosztja a multinacionális cég többi érdekeltségével. Ennél a mintáznál a leányvállalat autonóm módon (határozott előzetes anyavállalati jóváhagyás nélkül) indít úgynevezett „világpiaci kezdeményezést”, amely globális választékgazdaságossághoz, és nagyobb helyi hozzáadott értékhez vezethet. A folyamat akkor lehet sikeres, ha a vállalati központ nagyfokú autonómiát biztosít a külföldi érdekeltségeknek, s támogatja az ilyen FSA-k létrehozását az igazolt erőforrások magas szintje, valamint az anya- és leányvállalat közötti kommunikáció alacsony szintje is. A fent említett „világpiaci kezdeményezések” – vagy ahogy Birkinshaw (1997/2000) nevezi őket, „globális leányvállalati kezdeményezések” - a folyamat végén általában szabadalmaztatott technológiák vagy más képességek vállalati hálózaton belüli transzferjéhez vezetnek. Bartlett és Ghoshal (1989) négy multinacionális vállalat típusa közül a transznacionális vállalat köthető ehhez a mintázathoz.

**6. mintázat:** Nem helyhez kötött vállalat-specifikus előny, amit az előző típushoz hasonlóan egy fogadó országbeli egység hoz létre, ebben az esetben azonban meghatározó szerepe van a

folyamatban a vállalati központnak is. A leányok az FSA-t gyakran anyavállalati kezdeményezésre alakítják ki, majd osztják meg a multinacionális cég többi érdekeltiségével. Ennél a típusnál gyakran egy fontos értékteremtő tevékenységet helyez egy leányvállalathoz a multi, ez pedig alapos megfontolást igényel az anyavállalattól. Éppen ezért a fogadó országbeli igazolt erőforrások magas szintje ellenére a leányoknak csak kismértékű autonómiát biztosít a vállalati központ, és meghatározó az anya-leány kommunikáció. Ez a mintázat azokhoz a folyamatokhoz kapcsolható, amelyeket Birkinshaw (1997, 2000) „belső piaci kezdeményezésnek” illetve „hibrid kezdeményezésnek” nevezett.

**7. mintázat:** Helyhez kötött vállalat-specifikus előny, amit egy fogadó országbeli egység hoz létre, és alakít át nem helyhez kötött előnnyé. Birkinshaw (1997, 2000) ezt helyi piaci kezdeményezésnek nevezi, mivel fogadó országbeli igények ihletik, de később globálisan is igyekszik kihasználni a multinacionális cég. Az FSA megosztása és kiaknázása általában anyavállalati jóváhagyást igényel, s a vállalati központnak támogatnia kell a globális tanulási folyamatot is. A leányvállalatok számára itt is viszonylag nagy autonómiát biztosít a központ és legtöbbször az anya-leány kommunikáció is visszafogottabb.

**8. mintázat:** Nem helyhez kötött vállalat-specifikus előny, amit különböző országban működő leányvállalatok közösen hoznak létre, majd osztanak meg a teljes hálózattal. Tipikus példái a globális szolgáltató cégek virtuális kiválóság központjai, amelyek célja a földrajzilag szétszórta, de viszonylag könnyen megragadható vállalati kompetenciák összegyűjtése, megosztása, és globális hasznosítása.

**9. mintázat:** Lényegében a 3. és a 8. mintázat kombinációja. Az előző típushoz hasonlóan itt is több különböző országban működő leányvállalat hoz létre közösen nem helyhez kötött vállalat-specifikus előnyt, ennek megosztása során azonban bizonyos fogadó országban kialakított helyhez kötött előnyöket is felhasznál a multinacionális cég. Jellemzően olyan vállalatok alkalmazzák, amelyek regionális stratégiákat is megfogalmaznak (régiocentrikus multik).

**10. mintázat:** Helyhez kötött vállalat-specifikus előny, amit a multinacionális cég, mint hálózat hoz létre általában azért, hogy egy nagy nemzeti piacon hasznosítsa. Az FSA-k azonban a későbbiekben nem helyhez kötött előnyökké alakíthatóak, amelyeket a multi így regionális, vagy globális szinten is kihasználhat. Legtöbbször a teljes folyamatot az anyavállalat irányítja.

**Korábban az európai cégek amerikai leányvállalatainál volt jellemző ez a mintázat, míg napjainkban a nyugati vállalatok kínai leányai alkalmazzák ezt a típust.**

A fenti csoportosítás természetesen nem teljeskörű, más mintázatok is létezhetnek. Arra azonban ez a tíz típus is elegendő, hogy felhívja a figyelmet a vállalat-specifikus előny-alkotási, és megosztási folyamat komplexitására, illetve egy átfogó elmélet szükségességére.

A fenti tízes fogatból egy külön csoportot képez az 5. 6., és 7. mintázat, amelyeknél a leányvállalat hozza létre a vállalat-specifikus előnyt, majd osztja meg az a multinacionális cég többi egységével. Ezek az FSA-k egyre fontosabb szerepet töltenek be a multik életében, azonban a leányok által létrehozott vállalat-specifikus előnyök gyakran helyi erőforrásokra, képességekre épülnek, a megosztásuk sokszor nehézségekbe ütközik. Ezért is érdemes részletesebben foglalkozni a leányvállalati kezdeményezéseken alapuló FSA-kal.

## Leányvállalat-specifikus előnyök

A leányvállalatok fejlődésének folyamatát számos szerző vizsgálta már korábban is, azonban nem tettek különbséget a korábban már definiált nem helyhez kötött vállalat-specifikus előnyök és az úgynevezett *leányvállalat-specifikus előnyök* (*subsidiary-specific advantage* - SSA) között.

Leányvállalat-specifikus előnyök alatt Rugman és Verbeke olyan képességeket és kompetenciákat ért, amelyek határokon átnyúló értékteremtéshez vezetnek ugyan, de önmagukban csak korlátozottan transzferálhatóak, azaz maga a tudás nem osztható meg teljesen a multinacionális cég különböző egységei között. Azok a végtermékek tehát, amelyeket ezen képességek felhasználásával hoz létre az érintett leány, hozzájárulhatnak a jövedelem gyarapításához, de például a résztermékek már nem elegendőek a vállalat-specifikus előny transzferjéhez (hiszen nem hordozzák az SSA alapját jelentő teljes tudást). Az szerzők szerint ez az ellentmondás rámutat arra, hogy a multinacionális cégek tudása, képességei nem csak helyhez kötött, és nem helyhez kötött vállalat-specifikus előnyökből áll, hanem szükség van egy harmadik csoport, a leányvállalat-specifikus előnyök megkülönböztetésére is.

A fentiek alapján a leányvállalat-specifikus előnyök nem olyan leányvállalati kompetenciák, amelyek földrajzilag kötöttek, tehát csak „helyben hasznosíthatóak” (ezt írja le a 4. mintázat, amelynél a leányvállalat kifejleszti saját képességeit, kompetenciáit az ezekből eredő versenyelőnyök kihasználása azonban jellemzően arra az országra koncentrálódik ahol az FSA-t létrehozták). Az SSA-k olyan képességeket takarnak, amelyeket globálisan aknázna ki a multi, azonban a tudást, ami ezeket a kompetenciákat biztosítja, nem lehet könnyen megosztani a többi leánnyal (ez a közös jellemzője az 5., 6., és 7. mintázatnak).

A leányvállalat-specifikus előny-fejlesztés folyamata ezért négy tényezőtől függ:

- A releváns leányvállalati képességek és kompetenciák gyakran tacit (személyhez kötött, korlátozottan átadható) tudásra épülnek, ráadásul sokszor kontextusfüggőek is. Gyakran a fogadó ország valamely országspecifikus előnyén alapulnak, ami nehezíti multin belüli megosztást.
- A leányvállalat-specifikus előnyök megújítását egy multinacionális cégen belüli verseny biztosítja, amely nagyon hasonlatos a vállalatok közötti versenyhez. A fenntartható SSA-k ugyanis egy képességbeli rést tükröznek az adott leány és a többi leány között, emiatt pedig kialakul egy vállalaton belüli verseny a multi különböző egységei között azokért az erőforrásokért, amelyek ezek fejlesztését, fenntartását biztosítják.
- A leányvállalat-specifikus előny csak abban az esetben lesz hosszú távon fenntartható, és akkor fogja az anyavállalat is támogatni, ha nem eredményez negatív externáliákat a többi leányvállalatnál. Ezeknek a nem kívánt hatásoknak az egyik megjelenési formája, amikor az érintett külföldi érdekeltség erőforrásokat tart vissza a többi leánytól a leányvállalat-specifikus előny biztosítása érdekében.
- Az anyavállalat akkor fogja támogatni az SSA fenntartását, ha multinacionális cég szintjén ki lehet használni a szinergiákat a nem helyhez kötött FSA-k és a leányvállalat-specifikus előnyök között.

Ennek a négy tényezőnek egyszerre kell teljesülnie ahhoz, hogy a helyi kompetenciák és képességek leányvállalat-specifikus előnyökké válhassanak és azok is maradhassanak. Ugyanakkor a folyamat itt nem ér véget, igazán tartós versenyelőnyre ugyanis csak akkor tud szert tenni egy multinacionális cég, ha ezeket a leányvállalat-specifikus előnyöket a helyhez kötött és nem helyhez kötött vállalat-specifikus előnyökkel együttesen kezeli. Ha sikerül ezeket összekapcsolni, az megnehezítheti a képességek másolását és helyettesíthetőségét.

### **Alkalmazási lehetőségek**

A hagyományos nem helyhez kötött leányvállalat által kifejlesztett FSA és a leányvállalat-specifikus előnyök közötti különbségtétel rendkívül kényes, de öt szempontból nagyon fontos, melyek az alábbiak:

1. Minden leányvállalat több szállal kötődik a multinacionális vállalathoz, számos értékteremtő folyamatban részt vesz, ezért nem lehet kialakítani egy olyan optimális viszonyt az anyacég és a leány között, amely minden helyzetben a legjobb eredményhez vezet. A leányvállalat négyféleképpen kapcsolódhat a multi értékteremtő folyamatához: létrehozhat helyhez kötött vállalat-specifikus előnyt, fogadhat és adaptálhat az anyavállalat által megosztott nem helyhez kötött vállalat-specifikus előnyt, fogadhat és adaptálhat, illetve létre is hozhat leányvállalat által kialakított nem helyhez kötött FSA-t, továbbá alkothat leányvállalat-specifikus előnyt is. Miután a vállalati központ és a leány között így igen sokféle viszony képzelhető el, ezért nehéz meghatározni, hogy milyen általános szerepe lehet a leányvállalatnak a globális tudásfejlesztési folyamatban. Az anya-leány viszonyt annak kell meghatároznia, hogy az értékteremtő folyamatához való fent felsorolt négy lehetséges kapcsolódás közül melyik a domináns.
2. A leányvállalat-specifikus előnyök legalább részben sajátos, a leányvállalatra jellemző belső hálózaton belüli interakciókból erednek (azaz tacit tudásra épülnek). Az anyavállalat számára ez egy igen fontos kérdést vet fel, nevezetesen, hogy mekkora mozgásteret engedjen külföldi érdekeltségeinek. A rugalmasság ugyanis támogatja a leányvállalat-specifikus előnyök létrehozását, azonban ezzel párhuzamosan erősíti a lokális beágyazottságot is, ami viszont megnehezíti az SSA megosztását. A szerzők szerint erre a problémára az „intézményesítés” lehet a megfelelő megoldás, amely különböző szervezeti rutinok révén biztosítja az anyacég számára a leányvállalati szinten létrejövő tudás beolvasztását és megosztását.
3. A leányvállalat-specifikus előnyök kialakulása új kihívásokhoz vezetett a külföldi érdekeltségek menedzsereinek megítélésében is. Felmerül a kérdés, hogy akkor cselekszik helyesen-e a vállalat, ha szankcionálja azokat a leányokat, amelyek nem igyekeznek lebontani a tudástranszfert megakadályozó korlátokat, vagy akkor, ha arra sarkalja külföldi érdekeltségeit, hogy olyan specializált tudást alakítsanak ki, ami csökkentheti a multi sebezhetőségét abban az esetben, ha a globális verseny elkorrodálja a nem helyhez kötött vállalat-specifikus előnyöket.

4. A nagy felvásárlások és összeolvadások esetében is meghatározó lehet, hogy folyamatosan nő a leányvállalat-specifikus előnyök jelentősége a helyhez és nem helyhez kötött vállalatspecifikus előnyökhöz képest.
5. A Bartlett-Ghoshal (1989) transznacionális megközelítéssel szemben egyre nagyobb teret nyer a multinacionális cégcsoporton belül a regionális megközelítés. A valamilyen szempontból összefüggő régiók egységes kezelése felértékelődik, s így egyre fontosabb a képességek, kompetenciák régióon belüli megoszlása (szemben a globális tudástranszferrel). Az egyes régiók közötti tudásmegosztás korlátai azonban jóval nagyobbak, és ez igencsak felértékelheti a leányvállalat-specifikus előnyöket.

## Összegzés

A szerzőpáros szerint a cikk egyik legfontosabb üzenete, hogy a leányvállalatok több ponton kapcsolódhatnak be a multinacionális cég értékteremtő folyamataiba, ezért nem jó megközelítés a leányvállalatokat a multikon belül betöltött szerepük alapján osztályozni. Emellett a több országban tevékenykedő vállalatoknak mindenképpen különbséget kell tenni a fent említett különböző vállalat-specifikus előnyök között. Fontos kiemelni, hogy a cikkben definiált leányvállalat-specifikus előnyök tulajdonképpen a már korábban meghatározott helyhez kötött és nem helyhez kötött FSA-k egyfajta keveréke, abban az értelemben, hogy globálisan használja ki őket a multinacionális cég (nem helyhez kötött FSA jellemzője), ugyanakkor csak nehezen megoszthatóak (helyhez kötött FSA jellemzője). A szerzők szerint az SSA jelentőségének növekedése a jövőben a multin belüli tudásmegosztást gátló korlátok vizsgálatát helyezheti a kutatások középpontjába. Emellett ugyanakkor további kutatási irányként a cikkben vázolt 10 mintázat empirikus tesztelését jelölték meg.

## 7. Kényelmes irányítottság, vagy kettős helytállás? Leányvállalati függetlenség, versenyképesség és teljesítmény<sup>44</sup>

-  
**Havran Zsolt**

PhD hallgató, BCE Üzleti Gazdaságtan Tanszék,  
Vállalatgazdaságtan Intézet

**Julian Birkinshaw**<sup>45</sup> a London Business School professzora, stratégia és nemzetközi menedzsment területen. Kutatási területei: nemzetközi gazdálkodás (FDI, globális stratégiák), stratégia (vállalati stratégia), tudásmenedzsment, innováció nemzetközi szinten.

**Neil Hood**<sup>46</sup> (1943-2006) a Strathclyde Egyetem nemzetközi gazdaságtan és üzletpolitika professzora volt. 2006-ban bekövetkezett haláláig Stephen Young-gal együtt vezették a Strathclyde Nemzetközi Üzleti Egységet. Emlékére alapítványt hoztak létre, amely fiatal kutatók külföldi tanulmányait és kutatásait támogatja.

**Stephen Young**<sup>47</sup> a Glasgow Egyetem professzora, fő kutatási területei: multinacionális vállalatok és leányvállalatok stratégiája, vállalatok nemzetköziesedése, az FDI hatása a fogadó országra, valamint a kormányzati politika és a nemzetközi gazdálkodástan kapcsolata.

### Bevezetés

A multinacionális cégcsoportok leányvállalatainak szerepe egyszerre izgalmas és fontos téma a nemzetközi üzleti gazdaságtan kutatói, valamint vállalatvezetők számára is. A szerzők kiinduló perspektívája szerint a **leányvállalatok** nem csupán alárendelt egységei az anyavállalatnak, hanem néhányuknak igenis megvan a lehetősége a **független és szabad vállalkozói működésre**. A leányvállalatok egyedülálló tulajdonsága, hogy **egyszerre két helyszínen versenyeznek**: helyt kell állniuk mind a külső (cégcsoporton kívüli, piaci), mind pedig a belső (vállalatcsoporton belüli) versenyben. A tanulmány célja, hogy megértsük az összefüggést a leányvállalatok versenyző platformjaik, vállalkozói lehetőségeik és teljesítményük között.

Az egyik legelterjedtebb felfogás szerint a leányvállalatok alapításának legfőbb célja a cégcsoport termékeinek értékesítése az adott országban, vagyis egyszerűen új piacokat keresnek. Az anyavállalat növekedésével a leányvállalatok saját forrásai és képességei is növekednek, amely során megnő ezen egységek felelőssége, új ötletekkel és lehetőségekkel lépnek ki a helyi piacra, kapcsolatba lépve egyre több helyi szereplővel a befogadó országban.<sup>48</sup> A leányvállalatok, vezetőik vállalkozói ambíciójával, erőfeszítéseivel egyre nagyobb felelősséget vállalhatnak a cégcsoporton belül. Annak ellenére, hogy a leányvállalatok innovativitása és kezdeményezőkézsége komoly szerepet játszik napjainkban,

<sup>44</sup> Birkinshaw, J. - Hood, N. - Young S. (2003) Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance, *International Business Review*, 14, 224-248.

<sup>45</sup> Forrás: <http://www.london.edu/facultyandresearch/faculty/search.do?uid=jbirkinshaw>

<sup>46</sup> Forrás: <http://www.strath.ac.uk/business/undergraduate/international/outgoing/neilhoodfundscharship/>

<sup>47</sup> Forrás: <http://www.gla.ac.uk/departments/cier/people/young/>

<sup>48</sup> Lásd még: Birkinshaw, J. M., Hood, N., & Jonsson, S. (1998). Building firm-specific advantages in multinational corporations: The role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*, 19(3), 221-242.) ill. ismertetését a 8. tanulmányban.



viszonylag alacsony kutatói figyelem övezi őket<sup>49</sup>, a jelenleginél lényegesen komolyabb tanulmányokat irányozna elő ez a téma. A szerzők szerint azért is érdekes ez a terület, mert a leányvállalatok létrehozása csak az első lépcsője a nemzetközi vállalkozási folyamatnak, amely folyamat során azonosítják a vállalatcsoport lehetőségeit és forrásokat rendelnek céljaik eléréséhez.

A tanulmány ehhez a kutatói irányhoz kíván hozzájárulni. Célja, hogy **azonosítsa a leányvállalatok versenyhelyzetét**, amelyet a vevők, szállítók, versenytársak és egyéb szereplők erőterében alakul, és ők együttesen befolyásolják a leányvállalat stratégiáját. Porter<sup>50</sup> alapvető versenystratégia szemléletére alapozva a cikk szerzői azt állítják, hogy egy leányvállalat két eltérő versenyzői környezetben tevékenykedik párhuzamosan, hiszen **egyrészt válaszolnia kell a külső környezeti kihívásokra (elsősorban a helyi vevők, szállítók és versenytársak esetében), másrészt pedig meg kell felelnie a belső versenyzői területen, vagyis a vállalatcsoporton belüli különféle vevők, szállítók és versenyző egységek alkotta környezetben is**. A két terület mindegyik eleme egyszerre tartalmaz lehetőségeket és veszélyeket a leányvállalatok számára, és együtt formálják a leányvállalat lehetőségeit, stratégiáját, céljait.

A meglátás, miszerint a leányvállalatoknak mindkét területen helyt kell állnia, természetesen már megalapozott a szakirodalomban, azonban a korábbi megállapítások elsősorban arra koncentráltak, hogyan lehet a globális szabványosítás lokális alkalmazásával versenyezni a helyi piacokért.<sup>51</sup> A szerzők kiemelik, hogy tanulmányukban az üzenet a korábbiakhoz képest más, mert esetükben a belső és külső környezet felfogása nagyjából azonos. Mindkettő ugyanolyan versenyző környezet, amelyekben a versenyző felek a saját, előretekintő kezdeményezésükkel azért küzdenek, hogy megerősítsék pozíciójukat és megőrizték versenyelőnyüket. Ez a gondolatmenet, kiváltképp a belső versenyző felületet tekintve, néhány kivételt nem számítva<sup>52</sup>, még nem kapott kiemelt figyelmet.

A tanulmány további részeiben a szerzők előbb áttekintik a versenystratégiák és a versenyelőny releváns szakirodalmát, majd folytatják gondolatmenetüket a leányvállalatok belső és külső versenyzői környezetének tekintetében. Bemutatják kutatási hipotéziseiket és a kutatás módszertanát, amely 24 skót leányvállalat bevonásával készített esettanulmányokon alapul, végezetül pedig levonják következtetéseiket.

## Elméleti háttér:

Porter fogalmazta meg legátfogóbban a versenystratégia lényegét, szerinte nem csupán az adott piac szereplőinek viselkedése hat a stratégiára, hanem az nagyban függ a kapcsolódó iparágak alkuerejétől, az új, potenciális belépők fenyegetésétől és a lehetséges helyettesítők erejétől is. Porter később szélesítette koncepcióját, amely szerint nem csak a közvetlen riválisokat kell figyelembe venni stratégiaalkotáskor, hanem látnia kell a potenciális szállítókat, vevőket és versenytársakat is. A verseny alapvetően ösztönzi az innovációt és a termelékenységét, azonban Porter felhívta a figyelmet az iparági szereplők közötti együttműködések, fontosságára is. A szerzők kiemelik ebből a gondolatmenetből, hogy a szállítói, vevői és versenytársi kapcsolatok új megvilágítást kapnak az együttműködés lehetőségével, főleg a leányvállalatok vállalatcsoporton belüli kapcsolatainak vizsgálatakor.

<sup>49</sup> Lásd például Birkinshaw (2000) ill. a 6. tanulmányt a műhelytanulmány kötetben.

<sup>50</sup> Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*. New York: The Free Press. és Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.

<sup>51</sup> Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business School Press

<sup>52</sup> Birkinshaw, J. M. (2000). *Entrepreneurship in the global firm*. London: Sage

## Az alkalmazott elemzési koncepció

A leányvállalatok gyakran csak egy kis részét jelentik a nemzetközi cégcsoportnak, így elsőre talán nem is tűnik jogosnak versenysztratégiáról beszélnünk az esetükben. De ha abból indulunk ki, hogy egy leányvállalat egy olyan fél-autonóm szervezeti egység, amelynek kisebb-nagyobb mértékben meg kell felelnie a helyi környezet kihívásainak, akkor mindenképp szükséges megvizsgálni környezetüket.

### *1.1. A külső versenyzői környezet*

A helyi környezet három legfontosabb szereplője a vállalat termékeinek és szolgáltatásainak helyi vevői, a termeléshez felhasznált termékek és szolgáltatások beszállítói és a helyi versenytársak, akik egyrészt lehetnek helyben működő, önálló vállalatok, másrészt pedig más multinacionális vállalatok helyi, illetve regionális leányvállalatai. Az elmélet szerint rájuk kell fókuszálni, mert egy időben és egy helyen vannak jelen. A valóságban azonban a leányvállalatok vevői és a szállítói is a cégcsoport különböző egységei, vagyis nem jelennek meg fizikailag a helyi piacon, mégis nagy befolyással bírnak a leányvállalat működésére.

### *1.2. A belső (nemzetközi vállalatcsoporton belüli) versenyzői környezet*

A belső versenyzői környezet három fő szereplője a vállalat termékeinek és szolgáltatásainak vállalatcsoporton belüli felhasználói (vevők, más leányvállalatok), a termeléshez felhasznált alapanyagok belső szállítói és a vállalatcsoporton belüli versenytársak. A szerzők példaként hozzák a Motorola esetét, amelynek Skóciában működik egy mikrochip gyára. A termékeket csak a Motorola USA anyavállalatnak értékesítik, az alapanyagokat szintén más Motorola-gyáráktól szerzik be. Egy másik országban működő mikrochip gyára a Motorolának pedig belső versenytárs lesz, mert nem mindegy, hogy az anyacég a legújabb fejlesztését áthelyezi-e Malajziába, vagy újra a skóciai leányvállalatba investál. A szerzők két megjegyzést tesznek a belső versenyzői környezettel kapcsolatban. Egyrészt ez egy rendhagyó példája a Porter-féle teóriának, ugyanakkor jól működik a gyakorlatban. A leányvállalatok vezetői szembesülhetnek a dinamikus belső környezet veszélyeivel, aggódnak, hogy az anyavállalat vezetői az új befektetéseknél más területen működő leányvállalatot bővítenek, ezért folyamatosan odafigyelnek, hogy megerősítsék versenyképességüket a többi, cégcsoporthoz tartozó leányvállalattal szemben. Másodszor viszont a cégcsoporton belüli rivalizálás mellett megjelenik a kooperáció is, hiszen az anyavállalat elvárja a belső tudásmegosztás, benchmarking és munkaerőpiac magas szinten tartását, így növelve a versenyképességét a vállalatcsoportnak mind a globális, mind pedig a helyi versenytársakkal szemben.

### *1.3. A két versenyzői környezet integrálása*

Elméletben jól elhatárolható a két terület, azonban a gyakorlatban **a leányvállalatnak mindkettőben egyszerre kell működnie és döntéseket hoznia**. Hogy teljes képet kapjunk a leányvállalatok versenyzői környezetéről, egy kétdimenziós mátrixban jelenítjük meg a lehetséges felületeket. A függőleges ábrán a külső, míg a vízszintes tengelyen a belső környezet versenyhelyzet szintjét mérjük (magas és alacsony). A magas versenyhelyzet alatt itt a szerzők azt értik, hogy együtt vannak jelen az adott versenyzői felületen a jól informált vevők, az erős, jó minőséget nyújtó szállítók és a közeli versenytársak.

### **7.1. ábra: A külső és belső versenyhelyzet alapján adódó környezet típusok**

|                                     |          |                                     |                                    |
|-------------------------------------|----------|-------------------------------------|------------------------------------|
| Versenyhelyzet a külső környezetben | Magas    | 3. Külső fókuszú versenykörnyezet   | 4. Kettős fókuszú versenykörnyezet |
|                                     | Alacsony | 1. Jóindulatú versenykörnyezet      | 2. Belső fókuszú versenykörnyezet  |
|                                     |          | Alacsony                            | Magas                              |
|                                     |          | Versenyhelyzet a belső környezetben |                                    |

1. **Jóindulatú környezet:** mindkét versenyzői piacon viszonylag gyenge a leányvállalat pozíciója. A legjobb példák erre bizonyos szabadkereskedelmi övezetek.
2. **Belső fókuszú versenykörnyezet:** Egy gyenge külső versenyhelyzet párosul egy erős belső versenyző környezettel. A leányvállalat mozgásterét a belső környezetben a cégcsoporton belül kialakult belső kapcsolatok, viszonyok alakítják. Jellemzője, hogy az üzleti döntéseket az anyavállalat hozza, a leányvállalat csak a számára meghatározott feladatokat végzi el.
3. **Külső fókuszú versenykörnyezet:** egy gyenge belső versenyhelyzet párosul egy erős külső versenyző környezettel, alapvetően a belső fókuszú környezet tükörképe. Ebben az esetben a leányvállalatnak viszonylag kevés a kapcsolata az anyavállalattal és a helyi versenytársakkal szemben kell eredményeket elérnie. Helyi ügyfeleket szolgálnak ki, az anyavállalat csak támogatja folyamataikat.
4. **Kettős-fókuszú versenykörnyezet:** Erős belső és külső versenyző környezet jellemzi, vagyis a leányvállalatoknak meg kell tanulniuk egyszerre mindkét területen jól versenyezniük. Jó példa erre, ha az anyavállalat központi értékesítése mellett a leányvállalatnak saját, jól felépített értékesítési rendszerén keresztül is bonyolíthatja forgalmát.

## Hipotézisek

A leányvállalatok stratégiai helyét a cégcsoportban több tényező határozza meg, például választás a vevők és a termékek között, a piaci pozicionálás és a döntéshozatal szabadságfoka, vagyis hogy közösen hozzák-e meg döntésüket a központtal, vagy teljes kontroll alatt állnak. A legextrémebb eset, amikor a leányvállalat csak egy láncszem a gépezetben, vagyis a vállalkozói szabadsága egyenlő a nullával. Ezzel szemben álló eset, amikor a leányvállalat a külső tevékenységekre koncentrálhat, vagyis megválasztja, hogy mely vevőkkel és szállítókkal dolgozzon és hogyan pozicionálja magát a helyi versenykörnyezetben. A szerzők első hipotézisüket arra alapozták, hogy a külső versenyre jutó nagyobb figyelem együtt jár egy nagyobb függetlenséggel, hozzáadott értékkel és növekedési lehetőséggel.

**Hipotézis 1:** Minél inkább a külső versenyzői környezetre koncentrálnak a leányvállalatok, annál nagyobb a vállalkozói szabadságfoka.

Amennyiben egy leányvállalat a külső versenyzői környezetben is aktívan megjelenik, akkor ennek is meg kell felelnie, ami a hatékonysága növelésére ösztönzi a vállalatot. A verseny a nagyobb piaci részesedésért és a fogyasztók elégedettségért innovációra, új fejlesztésekre és jobb minőségre ösztönzi a vállalatot, amelyek hatékonysága növekedéshez vezetnek – ebből indultak ki a szerzők a második hipotézisük megfogalmazásakor.

**Hipotézis 2:** Minél inkább a külső versenyzői környezetre koncentrálnak a leányvállalatok, annál jobb lesz a teljesítménye (ami a hatékonysága növekedésén alapul).

### Kutatási módszertan

A szerzők hipotéziseik ellenőrzéséhez esettanulmányokon alapuló kvalitatív kutatást végeztek. A vizsgálandó populációt Skóciában működő, különböző méretű és függetlenséggel bíró leányvállalatok alkották, összesen 24 termelő tevékenységet végző egység. A kiválasztásnál szempont volt, hogy minden leányvállalat jelentős termelékenységgel rendelkezzen, és emellett a kutatás-fejlesztésben, beszerzésben, értékesítésben és szolgáltatásban legyenek eredményeik. A kutatásba bevont vállalatokat iparáguk, növekedési ütemük és az anyavállalat nemzetisége alapján különítették el. Minden vállalatnál 2-7 mélyinterjút készítettek, bevonva az ügyvezetőt és szükség szerint a pénzügyi, beszerzési, értékesítési, marketing és kutatás-fejlesztési területek vezetőit is. Átlagosan összesen 5-8 órát töltöttek interjúzással egy-egy vállalatnál.

A kutatás során a szerzők nem végeztek kvantitatív méréseket, habár számos adatot begyűjtöttek az esettanulmányok során, azonban a kvantitatív elemzéshez nem voltak teljesen megfelelőek a kapott adatok. A kvalitatív elemzés során a következő három fókusszal dolgoztak:

**Autonómia:** ennek során azt kellett megbecsülniük a kutatás alanyainak, hogy leányvállalatuk döntéseinek meghozatalában mekkora szerepe van az anyavállalatnak. Öt pontos skálát használtak, amelyben az 1-es jelentette azt, hogy mindenről az anyavállalat dönt, a 3-as a megosztott döntéshozatalt és 5-ös a teljesen szabad döntéshozatalt a leányvállalatnak.

**Hozzáadott érték:** a leányvállalatok pozícióját vizsgálták a cégcsoporton belüli értékláncban, vagyis hogy mennyire széles hatáskörrel rendelkeznek. Szintén öt pontos skálát használtak, amelyben az 1-es jelentette azt, hogy csak a termelésben vesznek részt, az 5-ös pedig, hogy az értéklánc minden szintjén megjelennek, vagyis aktívak a kutatás-fejlesztés, a beszerzés az értékesítés és a szolgáltatások területén is.

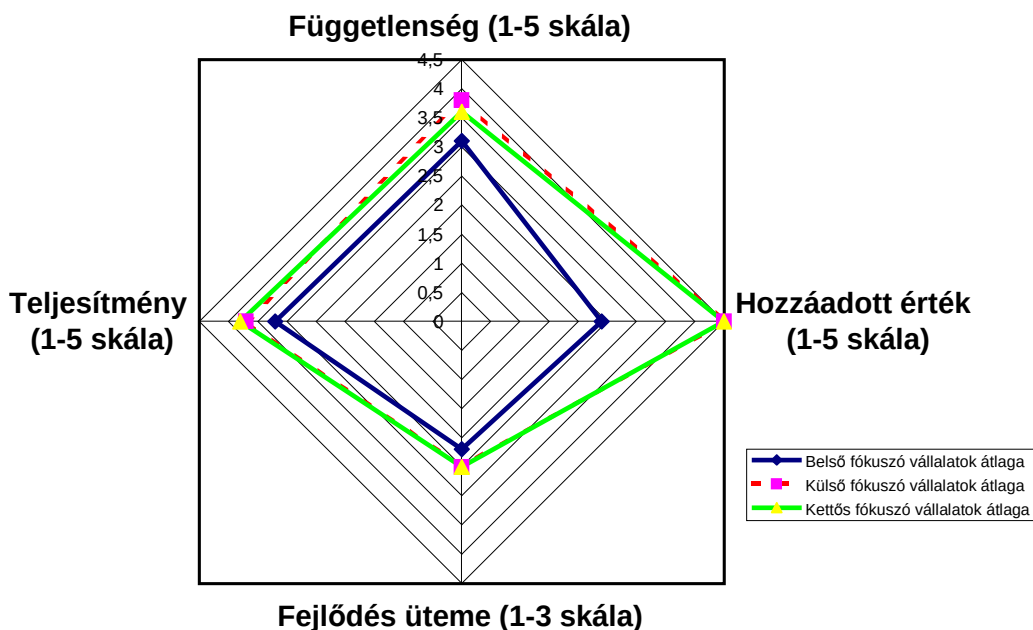
**Leányvállalati fejlődés:** a kutatók itt azt kérdezték a leányvállalatok vezetőitől, hogy a megelőző 5 évben mely vállalati funkciójuk milyen irányban változott a függetlenséget tekintve. Három pontos skálán vizsgálták a különböző funkciókat, amely során az 1-es jelentette azt, hogy nem volt változás, a 2-es egy kisebb fejlődést, míg a 3-as egy nagyobb fejlődést jelentett.

A három fókusz mellett még egy indikátort is használtak, mégpedig a leányvállalatok **teljesítményének** mérésére. Itt a leányvállalatok relatív teljesítményét vizsgálták, vagyis a cégcsoport többi vállalatához hasonlították őket olyan dimenziók mentén mint a termelékenység, minőség, beszállítói kapcsolatok, munkaerő költsége, termelékenység-növekedés, technológia és vevőkör bővítés. Itt szintén egy 5-ös skálát használtak, amelyben az 1-es jelentette, hogy sokkal gyengébb a vállalat a többiekhez képest, a 3-as hasonló eredményt jelölt, míg az 5-ös szerint lényegesen jobban teljesítettek a cégcsoport hasonló elemeihez képest az adott területen.

## A kutatás eredménye

A kutatás során a 24 vállalatot a 7.1. ábra alapján ismertetett csoportokba sorolták, amelynek során 12 leányvállalat került a belső-fókuszú, 6 a külső-fókuszú és szintén 6 a kettős fókuszú csoportokba. A jóindulatú környezetre – amely egyébként eléggé ritka – nem szerepelt eset a megvizsgáltak között. Az alábbi ábrán látható az eredmények összesítése az egyes dimenziókra bontva, utána pedig a jellemzések és magyarázatok következnek az egyes dimenziók tekintetében.

7.2. ábra: A kutatás eredményei



### 1. csoport: Belső fókuszú vállalatok (12 eset):

Az első csoport elég heterogén lett, a csoportot alkotó vállalatok árbevétele 20 és 225 millió font, a vállalatalapítás ideje 1947 és 1996 között szóródott, míg az anyavállalatok nemzetisége is sokrétű volt, találhatunk egyesült államokbeli, japán, tajvani, francia, svéd és holland tulajdonost is. Alapvetően termelési funkcióra hozták őket létre, de 4 vállalat a kutatás-fejlesztésbe, három pedig az értékesítésbe is bekapcsolódott. Azonban ha a csoportba bekerült vállalatok belső versenyzői környezetét vizsgáljuk, elég hasonló folyamatokat figyelhetünk meg. Ha szemügyre vesszük a **vevőkapcsolatokat**, az az általános modell rajzolódik ki, miszerint a leányvállalatok az előállított termékeiket az anyavállalat angliai, vagy európai központjába szállítják és onnan értékesítik tovább a fogyasztóknak. Három esetben ugyan előfordult, hogy helyi vevőket is kiszolgáltak a vállalatok, azonban egyértelműen kijelenthetjük, hogy ezeknek a vállalatoknak nincs közvetlen kapcsolata és rálátása a vevőkre, az anyacéggel állnak kapcsolatban az értékesítés során. A **beszállítókat** vizsgálva kijelenthetjük, hogy többnyire cégcsoporton belül történtek a beszerzések. A kutatók élesen leszögezték, hogy ezeknek a leányvállalatoknak nincs beleszólása abba, hogy mit és milyen áron rendelnek a cégcsoporton belül. Általában kiépült egy központosított beszerzési rendszer, amelyet globális szinten irányítottak. Néhány esetben ugyan találkoztak olyan vállalattal, amelyik helyi szállítókkal dolgozott, azonban számuk nem volt jelentős és csak néhány speciális alapanyagra terjedt ki. A **versenytársak** tekintetében a vállalatvezetők nem tudtak megjelölni helyi viszonylatban közvetlen versenytársat.

Összességében elmondhatjuk, hogy a belső fókuszú környezetben tevékenykedő vállalatok vezetői nagyon kevés kapcsolattal rendelkeznek a külső környezet szereplőivel és adottak számukra a cégcsoporton belüli vevők, szállítók, versenytársak. A vállalat forrásaival együtt minden utasítást is

megkapnak az anyacég őket felügyelő munkatársaitól (erős menedzsment kontroll). A kutatás számszerű eredményeiből kitűnik, hogy viszonylag alacsony a függetlenségük és a termelésen kívül alig-alig kapcsolódnak be más értékteremtő tevékenységbe. A kutatást megelőző öt évben növekedésük mérsékeltek, teljesítményük pedig közepesnek volt mondható.

## **2. csoport: Külső környezetre koncentráló vállalatok (6 eset)**

A csoport jellemzőit tekintve a hat ide sorolt vállalatból négy amerikai, egy japán és egy svájci anyavállalattal rendelkezik. 1946 és 1987 között alapították őket és árbevételük 32 és 300 millió font között szóródik. Érintetteikkel való kapcsolatukat vizsgálva a szerzők először azt állapították meg, hogy ezek a vállalatok már közvetlen kapcsolatban állnak a **vevőikkel**. Egy vállalat jelezte, hogy van vállalatcsoporton belüli értékesítési hálózat, de ott mindössze a negyedét forgalmazzák termékeiknek. Másik két esetben az európai központon keresztül értékesítenek, de képesek befolyásolni az értékesítési folyamatot és közvetlen kapcsolatot tartanak a vevőkkel. A **szállítók** tekintetében a helyzet nagyon hasonló, ugyanis a beszerzések kevesebb mint 20%-a érkezik a cégcsoporton belülről, vagyis jellemző a beszállítói függetlenség. A **versenytársak** tekintetében két részre szakadt a mezőny, ugyanis három vállalat nem tudott helyi versenytársat mondani, míg a másik három vállalat, 1-2 erős helyi konkurensről nyilatkozott.

Összességében öt vállalat részt vesz az értéklánc legtöbb szintjén, a termeléstől a fejlesztésen, marketingen, szolgáltatáson keresztül az értékesítésig és viszonylag magas önállóságról tanúskodtak, míg egy esetben arról számolt be a vállalatvezető, hogy csak a beszerzés és a termelés szintjét önállóak, náluk lényegesen alacsonyabb is lett a függetlenség szintje. Mind a hat vállalat kisebb-nagyobb növekedést és teljesítmény-javulást ért el az elmúlt 5 évben.

## **3. csoport: Kettős fókuszú vállalatok (6 eset)**

Ebbe a csoportba 4 egyesült államokbeli, egy norvég és egy japán anyavállalattal rendelkező cég került. 1980-ban, vagy azelőtt alapították őket és árbevételük 37 millió és 2,3 milliárd font között változott. A tevékenység helyét vizsgálva ebben a csoportban jóval összetettebb a kép, mint a korábbi kettő esetében. Először a **vevőket** megvizsgálva, két vállalat a hatból vegyesen elégíti ki belső és külső fogyasztói igényeket és mindkettő közben tartja a vállalatcsoporton kívüli értékesítését. A másik négy vállalatból kettőnél teljesen független az egész értékesítés a cégcsoporttól, míg a másik kettő esetében egy központi értékesítő egységen keresztül forgalmazzák termékeiket, de közvetlenül ők tartják a kapcsolatot a vevőkkel és jelentős ráhatásuk van az egész értékesítési folyamatra. A **szállítók** esetében mindegyik leányvállalat vegyesen foglalkoztat belső és külső beszállítókat tevékenysége során és szabad kezet kapnak a külső szállítók megválasztásában. Az összes vállalat nagy létszámú helyi **versenytársat** (4-8) tudott megnevezni, tehát ők lokális szinten is komoly versenyben vannak a vevőikért.

Összességében elmondható, hogy a kettős-fókuszú csoportba tartozó vállalatok nagyon hasonlóan a külső fókuszú vállalatokhoz abban, hogy az értékteremtő tevékenységek széles skálájában vesznek részt, az elmúlt időszakban növekedést és teljesítmény-javulást mutattak, valamint viszonylag nagy szabadságfokkal, függetlenséggel rendelkeztek.

A szerzők megjegyzik, hogy azért tudta ez a csoport a legjobb teljesítményt elérni, mert egyszerre helyezkedik rájuk nyomás a belső és a külső versenyben, vagyis sokkal jobban törekedniük kell a megfelelésre és a fejlesztésekre.

## **A teljesítmények összehasonlító elemzése**

A három csoport összehasonlítása során két kulcsfontosságú megállapítást tettek a szerzők. Először is, a **vállalatcsoporton belüli környezetre fókuszáló vállalatok lényegesen alacsonyabb mutatókkal rendelkeztek a többi vállalathoz képest**. Alacsony függetlenségi szint, kevés hozzáadott érték, nincs

önálló vállalkozói karakterük és a növekedési ütemük lényegesen elmarad a többiekétől. Másodszor pedig fontos leszögezni, hogy **nincs kézzelfogható különbség a külső- és a kettős-fókuszú vállalatok között, a lényeg a vállalatcsoporton kívüli kapcsolatok létén ill. erősségén van.** Ezekből kifolyólag a szerzők az első hipotézisüket megfelelően, míg a második hipotézisüket mérsékeltén elfogadhatónak tartják, mert nem tudták megmutatni, hogy a belső versenyzői környezet milyen hatással van a leányvállalat hatékonyságára.

## Összegzés

A tanulmány azt célozta meg, hogy fejlessze a korábbi eredményeket arról a folyamatról, amelyen a leányvállalatok keresztülmennek fejlődésük során. A szerzők előzetes feltevése szerint a versenyzői környezet van hatással a vállalkozói viselkedésre és a teljesítményre, a kutatás során azonban ellentétes irányú hatásokat is megfigyeltek. Vagyis ha egy leányvállalat képes növelni függetlenségét a cégcsoporton belül, sokkal jobb helyzetbe kerülhet a helyi vevőkkel és szállítókkal szemben, amely már egyenesen vezet a funkcióinak bővüléséhez. Amit egyértelműen kijelenthetünk a kettős és a külső környezetre fókuszáló vállalatokról, hogy működésüket egy nagy cégcsoport részegységeként kezdték, teljesen csak a vállalatközi viszonyokra épülve, majd az önfejlesztésnek és a hitelesség kiépítésének köszönhetően meg tudták változtatni kezdeti helyzetüket. A szerzők további kutatásra javasolják a belső környezet folyamatait, mert véleményük szerint túl összetett.

Fontos megjegyezni a tényt, hogy a belső és külső viszonyait tekintve a leányvállalat nem csak versenyez, hanem kooperál is a környezete szereplőivel. A leányvállalatok a cégcsoporton belül egyrészt segíthetik egymást az új ötletek átadásával, vagy a munkafolyamatok újszerűségének megosztásával, de ugyanakkor ők komoly versenytársai is egymásnak a multinacionális vállalat egy-egy új fejlesztésének, beruházásának szempontjából.

További kutatásokat javasolnak a vállalatcsoporton belül a leányvállalatok vállalkozói szándékához kapcsolódóan. Véleményük szerint további dimenziókon keresztül kellene vizsgálni az anya-leány viszonyokat nemzetközi szinten, úgy mint kockázati kedv, a leányvállalatok ellenőrzése a források átcsoportosításán keresztül, az akvizíciók, vagy éppen a befolyásolás ereje. A szerzők elismerik, hogy munkájuk egyik gyengesége a megvizsgált esetek viszonylag alacsony száma, mert biztosabb következtetéseket ennél lényegesen nagyobb mintán elvégzett kutatás alapján lehetne levonni. Másodszorban pedig főként termelő vállalatokra koncentráltak, amely komoly szűkítést jelent és információvesztéshez vezethet, hiszen sok vállalat fejlesztő, vagy értékesítő részleggel lép ki új piacra, és ezek teljesen máshogy viszonyulhatnak a belső-külső környezethez, mint a termelő vállalatok. Kutatásnak e szakaszában a kutatók nem vontak le egyértelmű következtetéseket, de úgy gondolják azzal, hogy rávilágítottak a belső és külső versenyzői környezetek lényegére, és hozzájárultak a terület továbbgondolásához.

\* \* \*

A cikk legnagyobb értéke, hogy új alapokra helyezi a leányvállalatok (verseny)stratégiájának értelmezését, amikor Porter gondolatait és koncepcióit felhasználva megállapítják, hogy egy leányvállalat egyszerre kell, hogy megfeleljen a vállalatcsoporton belüli és a fogadó országban fennálló versenyhelyzetnek is. A szerzők is elismerik, hogy a kutatás során megvizsgált esetek száma és az interjúk mélysége nem alkalmasak arra, hogy általánosan érvényes következtetéseket vonjanak le, de egy jól átlátható gondolkodási keretet adnak a leányvállalatok működésével kapcsolatban, amely mind a terület további kutatóinak, mind pedig a gyakorlati szakembereknek, vállalatvezetőknek jó kiindulási pontot és újszerű nézőpontot jelenthetnek. Véleményem szerint a leányvállalatok szerepének

folyamatos növekedése és nyitásuk a külső versenyzői környezet felé egyre nagyobb figyelmet fog kiharcolni ennek a területnek.



## 8. Vállalat specifikus előnyök kialakítása nemzetközi vállalat-csoportoknál: A leányvállalati kezdeményezés szerepe<sup>53</sup>

-  
**Besenyei Mónika**

PhD hallgató, Környezetgazdaságtan Tanszék,  
Környezettudományi Intézet

**Julian Birkinshaw** <sup>54</sup> a London Business School Stratégiai és Nemzetközi Menedzsment professzora. Kutatási területe a nagy és érett cégek innovációi és változásai. Az évek során számos témában jelentek meg publikációi, mint például: az anya- és leányvállalat kapcsolata, vállalati vállalkozói szellem, a tudásmenedzsment, akvizíció utáni integrációs folyamatok. Aktív oktató és tanácsadó, valamint számos témában tart előadásokat, beleértve az üzleti stratégiát, a vállalati szintű stratégiaalkotást, az innováció menedzsmentet és a céges vállalkozói szellemet. A cikk megjelenése idején a Stockholmi Gazdasági egyetem Nemzetközi Üzleti intézetében oktatott.

**Neil Hood** Glasgow-ban, a Skóciai Strathclyde Egyetem Üzleti Politika professzora, valamint az egyetem Nemzetközi Üzlet részlegének igazgatója.

**Stefan Jonsson** nevét leggyakrabban a cikk kapcsán említik internetes források.

### Bevezetés

A szerzők azt mutatják be, miként tudnak a leányvállalatok hozzájárulni a vállalat-specifikus előnyök (FSA – Firm specific advantage) kialakításához a multinacionális vállalatokon (MNC) <sup>55</sup> belül, amelyeket nemzetközi vállalatcsoportokként értelmezhetünk. Központban annak vizsgálata áll, hogy mennyire meghatározó a leányvállalat hozzájárulói szerepe és a leányvállalati kezdeményezés. A következő témakörök kerülnek tárgyalásra: (a) a belső kiegészítő erőforrások kezdeményező készséggel ötvözve erős pozitív hatást gyakorolnak a leányvállalat hozzájárulói szerepére, (b) a leányvállalati kezdeményező készség szorosan összefügg a leányvállalatnál uralkodó vezetői és vállalkozói kultúrával, és (c) a hozzájárulói szerepe erősen összefügg a leányvállalat autonómiájával és alacsony szintű helyi versenyhelyzettel.

A multinacionális vállalatok (MNC) stratégiáját elemző irodalom sokat foglalkozik azzal, hogy a leányvállalatok közreműködő szerepe egyre jelentősebb a vállalat-specifikus előnyök (FSA) formálásában<sup>56</sup>. A hagyományos szemlélet szerint a leányvállalatok szerepe a „piacra jutás” elősegítésére vagy az anyavállalati technológiai transzfer fogadására korlátozódik (Vernon, 1966). Az 1980-as években már inkább tekintettek úgy a leányvállalatokra, mint az élvonalbeli ötletek szállítóira, vagy akár mint stratégiai partnerek az anyavállalat számára fontos kutatási és fejlesztési tevékenységek

---

<sup>53</sup> Birkinshaw, J. - Hood, N. - Young S. (1998) Building firm-specific advantages in multinational corporations: The role of subsidiary initiative, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 221–241.

<sup>54</sup> Forrás: [faculty.london.edu/jbirkinshaw/introduction.htm](http://faculty.london.edu/jbirkinshaw/introduction.htm), [www.facebook.com/#!/profile.php?id=624805413](https://www.facebook.com/#!/profile.php?id=624805413)

<sup>55</sup> Multinational Corporation – Multinacionális Részvénytársaság

<sup>56</sup> Lásd a műhelytanulmány 6. írását.

kialakításában és végrehajtásában (Bartlett és Ghoshal, 1986; Gupta és Govindarajan, 1994; Hendlund, 1986).

Ez a tanulmány azt vizsgálja, miként képesek a leányvállalatok hozzájárulni a vállalat-specifikus előnyök (FSA) kialakításához az MNC-kben. Más tanulmányokhoz hasonlóan megvizsgálja a leányvállalatok által betöltött különböző szerepeket (Birkinshaw és Morrison, 1996; Ghoshal és Nohria, 1989; Gupta és Govindarajan, 1994; Jarillo és Martinez, 1990; Roth és Morrison, 1992), hiszen arra keresi a választ, hogy mely tényezők járulnak hozzá ahhoz, hogy mely leányvállalatokból válik magas- és melyekből alacsony-hozzájárulású. A tanulmány egyedisége a „fekete doboz” felnyitásában rejlik, mely lényege, hogy megvizsgálja a leányvállalatokon belüli tevékenységeket és az ezeket összekapcsoló folyamatokat.

A leányvállalati kezdeményezést veszi górcső alá a cikk, azaz nem úgy tekintenek a leányvállalatokra, mint a vállalat-specifikus előnyök (FSA) egyszerű hozzájárulói, hanem bizonyítja, hogy akár motorjai is lehetnek a folyamatoknak. Az első szakasz rövid áttekintést nyújt az MNC vállalat-specifikus előnyei és leányvállalatok kapcsolata iródmáról. A második szakaszban kerülnek bemutatásra a propozíciók. A harmadik fejezet a Kanadában, Skóciában és Svédországban folytatott kutatás módszertanával foglalkozik. A negyedik szakasz bemutatja a kutatási eredményeket. Végül, az ötödik részben az eredmények kifejtése és a kutatás várható hatásai kaptak helyet.

## Elméleti és empirikus előzmények

Régóta kérdés a vállalat-specifikus előnyök (FSA) szerepe az MNC-k esetében. Amint az első tanulmányok egyike Hymer (1976) is rámutat, hogy a cégek valamilyen előny reményében vállalkoznak a külföldi beruházások kockázatát, amely kompenzálja azt a hátrányt, hogy idegen országban versenyeznek helyben alapított vállalkozásokkal. Dunning (1980, 1988) rámutat, hogy ezt a vállalat-specifikus előnyt két különböző típusba lehet sorolni: tőke előny – amely a jövedelemtermelő eszközök birtoklásából fakad, és a tranzakciós előnyök, amely a nemzetközi cég irányításának összehangolásából adódó megtakarítás. Bár nem elégséges mégis szükséges feltétele a hozzájáruló szerep létrejöttének, a vállalat-specifikus előny megléte (Dunning, 1988; Rugman, 1981).

A legnagyobb hiányossága a kutatásoknak, mint arra Rugman és Verbeke (1992) is rámutat, hogy azt feltételezik, a vállalat-specifikus előnyök (FSA) csak az anyavállalattól származnak, míg a valóság az, hogy a leányvállalatok fontos szerepet játszanak az ilyen előnyök kialakításában és fenntartásában. Körvonalazódik már egy olyan irányzat is, ami ennek megváltoztatására irányul (lásd Birkinshaw és Morrison, 1996-felülvizsgálat). Például, úgy tűnik, hogy a leányvállalatok lehetnek közreműködők és vezetők is innovációs projekteken (Bartlett és Ghoshal, 1986), forrásai lehetnek az egész vállalat számára fontos értékeknek (Gupta és Govindarajan, 1994), és felhatalmazást szerezhetnek globális alapon való gyártásra (Roth és Morrison, 1992).

Három eltérő perspektívát lehet felismerni a leányvállalat szerepeit vizsgáló kutatások irodalmában. Az első, a **környezeti determinizmus** ami szerint az MNC-k többféle környezetben működnek, az egyes leányvállalat szerepe pedig javarészt a helyi környezet függvénye (Ghoshal és Nohria, 1989; Westney, 1994). Amennyiben az adott ország stratégiaiag fontos (Bartlett és Ghoshal, 1986), vagy ahol erős a helyi verseny (Porter, 1990), várhatóan a helyi leányvállalat ennek megfelelően fontos szerepet fog betölteni.

A második perspektíva a **központi felhatalmazás**. A központ feladata, hogy meghatározza az egész nemzetközi vállalatcsoportot érintő stratégiát. A szerkezeti összefüggéseket feltáró irodalom (Bower, 1970), a leányvállalatok vezetői magatartását befolyásoló ellenőrzési és koordinációs mechanizmusokat helyezi a középpontba, amelyek meghatározzák a leányvállalatok szerepeit is (Birkinshaw és Morrison, 1996; Ghoshal, 1986; Gupta és Govindarajan, 1994; Roth és Morrison, 1992). Mások azt javasolták,

hogy a leányvállalatok szerepét vélt fontosságuk vagy piaci növekedési potenciáljuk alapján lehet közvetlenebbül meghatározni (Bartlett és Ghoshal, 1986).

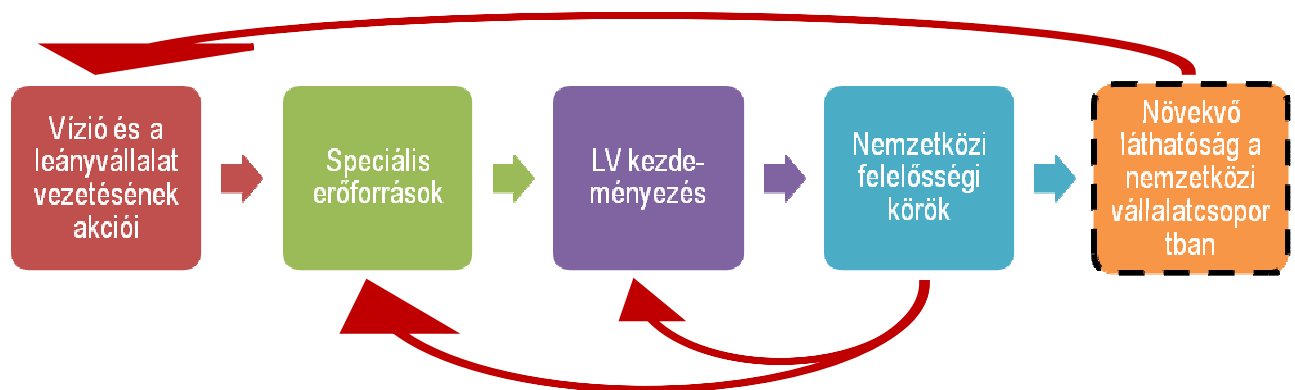
A harmadik perspektíva a **leányvállalat választása** (vö. Child, 1972), ebben az esetben leányvállalat előtt nyitott a lehetőség a saját szerep meghatározására. Ez az elmélet abból indul ki, hogy a leányvállalat ismeri a legjobban a helyi adottságokat és lehetőségeket, így azt is, hogy milyen szerepet tölthet be így a vállalatcsoporton belül.

A következő kérdésekre keresik a választ a szerzők a cikkben.

A leányvállalat anyavállalathoz fűződő viszonya határozza-e meg a szerepét? A leányvállalat jellegzetességei a fontosabbak-e? Esetleg a helyi környezet a legfontosabb változó?

A cikk Burgelman (1983) koncepciójára alapozva a 8.1. ábra logikájára épít.

8.1. ábra: A leányvállalat (LV) tevékenységei és erőforrásai



A kiindulópont a speciális erőforrások megléte, amelyek lehetőséget adnak a leányvállalat vezetőinek a kezdeményezésekre, ami nemzetközi felelősségek kialakításához vezet. A jól felhasznált erőforrások és a nemzetközi felelősség növeli leányvállalati kezdeményező készséget és a jobb láthatóságot a vállalat rendszerében. Ez visszahat a LV víziójára a vezetési stílusra, megváltoztatja azt.

Számos leányvállalat nem mutat kezdeményező készséget részben mert ezek az erőfeszítések nem találhatnak pozitívan fogadtatásra, másrészt mert a helyi vezetésnek nincs indíttatása, vagy képessége a kezdeményezéshez. A kezdeményezés gyanakvást is okozhat az anyavállalatnál, mert felmerül a kérdés, mi lehet a motivációja a leányvállalat vezetőjének: a leányvállalat, vagy az vállalatcsoport érdekeit tartja-e szem előtt.

### Elméleti modell és proposíciók

A leányvállalatot a következő meghatározás alapján értelmezzük: olyan működési egység, amely az MNC irányítása alá tartozik de az anyaországon kívül tevékenykedik. Összhangban az erőforrás-alapú elmélettel (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984), a leányvállalatot úgy lehet tekinteni, mint különböző erőforrások összessége, melyek egy része helyhez kötött, míg mások nem azok. Ez utóbbiak, azaz **a nem helyhez kötött kompetenciák lehetnek azok, amelyek hozzá tudnak járulni az MNC vállalat-specifikus előnyeikhez. Három kritériumnak kell teljesülnie ahhoz, hogy ezek a lehetőségek realizálhatóak legyenek.**

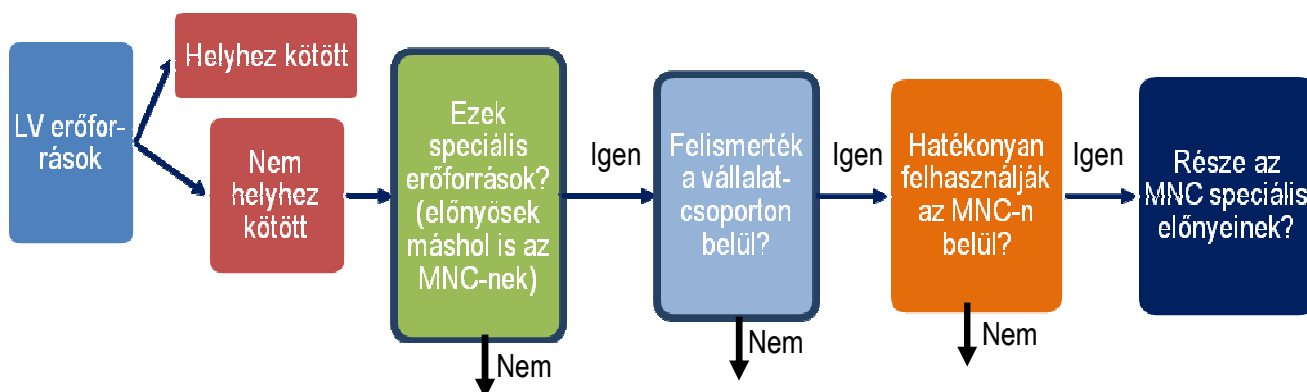
Az első kritérium, hogy az erőforrások értékesnek kell lenniük. Ez a leányvállalat erőforrásának egyediségét jelenti, az az rendelkezik olyasmivel, ami a vállalatcsoporton belül máshol nem áll rendelkezésre.

A második feltétel az anyavállalat menedzsmentje általi elismertség, ami azt jelenti, hogy a leányvállalat egyedi erőforrásait az MNC más részein is ismerik és értékelik. Ez a felismerés történhet főntről jövő

módon, vagy alulról jövő kezdeményezés hatására. A fölülről jövő folyamat a vállalatvezetés stratégiai látásmódjára utal, amely az MNC teljesítményének javítását célozza. Míg az alulról jövő kezdeményezésnél a helyi vezetés ambíciói játszanak döntő szerepet (Birkinshaw és Hood, 1997). A jelentős hozzájárulói szerepű leányvállalatok lehetnek, a specializálódott hozzájáruló, a stratégiai vezető, és azok a leányvállalatok, amelyek világ-márka előállító szereppel rendelkeznek vagy kiválósági központtá váltak. A speciális erőforrások megléte vagy nem létezése nem ad teljes képet a hozzájárulónak válásról.

A harmadik feltétel a meglévő egyedi erőforrások átadásának és/vagy fejlesztésének képessége. Ez kritérium azon a megfigyelésen alapul, hogy az erőforrások gyakran „ragadósak”, és nehezen átadhatóak a cégen belül (Szulanski, 1995). A kutatás modelljét a 8.2. ábra mutatja be.

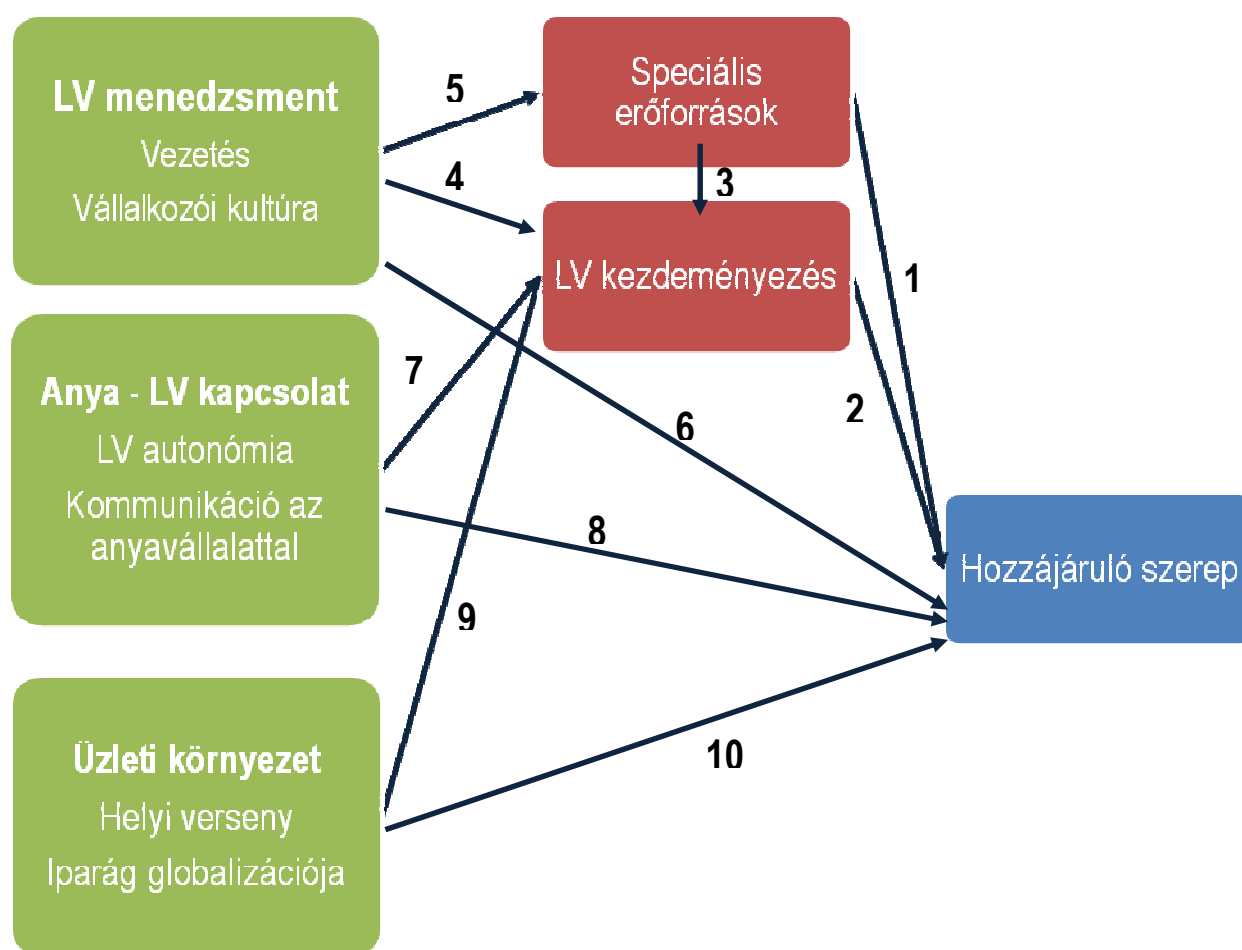
**8.2. ábra: A leányvállalatok erőforrásainak és az MNC vállalat-specifikus előnyeinek kapcsolata**



Megjegyzés: a vastag keretes állítások empirikus vizsgálatát tartalmazza a tanulmány

Az empirikus vizsgálatok középpontjában az egyedi adottságok fejlesztése és a hozzájárulói szerep áll. A 8.3. ábra foglalja össze a kutatás konstrukcióit és a két elmélet közti kapcsolatokat.

8.3. ábra: Az elméleti keret és a PLS57-hez megfogalmazott kapcsolatok



### A LV menedzsmentjére vonatkozó proposíciók

A megfogalmazott tézisek (proposíciók) első csoportja a leányvállalat menedzsmentjére vonatkozik. Az alábbi három proposíció több olyan korábbi szakirodalomra alapozzák a szerzők, amelyek az egyedi erőforrások és a hozzájárulói szerep viszonyát vizsgálták, Roth és Morrison (1992), Birkinshaw (1995), Bishop és Crookell (1986), Ghoshal (1986), és a Kanadai Tudományos Tanács (1980).

**1. Propozíció:** A leányvállalatnál rendelkezésre álló egyedi erőforrások szintje pozitív kapcsolatban áll a leányvállalat hozzájárulói szerepével.

**2. Propozíció:** A leányvállalati kezdeményezés pozitív kapcsolatban áll a leányvállalat hozzájárulói szerepével.

**3. Propozíció:** A leányvállalatnál rendelkezésre álló egyedi erőforrások szintje pozitív kapcsolatban áll a leányvállalati kezdeményezéssel.

<sup>57</sup> PLS – Partial least squares (Fornell – Bookstein, 1982)

Míg az egyedi erőforrások a leányvállalatok hozzájárulói szerepének mozgatórugói, addig jellemzően a felsővezetés pártfogó és támogató törekvései azok, amelyek elindítják az új hatáskör vagy szerepvállalás útján a leányvállalatot (Birkinshaw, 1995; Bishop és Crookell, 1986; Burgelman, 1983). A leányvállalat felső vezetésének jelentős szerepe van olyan vállalkozói kultúra kialakításában és fejlesztésében, amelyben a kezdeményező készség és a kockázatvállaló magatartás virágozhat (Kanter, 1985; Kuratko, Montagno, és Hornsby, 1990; Peters és Waterman, 1982; Pinchott, 1985). Néhány esetben még az egyedi erőforrások hiányában is képes a vállalkozói légkör kedvező hatást gyakorolni az új erőforrások kombinációk felkutatására.

**4/a., 4/b. Propozíció:** A leányvállalat vezetésének tevékenysége (erős leányvállalati vezetés; vállalkozói leányvállalati kultúra) pozitív kapcsolatban áll a leányvállalati kezdeményezéssel.

**5/a., 5/b. Propozíció:** A leányvállalat vezetésének tevékenysége (erős leányvállalati vezetés; vállalkozói leányvállalati kultúra) pozitív kapcsolatban áll a leányvállalat magas szintű egyedi erőforrásaival.

**6. Propozíció:** Az erős leányvállalati vezetés pozitív kapcsolatban áll a leányvállalat magas szintű hozzájárulói szerepével.

#### **Az anya-leány kapcsolatra vonatkozó propozíciók**

A tradicionális megközelítések részletesen tárgyalják az anya- leányvállalati kapcsolatokat (Bartlett, 1979; Bower, 1970; Burgelman, 1983; Prahalad, 1976). Ghoshal (1986) megmutatta, hogy a leányvállalatok innovációinak létrejötte együtt járt a leányvállalat nagyfokú önállóságával, intenzív anya-leányvállalati kommunikációval és jelentős szabályzási integrációval. Számos érv támasztja alá, hogy az autonómia előidézhetheti az integráció hiányát, amelyek korlátozhatja annak az esélyét, hogy a leányvállalat egyedi erőforrásai cég szinten is elismertté váljanak.

**7/a., 7/b. Propozíció:** Az anyavállalat-leányvállalat viszony megnyilvánulásai (leányvállalati autonómia, anya- leányvállalati kommunikáció) pozitív kapcsolatban áll a leányvállalat hozzájárulói szerepének fokával.

#### **Az üzleti környezetre vonatkozó propozíciók**

Széleskörűen elfogadott nézet, hogy a helyi környezet befolyásolja a leányvállalat cégen belül betöltött szerepét (pl. Bartlett és Ghoshal, 1986; Ghoshal és Nohria, 1989), de a jelen tanulmány arra fókuszál, hogy ezen környezeti tényezők közül melyek a legjelentősebbek.

**8. Propozíció:** A helyi piac versenyképessége pozitív kapcsolatban áll a leányvállalat hozzájárulói szerepének fokával.

**9. Propozíció:** Az adott iparág globalizációjának szintje pozitív kapcsolatban áll a leányvállalati kezdeményezéssel.

## Adatfelvétel és minta

Az empirikus adatgyűjtés postán kiküldött kérdőív segítségével történt. A kérdőíveket MNC-k termelési tevékenységet végző kanadai, skóciai és svédországi leányvállalatának 229 felsővezetője töltötte ki. A kérdőívet a kiküldés előtt 3 körben is tesztelték, és kiszűrték valamint átalakították a kérdéseket a visszajelzések alapján. Az 1995-ben lezajlott adatfelvétel jellemzői a 8.4. ábrán láthatók. A különböző országokban eltérő módon választották ki a kritériumoknak megfelelő leányvállalatokat. Közös volt bennük, hogy MNC olyan leányvállalatot keresték meg, amelyek termelői tevékenységet folytattak. A beérkező válaszokat tovább szűrték a minta homogenitása érdekében.

8.4. ábra: Válaszadási statisztika

|                                                                                           | Kanada | Skócia | Svédország | Összesen |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|------------|----------|
| Elküldött kérdőívek száma                                                                 | 270    | 182    | 221        | 673      |
| Üresen, vagy válaszokat megtagadva jött vissza                                            | 5      | 5      | 18         | 28       |
| Kitöltve visszaérkezett                                                                   | 87     | 61     | 78         | 226      |
| Válaszadási arány                                                                         | 32%    | 34%    | 35%        | 34%      |
| A statisztikai elemzéshez felhasznált (pl. a bevétel meghaladta a határt – 15 millió GBP) | 78     | 51     | 51         | 180      |

## Az alkalmazott módszer

A proposíciókat egy viszonylag új többváltozós elemzés technika segítségével vizsgálták, amely parciális legkisebb négyzetek módszere néven ismert PLS (Fornell és Bookstein, 1982). A PLS, csakúgy mint a LISREL, egy úgynevezett második generációs többváltozós technika, amelyek egyre gyakrabban használnak az ok-okozati modellekben a kapcsolatok vizsgálatára (pl. Birkinshaw, Morrison, és Hulland, 1995; Johansson és Yip, 1994; Fornell, Lorange, és Roos, 1990).

### A konstrukció mérése

A hozzájárulói szerep mérhetősége érdekében megkérték a leányvállalatok vezetőit, hogy mondják meg a bevételük hány százaléka származik a „nemzetközi hatáskörű” feladatok ellátásából. A 0 százalék azt jelentette, hogy a leányvállalat nem voltak nemzetközi feladatai, míg 100 százalék arra utal, hogy minden bevétele a nemzetközi feladatai ellátásából származtak. Mérték még az összes bevétel százalékában a nemzetközi értékesítés arányát, és szubjektív szempont alapján a leányvállalat értéknövelési hozzájárulását a céghez.

Az **egyedi erőforrások** operacionalizálását a Roth és Morrison (1992) alkalmazta skála adaptálásával végezték. Megkérdezték a válaszadóktól a öt különböző képesség jelentőségét a cégen belüli többi leányvállalathoz viszonyítva (K+F, gyártás, marketing, nemzetközi tevékenység irányítása, innováció és vállalkozói szellem). A legnagyobb fejtörést a **leányvállalati kezdeményezés** mérése jelentette. Kettébontották a belső kezdeményezést (a cégen belüli lehetőségek) és külső kezdeményezésre (az MNC struktúráján kívüli lehetőségek). Végül egyetlen változóként kezelték a kezdeményezést, mivel az előzetes PLS vizsgálat erre ösztönözte a szerzőket. A **leányvállalati vezetés** mérése végül két változó útján történt: a vezetés hitelessége az anyavállalat szemében, és a vezetőség fejlesztésekre való hajlandósága. A **vállalkozó szellemű kultúra** mérése a leányvállalat vállalkozásra való nyitottsága, a kockázatvállalás és innováció értékelésével történt. A **leányvállalati autonómia** mérésekor a döntések meghozatalának helyét vizsgálták. A **kommunikáció** méréseire Ghoshal (1986) módszerét alkalmazták, megfigyelve a kommunikáció gyakoriságát, az anyavállalat meglátogatásának számát és az információ áramlás rendszerét. A **helyi verseny** méréseire végül két egymással erősen korreláló változóval

vizsgálták. Ezek a hazai verseny intenzitása és az adott országon belüli versenyhelyzet (extrém) erőssége volt. Az **iparág globalizációját** Roth és Morrison (1992) skálája alapján mérték.

## Kutatási eredmények

PLS módszer eredményeket két lépésben szokás bemutatni. Első lépésben a „mérési modell” bemutatása történik, amikor azt vizsgáljuk, hogy az operacionalizálás megbízható és érvényes-e. Második szakaszban a konstrukciók közötti kapcsolatok kerülnek bemutatásra. Amint az a 8.5. ábrán látható, valamennyi értelmezés belső konzisztenciája meghaladta a 0,7 értéket, ami kutatási szempontból jónak tekinthető (vö. Nunnally, 1978).

**8.5. ábra: Az elméleti konstrukciók mérése**

| konstrukció                      | Változók száma | Belső konzisztencia |
|----------------------------------|----------------|---------------------|
| LV vállalkozói szelleme          | 5              | 0,88                |
| LV vezetése                      | 1              | 1,00                |
| LV autonómiája                   | 3              | 0,81                |
| Anya – LV Kommunikáció           | 2              | 0,76                |
| Helyi verseny                    | 2              | 0,81                |
| Globális integráció              | 4              | 0,73                |
| Leányvállalati kezdeményezés     | 5              | 0,92                |
| Speciális erőforrások/adottságok | 5              | 0,77                |
| Hozzájárulói szerep              | 1              | 1,00                |



A 8.6. ábra mutatja az átlagos szórások négyzetgyökeit a korrelációs mátrix átlójában.

**8.6. ábra: Korrelációs mátrix**

| Korrelációk                         |       |        |        |        |        |       |       |       |      |
|-------------------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|------|
| <b>Globális integráció</b>          | 0,860 |        |        |        |        |       |       |       |      |
| <b>Leányvállalati vállalkozás</b>   | 0,165 | 1,000  |        |        |        |       |       |       |      |
| <b>Leányvállalati vezetés</b>       | 0,180 | 0,124  | 0,790  |        |        |       |       |       |      |
| <b>Leányvállalat autonómia</b>      | 0,050 | 0,021  | 0,025  | 0,820  |        |       |       |       |      |
| <b>Anya - leány kommunikációt</b>   | 0,038 | -0,088 | -0,130 | -0,032 | 0,870  |       |       |       |      |
| <b>Országos verseny helyzet</b>     | 0,049 | 0,188  | -0,005 | -0,022 | -0,001 | 0,710 |       |       |      |
| <b>leányvállalati kezdeményezés</b> | 0,134 | 0,249  | 0,193  | 0,105  | -0,233 | 0,258 | 0,910 |       |      |
| <b>Speciális erőforrások</b>        | 0,364 | 0,369  | 0,113  | 0,069  | -0,043 | 0,164 | 0,401 | 0,454 |      |
| <b>Hozzájáruló szerepe</b>          | 0,053 | 0,272  | 0,280  | 0,141  | -0,388 | 0,227 | 0,662 | 0,29  | 1,00 |

### A propozíciók vizsgálata

A 8.7 ábra mutatja az út-együtthatókat és  $R^2$  értékek az „1. Modell” esetén, ami a 8.3. ábra szerint értelmezhető. Mint az várható volt bebizonyosodott, hogy erős a kapcsolat az egyedi erőforrások és a leányvállalati kezdeményezés között valamint a leányvállalati kezdeményezés és hozzájárulói szerep között, de a várttal ellentétben lényegében nincs összefüggés a egyedi erőforrások és hozzájárulói szerepe között (út-együttható = -0,03).

Bár erős a korreláció az egyedi erőforrások és hozzájárulói szerep között ( $r = 0,29$ ), a modell szerint ez a kapcsolat hamis. Ez azt sugallja, hogy az egyedi erőforrások önmagukban nem elegendőek, hogy erre építse a leányvállalat a hozzájárulói szerepét.

A leányvállalat vezetésének tevékenysége (leányvállalat vezetése erőssége, vállalkozói szellem) erős pozitív hatást gyakorol az egyedi erőforrások fejlesztésére (út-együtthatók 0,31 és 0,35), mint az várható volt. Míg a vállalkozói szellem meglétének nincs érzékelhető hatása a leányvállalati kezdeményezésére, addig a leányvállalati vezetés kicsi, de jelentős kapcsolatot mutat mind leányvállalati kezdeményezéssel és hozzájárulói szereppel.

Az iparági globalizáció szignifikáns kapcsolatot mutat a leányvállalati kezdeményezéssel, jelezve, hogy az egyedi erőforrások után a leányvállalati kezdeményezés legerősebb előrejelzője az, hogy a leányvállalat mennyire globális iparágban tevékenykedik

A maradék három változó (leányvállalati autonómia, anya- és leányvállalat közti kommunikáció, valamint a helyi verseny erőssége) szignifikáns kapcsolatot mutatott a hozzájárulói szereppel. Ezek mindegyike a vártak szerint alakult kivéve a helyi versenyt, amely erős negatív kapcsolatot mutatott a hozzájárulói szereppel.

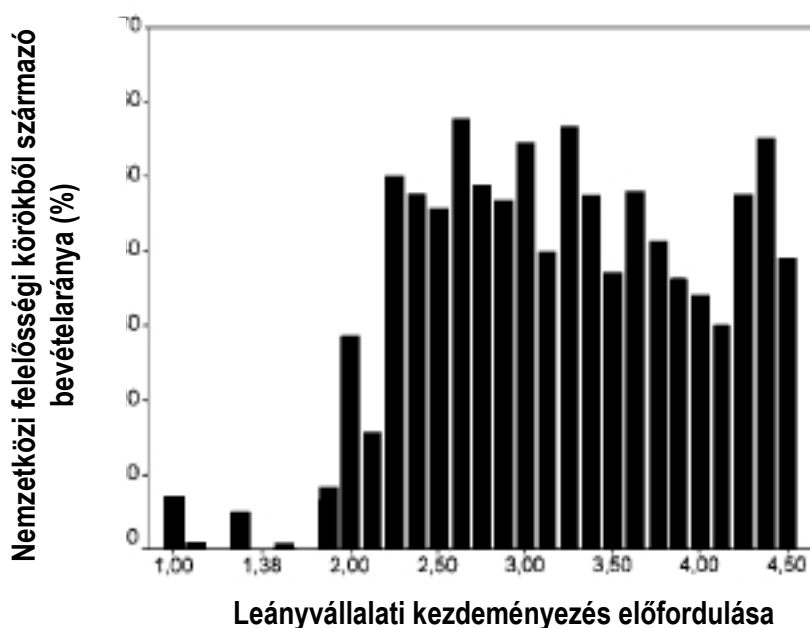
**8.7. ábra: A PLS analízis eredménye az 1. és a 2. modell esetén**

| Propo-<br>zícia                                             | Elemzési út                  |                              | Út együttható az 1.<br>Modellben | Út együttható a<br>2. Modellben | Alátámasztja a<br>propozíciót? |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| 1                                                           | Speciális erőforrások        | Hozzájáruló szerep           | -0,03                            | -0,04                           | Nem                            |
| 2                                                           | Leányvállalati kezdeményezés | Hozzájáruló szerep           | 0,56                             | 0,56                            | Igen                           |
| 3                                                           | Speciális erőforrások        | Leányvállalati kezdeményezés | 0,42                             | 0,36                            | Igen                           |
| 4a                                                          | Leányvállalat irányítása     | Leányvállalati kezdeményezés | 0,07                             | 0,19                            | Igen                           |
| 4b                                                          | Vállalkozói kultúra          | Leányvállalati kezdeményezés | -0,06                            | 0,09                            | Részben                        |
| 5a                                                          | Leányvállalat irányítása     | Speciális erőforrások        | 0,31                             | 0,23                            | Igen                           |
| 5b                                                          | Vállalkozói kultúra          | Speciális erőforrások        | 0,35                             | 0,32                            | Igen                           |
| 6                                                           | Leányvállalat irányítása     | Hozzájáruló szerep           | 0,11                             | 0,11                            | Igen                           |
| 8a                                                          | Leányvállalati autonómia     | Hozzájáruló szerep           | 0,13                             | 0,14                            | Igen                           |
| 8b                                                          | Anya- leány kommunikáció     | Hozzájáruló szerep           | 0,07                             | 0,07                            | Részben                        |
| 9                                                           | iparági globalizáció         | Leányvállalati kezdeményezés | 0,18                             | 0,22                            | Igen                           |
| 10                                                          | Helyi versen                 | Hozzájáruló szerep           | -0,23                            | -0,23                           | Igen                           |
| Szórásnégyzet magyarázata a Leányvállalati kezdeményezésben |                              |                              | 0,249                            | 0,120                           |                                |
| Szórásnégyzet magyarázata a speciális erőforrásokban        |                              |                              | 0,255                            | 0,373                           |                                |
| Szórásnégyzet magyarázata a hozzájárulói szerepben          |                              |                              | 0,529                            | 0,529                           |                                |

### További elemzések

A további elemzés érdekében a 2. modell esetében megfordították az elemzési utat, azaz az ok-okozati tényezőket. Ennek a modellnek az eredményeit a 8.7. ábra mutatja „Modell 2” oszlopban. A második kiegészítő elemzés középpontjában a leányvállalati kezdeményezés és hozzájárulói szerep közötti kapcsolat áll. (ld.: 8.8 ábra)

**8.8. ábra: A leányvállalati kezdeményezés és hozzájárulói szerep kapcsolata**



A leányvállalati kezdeményezése és a hozzájárulói szerep közötti kapcsolat feltárására elvégeztek egy kiegészítő PLS elemzést azon 99 leányvállalatra, amelyek rendelkeznek nemzetközi hatáskörrel (azaz a hozzájárulói szerepük volt nagyobb, mint 0%). Az eredmény 0,09-es értékű nem szignifikáns kapcsolat lett a leányvállalati kezdeményezés és a hozzájárulói szerepe között. Más szóval a közepes és nagy hozzájárulói szerepű leányvállalatok kezdeményező készsége között nem volt jelentős.

## Következtetések

A tanulmány számos olyan eredményt bemutat, amelyek segítenek megérteni a leányvállalati hozzájárulói szerep kialakulását. A leányvállalati vezetés és a vállalkozói szellem támogatja az egyedi adottságok/erőforrások fejlesztését, ami pozitívan hat vissza a leányvállalati hozzájárulói szerepére. Nem egyértelmű azonban a kapcsolat a speciális erőforrások és a hozzájárulói szerep között, hacsak nem a kezdeményezésen keresztül vezet az út. Ez ellentmond a korábbi eredményeknek, amelyek szerint a leányvállalati erőforrásokat megfeleltették a világszintű termékfejlesztéssel. A korábbi kutatások nem fordítottak kellő figyelmet a leányvállalati kezdeményezésre, mint olyan eszközre, mellyel a leányvállalat speciális erőforrásra építve hozzájárulói szerepre vállalkozhat.

A kezdeményező készség jelentős különbséget mutatott a magas és alacsony hozzájárulói szereppel rendelkező leányvállalatok esetében (főleg a fejlődés kezdeti szakaszban!). A gyenge helyi verseny esetén jelentősebb a hozzájárulói szerep, és nagyobb a kezdeményező készség. Ennek okai abban keresendők, hogy esetleg nem is gondolkodnak a helyi piacban, mert exportra termelnek. De a kutatók elismerik, hogy nem elégséges magyarázat a várakozással ellentétes eredmény, mert a vizsgált vállalatok nem voltak elég reprezentatívak.

A harmadik fontos szempont az anya és leányvállalat kapcsolatának jelentősége a hozzájárulói szerep kialakításában. Itt azt az összefüggést találták, hogy a leányvállalat autonómiája előnyösen hat a kezdeményező készségre és a hozzájárulói szerepre, míg a anya-leány közti kommunikáció gyenge összefüggést mutat a hozzájárulói szereppel.

Összegzésképpen elmondható, hogy az eredmények alapján nem lehet választani a három versengő tényezőcsoport közül; valamennyi szerepet játszik, a környezeti tényezők, az anyavállalat – leányvállalat kapcsolat és a leányvállalat vezetése is.

A kutatás fő célja annak kiderítése volt, hogy a LV-i kezdeményezés milyen szerepet tölt be a hozzájárulói státusz alakításában. Megállapítást nyert, hogy számos esetben hiányzott a LV-i kezdeményezés. Amikor megfigyelhető volt a kezdeményezés, akkor a speciális erőforrásokkal és a hozzájárulói szereppel mutatott összefüggést. Ugyanakkor a LV-i kezdeményezés és hozzájárulói szerep kibontakozásának akadályt jelentett, és az anyavállalat vezetői szemében felforgatónak minősülhet az ilyen leányvállalat, mert attól tarthat az MNC vezetője, hogy a leányvállalat menedzsmentje nem az anyacég érdekében munkálkodik, vagy akár saját kis birodalmat épít. Pedig pazarlás nem élni a lehetőségekkel, hiszen a leányvállalat menedzserei ismerik legjobban a helyi lehetőségeiket.

## Összegzés

Összességében elmondható, hogy a leányvállalatok döntő szerepet játszhatnak a vállalat-specifikus előnyök (FSA) kialakításában, ám ennek feltétele a leányvállalatokban rejlő lehetőségek kiaknázása. A leányvállalatokban rejlő lehetőségek integrálása a vállalat specifikus előnyökbe kedvezőbb, mint a passzív leányvállalatokkal való együttműködés, ugyanakkor számos kérdést is fölvetődik. Az egyik gyümölcsözőnek ígérkező megoldás a leányvállalatok menedzsmentjével való kooperáció. Ugyanakkor biztosítani kell azt is, hogy a leányvállalatok törekvései egyezzenek meg az anyavállalatéval. A leányvállalatok számára fontos tanulság, hogy az erőforrásaik és termékek szerepet játszanak a hozzájárulói pozíció alakításában.

\* \* \*

A cikk egyik legnagyobb érdeme az a fajta alaposág, ami mintául szolgálhat számunkra egy tudományos publikáció elkészítéséhez. A szerkesztése kitűnően követhető, a proposíciók és a levezetések érthetőek és világosak. Külön érdeme a tanulmánynak, hogy részletesen beszámol a kutatás módszertanáról, nem hallgatva el a buktatókat és a zsákutcákat sem.

Külön kiemelem, hogy a proposíciók irodalmi hivatkozásai és a matematikai statisztikai modellek alkalmazása nagyon tanulságos és követendő példa volt számomra. A széleskörű és koherens irodalom-feldolgozás, nem csak meggyőző az érvek szempontjából, de kiváló terepe a további kutatásoknak. A cikk irodalomjegyzése igazi kincsesbánya mindazok számára, akik ebben a témában folytatnak kutatásokat.

Fontosnak tartom megemlíteni a cikknek azon értékét is, hogy a fogalmak tisztázásával (külön melléklet a végén is) sikerül olyan közös platformot teremteni a tanulmány értelmezéséhez, amely érthetővé teszi még olyanok számára is az eredményeket, akit nem folytattak hosszas előtanulmányokat a témában.

## **Módszertani megfontolások**

## 9. Az országok közötti összehasonlításokból származó általánosítások javítása a nemzetközi üzleti gazdaságtan területén<sup>58</sup>

-  
**Eszlári Nikolett**

PhD hallgató, BCE Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszék,  
Környezettudományi Intézet

**George R. Franke** PhD fokozatát az Észak-Karolinai Egyetemen szerezte, jelenleg az Alabamai Egyetem professzora a Menedzsment és Marketing Intézetben. Fő kutatási területei: reklám és promóciós menedzsment, marketing, üzleti etika, kutatómódszertan.

**Glenn Richey Jr.** PhD fokozatát az Oklahomai Egyetemen szerezte, jelenleg az Alabamai Egyetem professzora, fő kutatási területei: kutatómódszertan (nemzetközi és belföldi), logisztika és ellátási lánc menedzsment, marketing és menedzsmentstratégia.

### Bevezetés

A tanulmányban a bizonytalan általánosítások problémáját vizsgálják a szerzők kevés számú ország összehasonlítása esetén a nemzetközi üzleti gazdaságtan<sup>59</sup> területén. Bemutatják, hogy milyen félrevezető eredmények keletkezhetnek a kis mintanagyságból fakadóan, továbbá azt, vajon a nemzeti (ország)szintű változók közötti kapcsolatok erősek (pl. a gazdasági fejlődés és korrupció között) vagy gyengék-e (a népsűrűség és bizalom között). A tanulmány szerzői felfedezéseiket mintákkal és grafikonokkal szemléltetik (Bayes-i analízis alapján), valamint olyan módszereket ismertetnek, amelyek kombinálják az összetett nemzetközi összehasonlítások eredményeit.

Az IB kutatók gyakran támaszkodnak kevés számú ország vizsgálatára és ez alapján általános trendekre következtetnek. Tipikus példája ennek, hogy két országot választanak ki, ezek reprezentálják a kulturális faktorok szintjeit; személyeket vagy cégeket kérdeznek meg a kiválasztott országokban és a válaszbeli különbségeket a kulturális értékek közötti eltérésnek tulajdonítják.

Tversky és Kahneman (1971) szerint olyan a kis mintaszám alapján következtetéseket levonni, mint hinni a „kis számok törvényében”, és félrevezető eredményeket produkálhat. A kis mintáknak is nagy reprezentativitást kellene mutatnia, csak ekkor lehetne általánosítani a populáció jellemző tulajdonságaira. A kevés számú ország alapján végzett összehasonlítások gyakran hibásan tükrözik vissza az országokra általánosan érvényes trendet, amikor a teljes trend erős; és tévesen állapítják meg a kapcsolat irányát (negatív vagy pozitív trendet), amikor a változók közötti kapcsolatok gyengék.

A tanulmány különféle stratégiákat ajánl a több országra kiterjedő összehasonlításokból adódó általánosítók kifejlesztésére. Az egyik fő kihívás elkerülni a felelőtlen összehasonlításokat a kevés országot alkalmazó minták alapján, amely korai és inkorrekt konklúziókhoz vezet. Ezt a megközelítést elemzésekkel, szimulációkkal, és tényleges adatokkal támasztják alá. A másik fő kihívás, hogy erősebb támaszt nyújtsanak a kutatók a különféle általánosításoknak. A szerzők például olyan megközelítéseket tanácsolnak, hogy az összegyűjtött adatok az országok széles köréből kerüljenek ki, és olyan módszerek használatát, amelyek a különböző tanulmányokból származó összetett eredményeket

---

<sup>58</sup> G., R. Franke- R. G. Richey (2010): Improving generalizations from multi-country comparisons in international business research. Journal of International Business Research (JIBS) Vol. 41. pp. 1275-1293

<sup>59</sup> International Business, rövidítve IB

összemérhetővé teszik az országok leskálázásával a kulturális dimenzió mentén. Az eredményezett leskálázott értékeket felhasználhatjuk a dimenziók és más országok változói közötti kapcsolat vizsgálatára.

A szerzőknek nem az a szándéka, hogy kritizálják azokat a tanulmányokat, amelyek kevés számú ország alapján tesztelnek hipotéziseket (aggregált változóról), hiszen az ilyen kutatások is hozzájárulnak az IB szakirodalmához, ugyanakkor az ilyen kutatások szemléltethetik az ezzel járó kudarccokat.

### **A bizalom és a népsűrűség kapcsolatának vizsgálata**

Mikro- és makroszintű következményei vannak a kulturális különbségeknek a bizalomra vonatkozóan. A bizalom például befolyásolja:

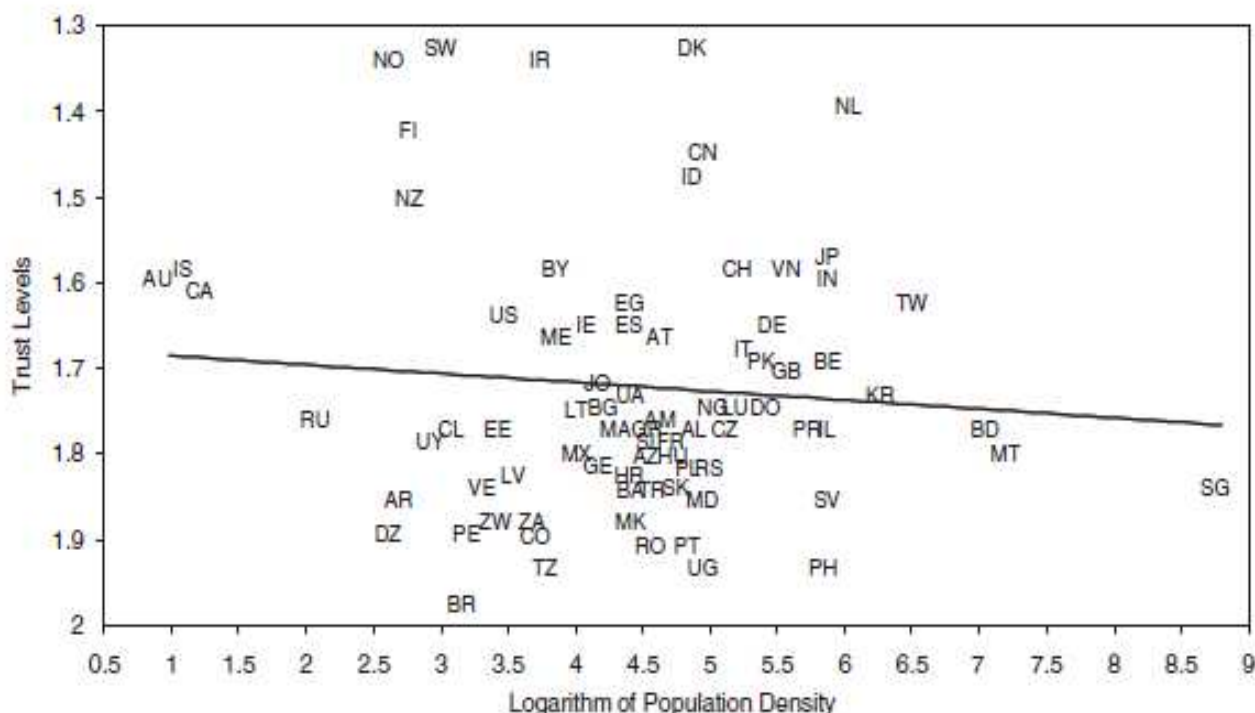
- a vegyes vállalatok sikerét,
- az online üzletek használatát,
- a hosszú távú kapcsolatot a vezetői hálózatokban,
- az alkalmazottak vezetők felé tanúsított attitűdjeit.

Nemzeti szinten a bizalom fogalma segít megmagyarázni az országok közötti különbségeket pl. a gazdasági növekedést illetve a korrupció szintjét, ezért az IB tanulmányok központi témájává vált.

A népsűrűség befolyásolhatja a bizalom szintjét, bár hatása nem egyértelmű. Nagyobb népsűrűség mellett valószínűbb a társadalmi normák áthágásának észrevétele és a büntethetőség, ennek elkerülése miatt nőhet a konformitás és a becsületesség. Ugyanakkor a nagyobb népsűrűség tolakodóbbá teheti az embereket, akik szabályokat szeghetnek meg, csökkentve ezáltal a becsületességet. A kutatók mindkét irányban (pozitív és negatív) ésszerű magyarázatokat nyújthatnak a bizalom és a népsűrűség közötti szignifikáns kapcsolatra.

A 9.1. ábra azt mutatja, hogy a bizalom gyenge kapcsolatban áll a népsűrűséggel egy 80 országot felölelő minta vonatkozásában. A függőleges tengely az adatok átlagos értékeit jelzi a „World Values Survey” alapján (1=a legtöbb ember megbízható; 2=nem elég gondosak), a magas bizalmi szint az ábra felső részén található. A vízszintes tengelyen logaritmikus skálát használnak a népsűrűségre vonatkozóan (fő/km<sup>2</sup>) jobb olvashatósága és egyenletesebb kiterjedése miatt. Egyébként minden ország, Szingapúrt (SG) kivéve, közel esne az ábra bal hátsó részéhez. A bizalom majdnem ugyanolyan módon korrelál -0,08 (p=0,49) az aktuális népsűrűséggel, mint ahogy a népsűrűség logaritmusával, ennek -0,09 (p=0,42) a korrelációja.

9.1. ábra: Az átlagos bizalom és a népsűrűség kapcsolata 80 ország vonatkozásában



Forrás: Franke és Richey (2010)

Ha a bizalom az IB-nek egy új szüleménye, akkor a másodlagos adatok nem elérhetőek, így a kutatóknak primer adatokat kell gyűjteniük ahhoz, hogy teszteljék a népsűrűség hatását a bizalomra. Az egyik megközelítés szerint a felmérés alapján meg lehet vizsgálni, majd összehasonlítani, hogy két, a népsűrűséget tekintve nagyon különböző ország esetén milyen átlagos bizalmi értékek adódnak. A leginkább extrém országok az 9.1. ábrán Ausztrália (AU, népsűrűsége 2,7 fő/km<sup>2</sup>) és Szingapúr (SG, a népsűrűség 6650 fő/km<sup>2</sup>). A „World Values Survey” adatait felhasználva elmondható, hogy a bizalom Szingapúrban szignifikánsan alacsonyabb, mint Ausztráliában, tehát ez az összehasonlítás azt sugalmazza, hogy a népsűrűség csökkenti a bizalmat. Algériát (DZ, népsűrűség=14,2 fő/km<sup>2</sup>) összehasonlítva Máltával (MT, népsűrűség=1277 /km<sup>2</sup>) viszont azt mutatja, hogy a sűrűbben lakott országban magasabb a bizalom szintje. A harmadik párban elkülönülő ország Oroszország (RU, népsűrűség=8,2 fő/km<sup>2</sup>) és Banglades (BD, népsűrűség=1066 fő/km<sup>2</sup>), amelyek nem különböznek szignifikánsan annak ellenére, hogy a teljes mintanagyság nagy (majdnem 4000 részt vevő (t=-0,12, p=0,9)). **Ezért az országpárok közötti kapcsolat és a teljes trend főként attól függ, hogy melyik országot választjuk ki és melyik másik országgal hasonlítjuk össze.**

Az országok közötti számos összehasonlítás alapján (9.1. ábra) szignifikáns kapcsolat tételezhető fel a bizalom és a népsűrűség között. A 3160 lehetséges összehasonlítás a 80 ország között, több mint 85%-ban mutat szignifikáns különbségeket a bizalmi szinteken (p<0,05). A bizalom és a népsűrűség relatív szintje ezeknél a páronkénti összehasonlításoknál egyszer pozitív egyszer negatív kapcsolatot támogat a változók között. Szingapúrt használva az összehasonlítandó országok egyikének az esetek 74%-ában azt jelzi, hogy a népsűrűség csökkenti a bizalmat. Az előzővel ellentétes eredményeket találtak a Szingapúrral való összehasonlítások során az esetek 11%-nál, míg a maradék 15%-ban a különbség nem volt szignifikáns. **Így két országot összehasonlítva gyakran kapunk félrevezető eredményeket, amikor olyan országokat vizsgálunk, amelyek valamely változót illetően extrém értékeket vesznek fel.**

A kutatók a bizalmat és a népsűrűséget 3 vagy több országon keresztül vizsgálva inkább a változók közötti korrelációt értelmezik, mint az országpárok szignifikáns különbségeit. A 80-ból három ország



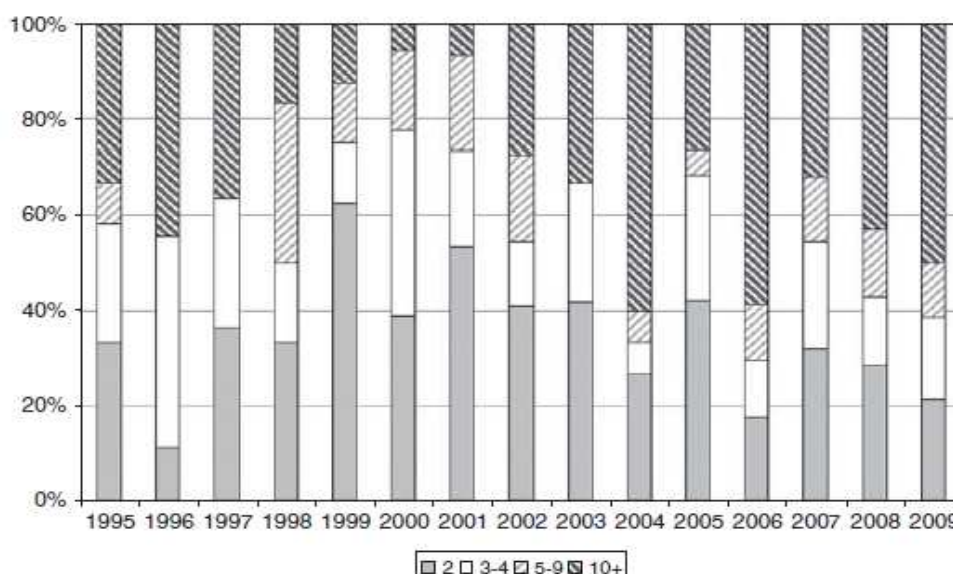
véletlen mintáit kiválasztva az 9.1. ábra azt mutatja, hogy a korrelációknak majdnem az 50%-a nagyobb, mint 0,8 vagy kisebb, mint -0,64. Négy ország vonatkozásában nagyobb, mint 0,57 és kisebb, mint -0,44; 10 országra vonatkozóan 0,22 és 0,21 mutatják a határokat; míg 20 országnál 0,05 feletti és -0,15 alatti. Figyelmem kívül hagyva az összehasonlított országok számát az átlag korreláció elég kicsinek mondható, de a sokszínű eredmények alapvető fontosságúak, még kisszámú országok összehasonlítása esetén is. A bizalom és a népsűrűség többszörösen kis léptékű tanulmányai kollektíve pontosnak mondhatóak, azonban amikor bármely kutatást külön részként kezdünk el vizsgálni, már félrevezető eredményeket kaphatunk.

**A csak néhány ország összehasonlításából származó következtetések kis problémát jelentenének, ha ritkán fordulnának elő,** az ilyen vizsgálatok azonban elég általánosnak tekinthetők az IB kutatások területén, ahogyan azt a következő részek is demonstrálják.

### A minta mérete az IB kutatásokban

Az összehasonlító kultúra kutatások felmérései alapján (a vezető IB folyóiratokban) 1995 és 2005 között Hult et al. (2008) azt jelezte, hogy ezeknek majdnem a fele vizsgált két (30%) vagy három (19%) országot. A tanulmányoknak kevesebb, mint a negyede (22%), vizsgált 10 vagy több országot. A 9.2. ábrán Hult et al. frissített adatai láthatóak a több országot érintő kultúra kutatások esetében.

**9.2. ábra: A használt országok száma a több országot magában foglaló összehasonlításokban**



Forrás: Hult et al. (2008) alapján

2005-ben, a vizsgált országok átlagos száma a kultúra kutatásokban 10,4 volt. 2006-tól 2009-ig az átlag 21-re növekedett, részben a 62 országra kiterjedő GLOBE adatok alkalmazásnak köszönhetően (House et al. 2004), habár az ábra szerint a kis elemszámú tanulmányok még így is elég általánosak a top IB folyóiratokban. 2006-tól 2009-ig a kutatások 24%-a két országot, 11%-a három országot hasonlított össze. A tanulmányoknak több mint fele (53%) kevesebb, mint 10 országot hasonlított össze.

Azoknak a kutatóknak, akik **nemzetközi különbségeket tanulmányoznak, komolyan figyelembe kell venniük, hány ország elegendő ahhoz, hogy a hipotézisek jól tesztelhetőek legyenek.** A következő részek rövid áttekintést nyújtanak a hatás-méretéről.

### Hatás-méret, a statisztikai magyarázó erő és a mintából eredő általánosítások

A következő bekezdések a különféle fontos konklúziókat empirikus példákkal támasztják alá:

- A nemzeti szintű változók átlagban közepes méretű hatás-méretet mutatnak.
- Ahhoz hogy általánosítható eredményekhez jussunk a legjobb megoldás, ha vagy nagy mintát alkalmazunk (az IB-ben sok ország), vagy erős hatásokat vizsgálunk.
- Segítségünkre szolgál, ha az országok széles körét választjuk ki, még akkor is, amikor csak néhányat tudunk megvizsgálni, habár preferált a vizsgálni kívánt országok számának növelése.

### **Hatás-méret**

A hatás-méret (effect size) jelzi a változók közötti kapcsolat „vonzását” (Brock, 2003). A kisméretű hatás nem feltétlenül fontos (figyelmet kíván hagyva a szingifikancia szintjét). A hatás-méret figyelembe vétele azért létfontosságú, hogy megértsük az empirikus eredmények fogalmi és gyakorlati következtetéseit az IB kutatások területén.

Kis minták esetében különösen fontos annak megmutatása, hogy az adott hatás statisztikailag szignifikáns. Az eredmények szignifikanciáját két fő tényező befolyásolhatja:

- az egyik az elemzésbe bevont minták mérete,
- a másik a vizsgált hatás (effektus) mérete (pl. a két minta átlaga közötti különbség mértéke).

A hatás-méret közlése az egyes tanulmányokban azért is fontos, hogy a jövőben másodelemzéseket (pl. meta-elemzés) végezhesse (Csapó, 2002).

Két fontos típusát különböztetjük meg a hatás-méret mutatóknak:

- a csoportok közötti standardizált átlagos különbségek<sup>60</sup> (d),
- a korrelációs koefficiensek a változók között (r).

A népesség hatásainak a definiálására konvencionális értékeket használunk, úgymint kicsi közepes és nagy: **d**-re az értékei rendre 0,2, 0,5 és 0,8; **r** esetén pedig 0,1, 0,3 és 0,5 (Cohen, 1988). Pozitív értékek használatosak a pozitív bizalom-népsűrűség kapcsolat jelzésére, az Algéria-Málta összehasonlítású korábbi eredmények alapján  $d=0,26$ , az Oroszország-Banglades párnál  $d=-0,004$ , míg az Ausztrália-Szingapúr esetben  $d=-0,52$ .

Ezek a vezérelvek interpretálják a hatás-méretet, habár széles körben használják, félrevezető a használata abban az esetben, amikor kis minta eredményeire alkalmazzák, vagy amikor a populáció korreláció 0-val egyenlő  $n=1/(n-1)$  (Cohen és Cohen, 1983).

Amikor egy változónak sokféle korrelációját hasonlítjuk össze, akkor a maximum korreláció természetesen magasabb, mint az átlag korreláció. **Ezért az országok kis száma és a többszörös korrelációk miatt a kutatóknak nagyon jó esélye van arra, hogy olyan kapcsolatra következtessenek a változók között, amelyek tulajdonképpen korrelálatlanok az általános populációban.**

#### **Példa a hatás-méretre 123 változó esetén**

Megvizsgálva a nemzeti szintű változók korrelációit, azok hajlamosak a kicsi, közepes, és nagy értékek keverékét mutatni. Ezért a kutatók nem feltételezhetik azt, hogy a változók között egyenletesen erős összefüggése áll fenn. Az ilyen változók közötti hatás-méretet illusztrálja az 9.1. táblázat, továbbá összegzi az eredményeket a 123 korreláló dimenzió esetén több, mint 227 országon keresztül.

### **9.1. táblázat: Az abszolút korrelációk eloszlása a 123 nemzeti szintű változó között**

<sup>60</sup> Standardized Mean Difference, rövidítve SMD

**Table 1** Distribution of absolute correlations between 123 national-level variables

| <i>Statistic</i>   | <i>Mean  r </i> | <i>Maximum  r </i> |
|--------------------|-----------------|--------------------|
| Mean               | 0.24            | 0.71               |
| Maximum            | 0.38            | 1.00               |
| 75th percentile    | 0.28            | 0.80               |
| Median             | 0.23            | 0.70               |
| 25th percentile    | 0.19            | 0.63               |
| Minimum            | 0.11            | 0.43               |
| Standard deviation | 0.06            | 0.13               |

*Note:* Mean  $|r|$  and Maximum  $|r|$  are each variable's average and maximum absolute correlations, respectively, with the other 122 variables. For example, the 123 average correlations range from 0.11 to 0.38, with a mean of 0.24. Correlations are based on an average of 40 countries, with a minimum of three to a maximum of 227 countries. Variables represent a broad mix of national statistics (e.g., population size), individual characteristics (e.g., IQ, personality), and cultural dimensions (e.g., Hofstede, 2001).

Forrás: Franke és Richey (2010)

A változók a nemzeti tulajdonságok széles skáláját is magukba foglalják, beleértve a populáció méretét és növekedési ütemét, a munkanélküliségi rátát, a terjedelmet, az internet használók körét (CIA World Factbook), az adókulcsokat, az árszabályozást, a szabályozó környezetet, a korrupciót és a megvesztegetési indexet (Transparency International), a többszörös kulturális dimenziókat (Hofstede, 2001), az IQ értékeket, az átlagos személyiségi méréseket, eredményeit a World Value Survey-ből stb. A minta mérete, az eredményezett 7503 különböző korreláció terjedeleme alapján (amely 3-227 országig terjed), átlagosan 39,6. Figyelmünk kívül hagyva a korrelációk jelzéseit, az átlagos abszolút  $r = 0,24$ . A maximális abszolút korreláció minden egyes dimenzióra az összes többi dimenzióval átlagosan 0,71. Ezek az eredmények azt sugallják, hogy a nemzeti változók egy sor különféle hatást mutathatnak (a kicsitől egészen a nagyig), de a korrelációk értékei átlagosan meglehetősen mérsékeltek.

### **A statisztikai magyarázó erő**

Az empirikus kutatásokban az általános nullhipotézis, hogy a hatás-méret nullával egyenlő. A statisztikai szignifikancia teszt megmutatja az elsőfajú hiba valószínűségét, amely az igaz nullhipotézis visszautasítását jelenti a választott alfa szinten ( $\alpha = 0,05$ ). A hatás-méret, a szignifikancia szintek és a minta méret alapvetően meghatározzák a statisztika (statisztikai próba) erejét, amely a korrekten visszautasított hamis nullhipotézis valószínűségét jelenti, tehát a másodfajú hiba elkerülését. Ugyanazokat a statisztikai elméleteket alkalmazzák az országoknál, cégeknél vagy egyéneknél végrehajtott kutatások esetén.

Egy egyszerű képlet alkalmazható a számítások megkönnyítésére a pontos erő-kalkulációk helyett, amely a populáció korrelációt megadva ( $p$ ), egy használható becslést ad a mintanagyság meghatározására az  $n = 4/p^2$  összefüggés alapján, amely 50%-os statisztikai erőt teremt (egy kétoldali teszten ahol  $\alpha = 0,05$ ). Megduplázva ezt az értéket ( $n = 8/p^2$ ), 80-90% erőt ad. Az egyenletek átrendezésével megkapjuk, hogy  $p = (4/n^{0.5})$  50%-os erőt ad az  $n$  nagyságú mintáknak, míg  $(8/n^{0.5})$  80-90%-os erőt szolgáltat. Ezek a formulák felhasználhatóak az IB kutatások területén. Az átlag korrelációt mutatja az 9.1. táblázat. Majdnem 70 ország szükséges ( $4/0,24^2 = 69,4$ ) szükséges, hogy éppen 50%-os esélyt (erőt) kapjunk a szignifikáns kapcsolatok helyes detektálására. Ha adva van egy minta 20 országgal, a kutatónak 80% vagy nagyobb esélye van a szignifikáns eredmények megszerzésére, ha a populációra vonatkozó korreláció ( $p$ ) alapvetően  $(8/20)^{0.5} = \pm 0,63$  vagy több.

### **Általánosítások a mintából a populációra**

A szignifikancia és a statisztikai erő megadja a valószínűségét a random (valószínűségi) minták eredményeinek, feltételezi a specifikus null vagy alternatív hipotézist a populáció tulajdonságára vonatkozóan. Ezen általánosítások a populációból a mintára irányulnak. Azonban a kutatók általában sokkal jobban érdekeltek a mintából a populációra irányuló általánosításokra, amelyre a Bayes-i analízis fókuszál. Az ilyesfajta általánosítások függenek a kutató a priori tapasztalataitól, hiszen a vizsgált változókkal kapcsolatban a kutatónak van már egy előzetes hitvilága, mielőtt bármilyen vizsgálat végrehajtott volna. Egy konzervatív a priori feltételezés az, hogy egy változónak bármilyen pozitív vagy negatív hatása van egy másik változóra az ugyanolyan valószínű. További feltételezés, hogy a mintaméret ( $n$ ) nagyobb, mint kettő, a vizsgált korreláció  $r$ , továbbá a bivariáns a normalitás. Ez a relatív egyszerű számítás adja az elvárt populáció korrelációt ( $p$  kalap) (Lee, 2004):

$$Z = \operatorname{arctanh}(r) - (5r/2n)$$

$$p(\text{kalap}) = \tanh(Z)$$

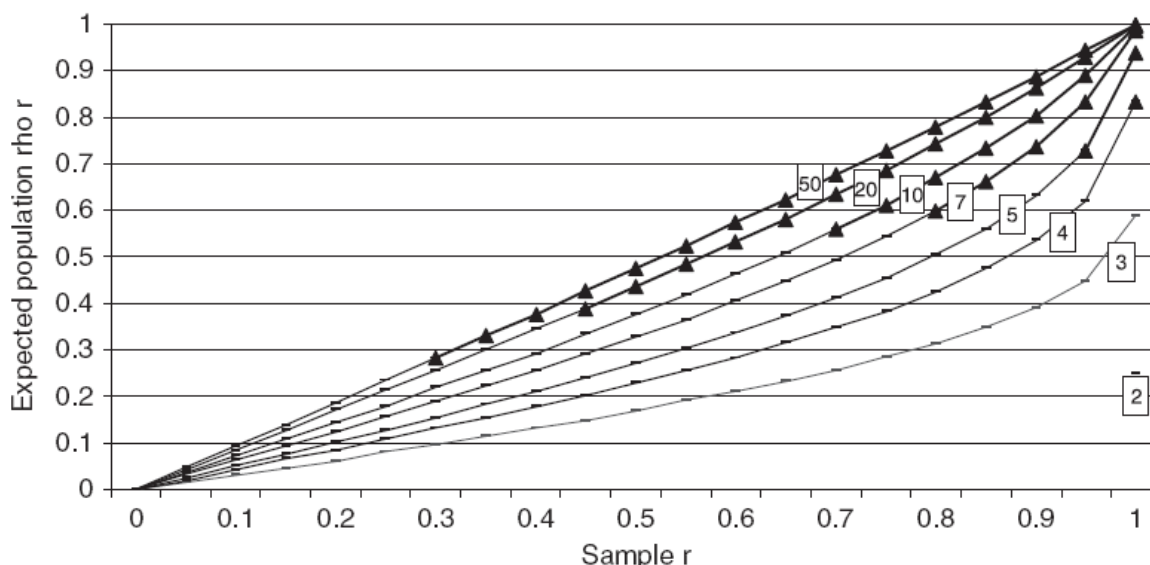
Itt az inverz hiperbolikus tangens funkció ( $\operatorname{arctanh}$ ) Fisher féle transzformációval van végrehajtva, a hiperbolikus tangens funkció ( $\tanh$ ) pedig korrelációban fejezi ki az eredményeket. Ha 95%-os konfidencia intervallummal számolunk,

$$Z = \pm 1,96[n-1,5+2,5(1-r^2)]^{0,5}.$$

Ha például  $n=10$  és  $r=0,6$   $Z = \operatorname{arctanh}(0,6) - (5 \cdot 0,6)/(2 \cdot 10) = 0,54$ . A becsült populációra vonatkozó  $p = \tanh(0,54) = 0,50$ .

Ezek a kalkulációk meglehetősen pontosak nagyobb mintaméretek ( $n \geq 10$ ) esetében vagy kisebb a korrelációknál ( $r \leq 0,7$ ). Bármely korrelációra vagy mintaméret nagyságra vonatkozó eredmények (beleértve az  $n=2$  esetét is) levezethetőek a Monte Carlo szimulációval. Például ha 100.000 ismétlést veszünk alapul, akkor a várható populáció korreláció  $n=10$ -nél és  $r=0,6$ -nál egyenlő lesz 0,46-tal, -0,10-0,83 konfidencia intervallumon. A 9.3. ábra grafikusán ábrázolja a várható populáció korrelációt  $p$ , ha adott a vizsgált minta korrelációs együtthatója „ $r$ ”, (a mintaméretek 2-50 közöttiek).

**9.3. ábra: A várható populáció korreláció a vizsgált korrelációk alapján különféle mintaméreteknél**



Forrás: Franke és Richey (2010)

Amikor az igazi  $p$  bármilyen értéket felvehet  $-1$ -től  $1$ -ig, a pozitív korreláció ( $r=1$ ) a  $n=2$ -nél azt sugallja, hogy a populációra vonatkozó  $p=0,25$ . Ez az eredmény illusztrálja a különbséget a mintákból a populációra illetve a populációból a mintára tett általánosításokat illetően. Egy populációra vonatkozó  $p$ , amelynek majdnem  $1,0$  az értéke általában olyan minta  $r$ -et produkál amely közel  $1,0$ , ha ez fennáll, akkor kis véletlen mintaszámból erednek a széles körből vett populáció  $p$ -k.

A vonalakon található háromszögek a 9.3. ábrán azokat a megközelítő minta  $r$ -eket jelzik, amelyek legalább 95%-os valószínűségi szinten egy pozitív populáció  $p$ -t adnak. Például, ha a minta  $r > 0,80$  és  $n=7$ , ez hiteles bizonyítékot szolgáltat arra vonatkozóan, hogy a populáció  $p > 0$ .  $N=4$  vagy  $5$  esetén, ahol a minta  $r$ -ek nagyobbak, mint  $0,99$  vagy  $0,95$  egy pozitív általános kapcsolat bizonyítható. A hiteles minta korrelációk alapvetően csökkennek, ahogyan a minta mérete  $50$  vagy több országhoz közelít. **Az egyik fontos konklúzió az IB kutatások számára az, hogy az 5 vagy annál kevesebb (random módon megválasztott) országot tartalmazó minták ritkán igazolják a változók közötti kapcsolatot az országokon keresztül.**

Az általános mintaméret az IB kutatások területén kis statisztikai erejűek, arra vonatkozóan, hogy megállapítsák a kapcsolatot a nemzeti változók között. A szakirodalom azt mutatja, hogy a kutatások többsége nem ad bizonyítékot arra, hogy alátámassza, vagy elvesse az általános trendekről alkotott hipotéziseket. Egy alternatív perspektíva, ami segíthet az általánosítások megtételére az IB kutatásoknál, hogy számításba kell venni, mennyi bizonyítékot szolgáltat a tanulmány a hipotézisre nemcsak a szignifikancia alapján. Azaz ha adott egy pozitív trend egy mintában mi a valószínűsége ennek a pozitív trendnek az általános populációban?

## Következtetés a direkt hatásokra

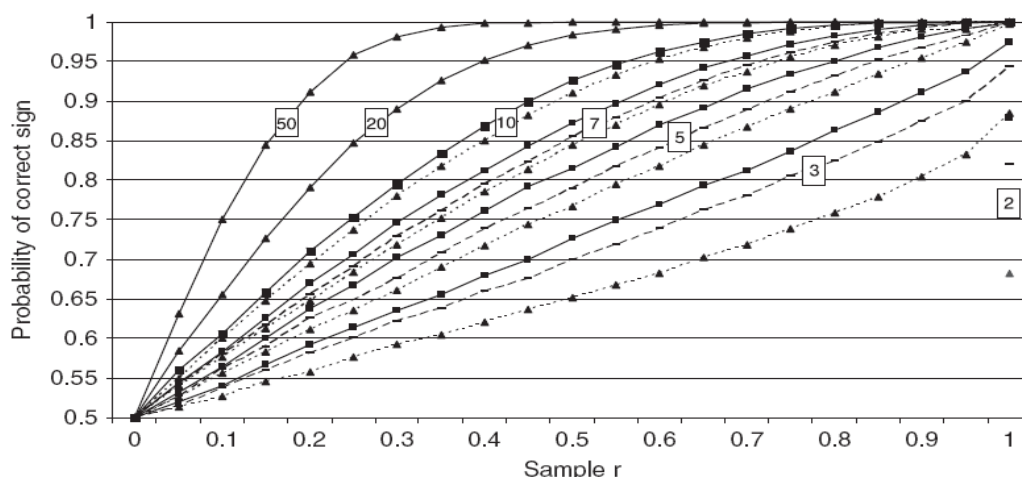
Cohen (1988) azzal érvel, hogy ha a populáció korrelációt elegendő precizitással mérjük, akkor sohasem fog pontosan 0-t adni (azaz a nullhipotézis mindig hamis lesz). Ha ez így van, akkor a kapcsolat bármely két nemzeti szintű változó között (legyen az bármilyen kicsi is) vagy pozitív vagy negatív lesz. A teljes tudatlanság 50%-os esélyt ad a kutatónak a helyes „jóslásra” és a kapcsolat irányának meghatározására. A tökéletes információk birtokában a kutató 100%-os biztonsággal meg fogja tudni határozni az irányt.

Két ország páronkénti összehasonlításának egyszerű esetében és feltételezve a bivariáns normalitást, a korrelációs koefficiens  $r$  és a megfigyelések random párai közötti összehasonlításainak kapcsolata között kiszámítható Dunlap általános nyelvű hatás-méret indikátorát felhasználva:  $CI_r$ .  $CI_r$  inkább általános nyelven, mint statisztikai terminológia alapján írja le egy hatás-méret  $r$  jelentőségét. Különösen akkor, ha egy megfigyelés az egyik változón magasabb értéket vesz fel, mint a másik változón,  $CI_r$  valószínűsége is magasabb lesz, így aztán a  $CI_r$  arra használható, hogy a páronkénti összehasonlítások arányát számszerűsítse, amely ugyanolyan irányú lesz, mint az alapul szolgáló populáció korreláció.  $CI_r$  kiszámítható az alábbi összefüggés alapján  $\arcsin(r)/\pi+0,5$ : így például a 0,4 korreláció az apák és a gyerekeik magassága között  $CI_r=0,63$ -at eredményez. Ez az eredmény azt jelenti, hogy a nagyjából 63% a valószínűsége annak, hogy két véletlenül kiválasztott apa közül a magasabbnak lesz szintén magasabb fia. Amikor  $r$  megközelíti a 0-t akkor, a  $CI_r$  megközelíti a 0,50-et. Emiatt az összes páronkénti összehasonlításnak nagyjából fele pozitív trendeket fog sugallni, míg a másik fele negatív trendeket, ahol a változók általában csekély mértékben korrelálnak.

A  $CI_r$  használatának bemutatására, amikor az  $r$  alapvetően 0,71 – a maximum korrelációk átlaga az 9.1. táblázatban található – a pozitív kapcsolatnak a valószínűsége a két véletlen módon kiválasztott ország között 75%. Egy sor  $r$  értéken keresztül az átlag  $CI_r$  megadja a pozitív kapcsolat valószínűségét páronkénti összehasonlítások esetén, amikor az egész korreláció ebbe a sorba esik. Amikor  $r$  bármilyen pozitív értéket felvehet (9.1. táblázat)  $0 < r \leq 1$  az átlag  $CI_r$  0,68.

Az általános feltételezések alapján a háromszögekkel jelzett vonalak a 9.4. ábrán a korreláció valószínűségét mutatják egy véletlen mintán, amelynek ugyanolyan iránya van mint a populáció korrelációjának, különböző mintaméretek és pozitív vizsgált  $r$ -ek esetén.

9.4. ábra: A minta korrelációk helyes irányának valószínűsége különböző mintaméretek esetén



Forrás: Franke és Richey (2010)

A 9.4. ábra azt mutatja, hogy a **nagyobb minták és a nagyobb megfigyelt korrelációk növelik a valószínűségét annak, hogy egy mintában megfigyelt korrelációnak ugyanolyan iránya lesz, mint az alapul szolgáló populációnak.**

**Mintavétel az országok között a nagyobb változékonyság érdekében**

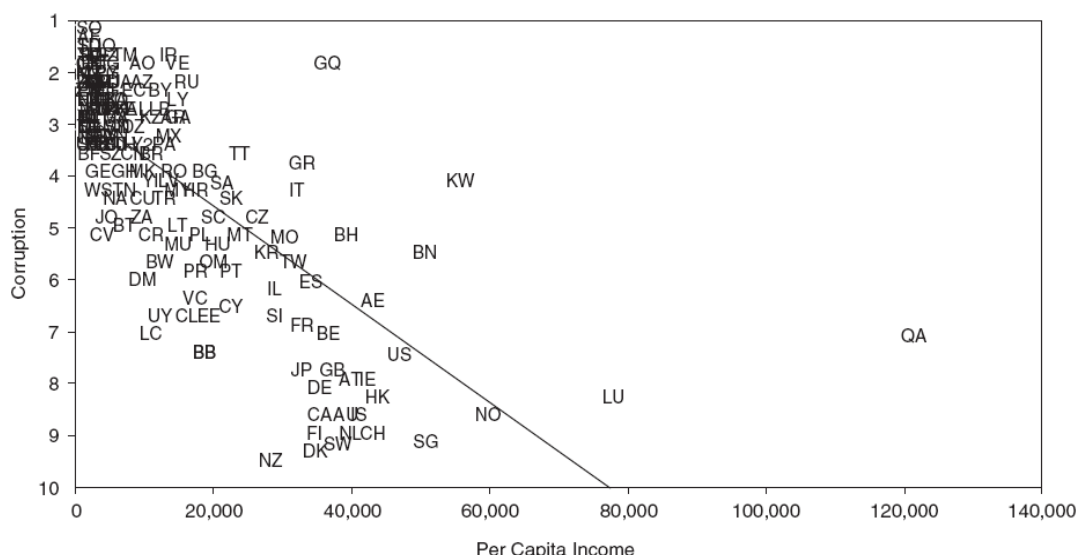
A kutatók kiválaszthatják az országokat az alapján, hogy a változók széles skáláját vagy a nagy kulturális távolságot reprezentálják. A kevés országot elemző tanulmányokkal maximalizálhatják a kulturális extrémítást, így például Svédországot és Japánt összehasonlítva és vizsgálva a férfiaság és nőiesség kulturális dimenzióját. A több országot vizsgáló kutatások képesek a nemzeti változók széles körét biztosítani. Persze ennek a megközelítésnek a hatása a kis mintáknál lehet a lehető legnagyobb, mivel a nagyobb minták természetesen nagyobb variációt képesek felmutatni bármilyen konkrét változón. A 9.4. ábra mutatja **a mintavétel hatásait: a kisebb minta széles körű értékekkel ellátva esetenként nagyobb valószínűséggel eredményez helyes következtetéseket. Persze általánosságban elmondható, hogy a nagyobb mintákat kellene előnyben részesíteni a kicsikkel szemben.**

## A gazdasági fejlődés és a korrupció kapcsolata

Husted (1999) 44 országot vizsgálva 1996-os adatokat felhasználva azt állapította meg, hogy erős negatív kapcsolat van (-0,85) a gazdasági fejlődés és a korrupció között. A 9.5. ábra egy frissített változata korábbi tanulmányának, amely 180 országra kiterjedően új statisztikai eredményekkel szolgál. Az x tengelyen található az 1 főre jutó GDP a vásárlóerőparitás alapján (2009)<sup>61</sup>, az y tengely pedig a nemzeti korrupció észlelését tükrözi<sup>62</sup>.

Negatív és pozitív irányú kapcsolat is felfedezhető az ábrán a két változó között, attól függően, hogy melyik országokat választjuk ki vizsgálatunk tárgyául. A Transparency International az alábbi értékeket használta a korrupció észlelésének skáláján: 1=leginkább korrupst, 10 legkevésbé korrupst. (Az ábrán azért van megfordítva a skála, hogy a gazdasági fejlődés és a korrupció közötti negatív kapcsolatot tükrözze.)

**9.5. ábra: Az egy főre eső jövedelem és korrupció észlelésének kapcsolata 180 országra vonatkozóan**



Forrás: Franke és Richey (2010)

A kapcsolat valamelyest gyengébb, mint ahogyan azt Husted (1999) találta, ugyanis  $r=-0,75$  ( $p=0,0$ ). Egyetlen ország kihagyása, például Kataré (QA), megnövelné a korrelációt  $-0,79$ -re. *A nagy mintaméret*

<sup>61</sup> CIA World Factbook

62 [www.transparency.org](http://www.transparency.org)

80-90%-os erőt ad a szignifikáns eredmények elérésére a populáció korreláció vonatkozásában, amely  $(8/180)^{0,5}=0,21$ .

Az  $n=2$  minimális számú minta esetén úgy lehet szemléltetni a kapcsolatot, hogy összekötjük a két országot egy egyenes vonallal az ábrán. Ha a vonalak negatív meredekségűek és jobbra tartanak, úgymint az USA és Norvégia esetén, az országok közötti különbség konzisztens az egész mintára nézve: azaz minél gazdagabb egy ország annál kevésbé észlelhető a korrupció. Az összehasonlítások többségében az esetek jobbra tartanak, de néhány esetben előfordulhat pozitív meredekség is (pl. Luxemburg és Katar). Ha ezekkel az országokkal hasonlítunk össze egyéb országokat, azt a téves következtetést fogják sugallni, hogy pozitív irányú kapcsolat van az 1 főre eső GDP és a korrupció észlelése között.

***Ha szélsőséges esetekre vonatkozóan adunk meg mintákat, annak az a hátránya, hogy hajlamosak leszünk túlbecsülni a korreláció értékét. Ugyanez a helyzet kis mintáknál (szélsőséges esetek), ami segít megmutatni a kapcsolat létezését, de az erősségére vonatkozóan nem ad információt.*** A nagy minták egyenletesen lefedik a változók széles körét, így kicsi a különbség a véletlen minták és az extrém csoportok mintái között, amikor az  $n$  10-hez közeli vagy ennél is nagyobb.

A 9.5. ábra mutatja azon megtévesztő feltételezéseket, hogy az országok, amelyek egy dimenziót illetően hasonlóak, szükségszerűen más változók esetében is hasonlóak, hiszen ezek az egyéb változók befolyásolják a dimenziót. Jóllehet a gazdasági fejlődés megmagyarázza a variancia -  $0,75^2=56\%$ -át a korrupció észlelését illetően a gazdasági fejlődés legtöbb szintjén jelentős mértékű változékonyság fedezhető fel.

*Bár a gazdasági fejlettség (GDP nagysága) átlagban elég jól megmagyarázza a korrupció értékeit nem szükségszerűen megfelelő pontossággal jósolja meg a korrupció szintjét az adott országra.*

## **Az általánosítások javítása**

### ***Általános stratégiák***

Talán a leginkább nyilvánvaló stratégia az általánosítások fejlesztésére, hogy minél többféle lehetséges nézőpontból vizsgálódunk. Az országok nagyobb számának bevonásával nő a statisztikai erő, jobb becslést kapunk a hatás-méretre, és a kutató szimultán vizsgálhat összetett előrejelzéseket. Így a tesztek kimutathatják egy nemzeti változó hatásait, ha más változókat konstans értéken tartunk, vagy kimutatja a kapcsolatot két vagy több változó között. Elsőként adatokat kell gyűjteni, hinni kell a populáció korrelációiban, a Bayes-i konfidencia intervallumokban, majd a negatív és pozitív trendek valószínűségének kiszámításával ezek segítenek általános következtetéseket levonni.

Az egyik módja annak, hogy a kutatók hozzáférjenek a részt vevők válaszaihoz a különböző kultúrájú országokban, a globális hálózatokban való közreműködésük. A multinacionális vállalatok, alumni vagy kereskedelmi kamarák hozzáférést nyújthatnak az alkalmazottaiknak és a tagjaiknak. Hofstede (2001) klasszikus munkája az IBM-mel egy híres példája ennek a megközelítésnek, egy másik Merritt (2000) tanulmánya arról a kísérletről, amelyben 19 ország 26 légitársaságának kooperációját vizsgálta.

Kulturális vonatkozásban célszerű még megvizsgálni az egy országon belül található nemzetiségeket. Kazemipur (2006) például arról számol be, hogy a bizalom szintjében különbségek észlelhetők az egyes kanadai tartományok és városok között, néhány esetben párhuzamos különbségek észlelhetők az országok közötti összehasonlításokban. Azok a több nemzetiséget magába foglaló minták, amelyek kifejezik a kulturális különbségeket aránylag könnyen megszerezhetőek levelezési listákon, online paneleken stb. keresztül.

A másik lehetséges stratégia, hogy meghatározzuk a kulturális dimenziókat befolyásoló tényezőket és azok hatását egyéb lényeges változókra, ha nagy kulturális hatásokat vizsgálunk, amelyek könnyebben kimutathatóak és sokkal valószínűbb, hogy van kulturális relevanciájuk.



***Talán a legnagyobb kritikai jelentősége ennek a tanulmánynak a kutatási gyakorlatban az, hogy óvatossággal általánosítsunk a kis minták alapján. A hatás-méretet, a minta méretet, az adatokat és a feltételezett okozati változókat figyelembe véve lehet az országokon keresztüli kapcsolatokra feltételezéseket levonni.***

### ***Ismételt eredménynek elemzése***

Amikor olyan konkrét mérésről számolnak be tanulmányok, mint például a válaszadási arány egy felmérésben, az átlag értéke minden egyes országnál használható, mint mérési érték az adott dimenzióra vonatkozóan. A különböző tanulmányok értékei elemezhetőek pl. korrelációk használatával, regresszióval, vagy más standard eljárással a feltételezett hatás tesztelésére.

Amikor többszörös tanulmányok vizsgálnak egy konkrét eredményváltozót akkor lehetséges, hogy kombináljuk a különféle eredményeket annak érdekében, hogy következtetéseket tudjunk levonni más változók hatásaira. Azok a statisztikai tesztek, amelyek nem független adatokon alapulnak nem elég lényegre törőek. Ez a fajta függetlenséghiány a probléma, amikor többszörös országos összehasonlítások szemszögéből elemezzük a hatás-méretet és a felhasznált korrelációk és a regressziók, eltérő értékeken (scores) alapulnak. A két kultúra közötti különbség egy változóra vonatkozóan a változók értékei közötti különbséggel magyarázható úgymint individualizmus, 1 főre jutó jövedelem stb. Ha a megfigyelések nem függetlenek, akkor három ország tanulmányának használatával a minden egyes ország esetén megbecsült hatás-méret relatív a másik két országhoz képest, a standard szignifikancia teszt félrevezető. Ez a megközelítés valószínűleg sokkal „súlyosabban” (súlyozottabban) mér bizonyos országokat és tanulmányokat, mint más országokat. Azok az országpárok, amelyeket gyakran összehasonlítanak, mint pl. Kína Japán és az USA az analízishez szükséges több megfigyeléshez járulnak hozzá. Azok a tanulmányok, amelyek sokféle országot vizsgálnak, szintén egy „aránytalan” számmal járulnak hozzá a teljes megfigyelésekhez.

### ***A nemzeti különbségek skálázása***

A páronkénti különbségek közvetlen elemzése helyett, inkább a többszörös összehasonlításokból eredő hatás-méretet célszerű felhasználni az országok helyzetének leskálázására egy változót illetően (hagyományos statisztikai eljárásokkal). A meta-elemzések lehetővé teszik több ország vizsgálatát. Ha az ismétlések elérhetőek ugyanazokra az országpárookra vonatkozóan, a különböző forrásokból származó eredményeket felhasználva (amelyek különböző elméleteken alapulnak), növelhető a megállapítások általánosíthatósága. Ha a hatás-méret elérhető más országpárokból, ezeket használva jobb becsléseket kapunk a vizsgálatban szereplő országok közötti különbségekre vonatkozóan.

Az összes releváns információ felhasználásának egy módja, hogy az országok közötti különbségeket leskálázzuk, ezt a megközelítést már több mint 8 évtizede kifejlesztette Thurstone, aki a Pszichometriai Társaság megalapítója volt. Az általa kifejlesztett és alkalmazott elméleti megközelítés, Összehasonlítási Törvényként ismert, ez magában foglalja az egyének értékelésnek eloszlását a páronkénti tételekre vonatkozóan, néhány pszichológiai tulajdonságot illetően<sup>63</sup>. Az összes olyan tételt, amely a pszichológiai attribútumra jellemző átkonvertálják standard normális szórássá és ezeknek a szórásoknak az átlaga adja meg adott tétel „lépték” értékét.

A nemzeti szintű összehasonlítások inkább a csoportok közötti különbségeket foglalják magukban, mint a tétel-párok értékeléseit. A standard átlagos különbséget kiszámolják minden egyes országpárra, aztán összekombinálják meta-elemzés eljárásokkal, ahol az ismételt eredmények már elérhetőek. Az eredményezett hatás-méret a normális eloszlás felé közelít az elegendően nagy mintákban. Ezek a páronkénti összehasonlítások nincsenek két nemzet tanulmányaiból származó megállapításokra

<sup>63</sup> <http://mek.niif.hu/05500/05536/05536.pdf>

korlátozva. Három ország vizsgálata úgy zajlik, hogy egyszerre mindig csak kettőt vizsgálnak és hasonlítanak össze.

A standard átlagos különbség minden országra vonatkozóan úgy értelmezhető, hogy a skálázott értéket a mérésben arra használják, hogy összehasonlítsák az országokat. Ha vannak hiányzó értékek az országpárokból, amelyeknek a standard átlagos különbsége nem elérhető, kissé komplikáltabb elemzési megközelítés szükséges, de a kutatók ezt is könnyen kivitelezhetik különféle táblázatkezelő szoftverek és mátrix-algebra szoftverek alkalmazásával.

Sajnos sok tanulmány nem szolgáltat kellő információt ahhoz, hogy kiszámítsák az átlagos standard különbséget az országok között. Ha a különbségeknek csak az irányát vesszük figyelembe, akkor ez lehetővé teszi további tanulmányok adatainak a felhasználását. David (1987) bemutatott egy hasznos megközelítést, amely nemcsak a nyertes fél nyereményeit és veszteségeit veszi figyelembe, hanem az ellenfélét is. Ezt a megközelítést felhasználva, az országoknak olyan értékek adhatóak, amelyek többszörös páronkénti összehasonlítás alapján keletkeznek. Ha néhány tanulmány például összehasonlította Japánt és Kínát, mások pedig Japánt vagy Kínát Koreával akkor már mindhárom országnak adhatók értékek. Minél több országot és minél több változót hasonlítanak össze, annál megbízhatóbbak lesznek a skála értékek.

### ***A bizalom szintjének becslése páronkénti összehasonlítással***

A kutatók a nemzetközi bizalmi összehasonlítások érdekében alábbi kifejezésekre kerestek rá: bizalom, mérés, kulturális, nemzetközi stb., a Google Scholar, a Business Source Premier, ABI/Inform és más adatbázisok használatával. A tanulmányok a bizalom szintjét különféle országokon keresztül hasonlítják össze, többszintű méréseket végeznek, többszintű mintatípusokkal és többféle elméleti megközelítés alkalmazásával. A bizalmi szintjére vonatkozó adatok széles skálájú forrását használják, a World Values Survey-t, inkább validálási, mint skálázási célból. Végül is 25 országot használtak fel 5 vagy több összehasonlításban, skálázási célokra.

A 9.2. táblázat ugyanúgy értelmezhető, mint egy mátrix, a táblázat jelöli az összehasonlítások aktuális számát, amelyen a százalékok alapszanak. Például azt mondják, hogy az USA sokkal inkább megbízható, mint Japán 10 összehasonlítás alapján és kevésbé megbízható 5 összehasonlítás alapján. A táblázatban az áttekinthetőség elérése céljából bizonyos helyeket inkább kihagytak, minthogy 0 értékkel töltsék fel. Az USA, Japán, Kína és Németország sok másik országgal széles körben vizsgált és összehasonlított; néhány másik országot kevésbé gyakran vizsgáltak és csak kevés országgal kerültek összehasonlításra (pl. Törökország az USA-val háromszor lett összehasonlítva, Lengyelországgal egyszer, és Oroszországgal is egyszer.)

A táblázatban szereplő értékek alapján adják meg a skálázott értéket, amely a táblázat legalsó sorában található. A legmagasabb skálázott értéket Kanada érte el, a legalacsonyabbat Hong Kong. Lengyelországra, Japánra, és Oroszországra vonatkozóan kiegyensúlyozottabb eredmények születtek.

## 9.2. táblázat: A bizalmi szintek páronkénti összehasonlítása

Table 2 Pairwise trust comparisons

| Country        | Australia | Bulgaria | Canada | China | Czech Republic | Denmark | France | Germany | Hong Kong | Hungary | India | Italy | Japan |
|----------------|-----------|----------|--------|-------|----------------|---------|--------|---------|-----------|---------|-------|-------|-------|
| Australia      |           |          |        | 2     |                |         |        | 1       |           |         |       |       | 1     |
| Bulgaria       |           |          |        |       | 1              |         |        |         |           |         |       |       |       |
| Canada         |           |          |        | 1     |                |         |        | 1       |           |         |       |       | 3     |
| China          |           |          |        |       |                |         | 1      | 1       | 5         |         | 1     | 1     | 4     |
| Czech Republic |           | 2        |        |       |                |         |        |         |           | 2       |       |       |       |
| Denmark        |           |          |        |       |                |         |        | 2       |           |         |       |       |       |
| France         |           |          |        |       |                |         |        |         | 1         |         |       | 1     |       |
| Germany        |           |          |        | 1     |                |         | 2      |         |           | 1       |       | 1     | 3     |
| Hong Kong      |           |          |        |       |                |         |        |         |           |         |       |       |       |
| Hungary        |           | 2        |        |       |                |         |        |         |           |         |       |       |       |
| India          |           |          | 1      | 1     |                |         |        | 1       |           |         |       |       | 0.5   |
| Italy          |           |          |        |       |                |         |        |         | 1         |         |       |       |       |
| Japan          |           |          |        | 1     |                |         | 1      | 2       | 2         |         | 1.5   | 1     |       |
| Korea          | 1         |          |        |       |                |         |        | 2       | 1         | 1       | 1     |       | 3.5   |
| Malaysia       |           |          |        |       |                |         |        |         |           |         |       |       | 1     |
| Mexico         |           |          |        |       |                |         |        |         |           |         |       |       |       |
| Netherlands    |           |          |        | 1     |                | 1       | 1      | 2       | 1         |         |       | 1     |       |
| Poland         |           | 2        |        |       | 1              |         |        | 1       |           |         |       |       |       |
| Russia         |           | 2        |        |       | 1              |         |        |         |           |         |       |       |       |
| Spain          |           |          |        |       |                |         |        |         |           |         | 1     |       |       |
| Switzerland    |           |          |        |       |                |         |        | 1       |           | 1       |       |       |       |
| Taiwan         |           |          |        |       |                |         |        |         | 3         |         |       |       | 2     |
| Turkey         |           |          |        |       |                |         |        |         |           |         |       |       |       |
| UK             |           | 1        |        | 1     |                |         | 1      | 4       | 1         |         |       | 1     | 2     |
| US             |           |          |        | 10    |                | 1       | 1      | 4       | 45        | 1       |       | 1     | 10    |
| Scaled value   | 44.2      | -6.6     | 49.9   | 13.6  | 3.7            | 34.0    | -40.4  | -10.6   | -60.5     | -28.7   | 26.7  | -49.4 | -7.0  |

| Country        | Korea | Malaysia | Mexico | Netherlands | Poland | Russia | Spain | Switzerland | Taiwan | Turkey | UK | US  |
|----------------|-------|----------|--------|-------------|--------|--------|-------|-------------|--------|--------|----|-----|
| Australia      |       |          |        |             |        |        |       |             |        |        | 1  | 1   |
| Bulgaria       |       |          |        |             |        |        |       |             |        |        |    | 1   |
| Canada         | 1     |          | 2      |             |        |        |       |             |        |        |    | 2   |
| China          | 3     | 2        | 1      |             |        |        |       |             | 5      |        |    | 2   |
| Czech Republic |       |          |        |             | 1      | 1      |       |             |        |        |    |     |
| Denmark        | 1     |          |        | 1           |        |        |       |             |        |        | 2  | 1   |
| France         |       |          |        |             |        |        |       |             |        |        |    |     |
| Germany        |       |          | 1      | 1           |        |        | 1     |             |        |        | 1  | 2   |
| Hong Kong      |       |          |        |             |        |        |       |             |        |        |    | 0.5 |
| Hungary        |       |          |        |             | 1      | 1      |       |             |        |        |    |     |
| India          |       | 1        | 1      |             |        |        |       |             |        |        |    | 1   |
| Italy          |       |          |        |             |        |        |       |             |        |        |    |     |
| Japan          | 1.5   | 1        | 1      |             |        |        |       |             |        |        | 1  | 5   |

Table 2 Continued

| Country       | Korea | Malaysia | Mexico | Netherlands | Poland | Russia | Spain | Switzerland | Taiwan | Turkey | UK   | US  |
|---------------|-------|----------|--------|-------------|--------|--------|-------|-------------|--------|--------|------|-----|
| Korea         |       |          |        |             |        |        |       |             |        |        |      |     |
| Malaysia      | 1     |          |        |             |        |        |       |             | 1      |        | 1    |     |
| Mexico        |       |          |        |             |        |        |       |             |        |        |      | 1   |
| Netherlands   |       |          |        |             |        |        |       |             |        |        |      | 2   |
| Poland        |       |          |        |             |        | 1      |       |             |        |        |      | 1   |
| Russia        |       |          |        |             | 2      |        |       |             |        | 1      |      |     |
| Spain         |       |          |        |             |        |        |       |             |        |        |      |     |
| Switzerland   |       |          |        |             |        |        | 2     |             |        |        |      | 0.5 |
| Taiwan        |       |          |        |             |        |        |       |             |        |        |      | 1   |
| Turkey        |       |          |        |             | 1      |        |       |             |        |        |      |     |
| UK            |       |          |        | 1           |        |        | 1     |             |        |        |      | 3   |
| US            | 5     | 1        | 2      | 1           | 1      | 4      |       | 1.5         | 2      | 3      | 2    |     |
| Scaled values | 26.7  | -12.5    | -32.6  | 30.5        | 2.7    | -4.8   | -21.7 | 4.6         | -10.0  | -8.1   | 23.4 | 33  |

Note: Entries are the number of comparisons in which individuals in the row country exhibit higher trust than individuals in the column country.

Forrás: Franke és Richey (2010)

## Összegzés

Az IB kutatások alapját képező feltételezések szerint, ha az  $x$  változó befolyásolja  $y$ -t, akkor a két csoport amely  $x$  szempontjából különbözik,  $y$  szempontjából is különbözni fog. Ha két csoport hasonló  $x$  vonatkozásában, de különböző  $y$  vonatkozásában, akkor  $x$  feltehetően nem befolyásolja az  $y$ -t. Azonban ezek a feltételezések csak akkor következnek be, ha teljesen lineáris a kapcsolat, amikor a populáció korreláció ( $p_{xy}$ ) a változók között  $\pm 1$ . Amikor a korreláció abszolút értékben kisebb, mint egy, akkor a megfigyelt különbségek/hasonlóságok (bizonyos országok között) nem tükrözik az általános trendet, és van rá esély, hogy félrevezető eredmények szülessenek.

Az IB kutatóknak nemzeti szinten kellene figyelembe venni a statisztikai erőnek és a hatás-méretnek az értelmezését. A 9.1. táblázatban feltárt eredmények alapján feltételezzük, hogy meglehetősen

mérsékelték a nemzeti szintű dimenziók közötti kapcsolatokat. Az elfogadható erő biztosítása az ilyen kapcsolatok felderítésére megköveteli a nagyobb mintaszámot (az országok számát illetően). Az országok kiválasztása eltérő lehet a különböző kulturális dimenziók mentén, amely ugyan segíthet a kapcsolatok felderítésében, de nem ad garanciát a helyes következtetésekre.

Két vagy három ország vizsgálata fontos betekintéseket nyújthat és további jövőbeli kutatásokra sarkallhatja a kutatókat, bár az ilyen kis mintájú tanulmányok eredményeit nagyon óvatosan kell általánosításokra használni, amíg nincsenek kiterjesztve több országra. A „statisztikai erő” és Bayes-i vizsgálatok alapján elmondható:

- 5 vagy kevesebb ország használata: nem ad információt a korreláció meglétéről,
- 7-10 ország: képes erős kapcsolat kimutatására a változók között,
- 20 ország: megbízható eredményeket szolgáltat, képes **átlagon felüli hatások** mérésére
- 50 ország esetén pedig biztonsággal tehetők általánosítások a **mérsékelt hatásokra** vonatkozóan is, amelyek a nemzeti szintű változók közötti kapcsolatnál előfordulnak.

A meta-elemzés eljárások hasznos módszert nyújtanak a különböző országok relatív helyzetének leskálázására egy adott dimenzióban. Amikor az eredmények és az adatok egy irányba konvergálnak, a nagy-léptékű tanulmányokból szerzik az eredményeket és a különböző forrásokat össze lehet vegyíteni, hogy a skálázott értékek minél integráltabb készletét kapjuk. Ez a megközelítés növelheti az általánosíthatóságot.

A bizalmi meta-elemzésben alkalmazott skálázott értékek néhány tanulmány eredményein alapulnak, félrevezető következtetések vonhatók le gyér mintanagyság esetén, ha csak néhány ország kerül összehasonlításra. További kutatások szükségesek, amelyek tisztázzák az alternatív skálázási módszerek erősségeit és gyengeségeit, a megbízható eredményekhez további összehasonlítások és más módszertanok figyelembevétele is szükséges.

## 10. A metaelemzés alkalmazása a nemzetközi üzleti gazdaságban: a módszer jelenlegi és javasolt alkalmazása<sup>64</sup>

-

**Gáti Mirkó**

PhD hallgató, BCE, Marketing Tanszék,  
Marketing és Média Intézet

**Kirca, Ahmet, H.** Michigan Állam Egyetemének Marketing Tanszékén dolgozik. Egyetemi adjunktus, számos publikációja jelent meg a nemzetközi, globális marketing stratégia és a nemzetközi marketing tárgykörében, a következő folyóiratokban: *Academy of Management Journal, Journal of Marketing, Journal of the Academy of Marketing Science, Journal of Management, etc.*

**Yaprak, Attila** Wayne Állam Egyetem Marketing Tanszékén dolgozik Detroitban. Egyetemi tanár, fő kutatási területe a nemzetközi marketing és marketingstratégia mellett a nemzetközi üzleti gazdaságban diszciplínájának a kutatása. Több nemzetközi lapban jelennek meg rendszeresen publikációi (*Journal of International Business Studies, Journal of the Academy of Marketing Science, Journal of International Marketing, Journal of Business Research, International Marketing Review, European Journal of Marketing, stb.*).

### Bevezetés

A szerzőpáros cikke frappáns és logikus összefoglaló, rövid bemutatása a különböző tudományterületeken jelen lévő, egyre elterjedtebb és népszerűbb módszertani eszköznek, a metaelemzésnek. Azonban a cikk egy rövid szemléltetésnél jóval több, hiszen egy leíró jellegű interpretáción túl belehelyezi a módszertant a nemzetközi üzleti gazdaságban diszciplínájába, és ezen túl felállít egy olyan, általánosítható „legjobb gyakorlatot”, mellyel különféle problémakörök kapcsán a kutatók képesek lehetnek a felvázolt keretet alkalmazni és ezáltal akár gyökeresen különböző problémákra a metaelemzés módszertanát alkalmazni.

A cikk először bemutatja a metaelemzést, mint szintetizáló, kvantitatív kutatási módszertant. Az elméleti megalapozással együtt a szerzők ebben a fejezet részben ismertetik a legfontosabb megkülönböztető jegyeket, melyek miatt nem kvalitatív irodalomösszefoglaló írásról, hanem metaelemzésről beszélhetünk. A kutatás fő céljai és az egész írás szerkezeti felépítése is itt található, és segít abban, hogy az olvasó értelmezésében helyére kerülhessen és jelentőséget nyerjen a téma felvetés.

Ezek után a cikk fókusza leszűkül a vizsgált tudományterület, azaz a nemzetközi üzleti gazdaságban területére: Kirca és Yaprak három diszciplína (marketing, menedzsment, nemzetközi üzleti gazdaságban) jeles és sokat hivatkozott folyóiratainak az elmúlt 30 évben megjelent írásait tekintették át és kigyűjtötték, hogy hány számban jelentek meg metaelemzést alkalmazó cikkek és tanulmányok. Előjáróban szólva, annyit biztosan felfedeztek, hogy a három tudományterület közül a nemzetközi üzleti gazdaságban terén jelent meg eddig a legkevesebb hivatkozott kutatás. Ez a tényadat pedig egyszerre intő jel és kitűnő lehetőség is a jövőbeli kutatási irányok szempontjából.

---

<sup>64</sup> Kirca, Ahmet H. – Yaprak, Attila (2010): The use of meta-analysis in international business research: Its current status and suggestions for better practice, *International Business Review*, Vol. 19., 306-314.

Miután a szerzőpáros definiálja a metaelemzés fogalmát, összegyűjtik azokat az általánosítható lépéseket, melyekkel elvégezhető a módszertan. A következő táblázatban felvázolt lépéssorozatok követésével a metaelemzés elvégzése egyszerűbbé és operacionalizálhatóbbá válhat, mint ad hoc módszerek és egymástól független kutatói csoportok „legjobb módszerének” alkalmazása által.

**10.1. táblázat: A metaelemzés öt lépcsős keretrendszere és általános útmutatója**

| Lépések                        | Általános gyakorlat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Probléma megfogalmazása</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- a főbb empirikus és fogalmakat definiáló cikkek tanulmányozása a témában</li> <li>- a főbb közös változók, tanulmány- és mérési tulajdonságok azonosítása</li> <li>- ellentmondásos eredmények azonosítása</li> <li>- a metaelemzés egyedi céljának azonosítása</li> <li>- előzetes elméleti keret kifejlesztése</li> </ul>                                                                         |
| <b>Adatgyűjtés</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- elektronikus adatbázisokban kulcsszavas keresések lefolytatása</li> <li>- nem kereshető, de hivatkozott cikkek felkutatása</li> <li>- releváns publikációk manuális keresése</li> <li>- tanulmányokért folyamodni ismert szerzőktől</li> <li>- egyetemi szerverekről working paperek és cikkek lekérése</li> <li>- szűrési kritériumok alapján tanulmányok ellenőrzése és kizselektálása</li> </ul> |
| <b>Adatértékelés</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- a közös kulcs mérőszámok azonosítása a tanulmányokban (pl. korrelációs koefficiensek)</li> <li>- fontos tanulmánytulajdonságok azonosítása</li> <li>- kódolási útmutató alapján minden tanulmányhoz a megfelelő kódolás előkészítése</li> <li>- minden tanulmány lekódolása</li> <li>- adatbázis elkészítése és a lehetséges hibák felkutatása</li> </ul>                                           |
| <b>Adatelemzés</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- egyváltozós elemzések elvégzése az átlagos hatások méréséhez</li> <li>- a hatások befolyásoló tényezőinek azonosítására kétváltozós és többváltozós elemzések elvégzése</li> <li>- korrelációs mátrix tesztelése és elemzése az elmélet tesztelésére</li> </ul>                                                                                                                                     |
| <b>Eredmények bemutatása</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- táblázatok és képek alkalmazásával az egy- és többváltozós eredmények bemutatása</li> <li>- további kutatási irányok ajánlása az eredményekből levont következtetések alapján</li> </ul>                                                                                                                                                                                                            |

Forrás: Kirca-Japrak (2010)

## A metaelemzés ismertetése

A módszertan megjelenése előtt már többféle módon próbálták a kutatók összefoglalni különféle tanulmányok lényegi megállapításait, az egyes kutatási eredmények együttes kezelését azonban leginkább narratív összefoglalókkal, vagy más egyéb kvalitatív technikákkal végezték el. A teljeskörűbb kritikai összefoglaló igénye megjelent a nemzetközi üzleti gazdaságtanban is, ahol a sokszor egymásnak ellentmondó eredmények közül szükségessé vált a mögöttes tudás kifejtésének, felszínre hozásának igénye (Stanley, 2001).

**A metaelemzés olyan kvantitatív összefoglaló módszertan, mely különböző tanulmányok eredményeit kombinálja egymással, majd összehasonlítja ezeket az eredményeket, és elméleti javaslatokat nyújt, az elemzett tanulmányok adatbázisait elemezve** (Cooper-Hedges, 1994). Fontos eleme, hogy az adatokat összegyűjti és szintetizálja, általánosítható tudássá alakítva azokat (Hunter-Schmidt, 2004). Fontos különbségtétel a narratív összefoglalókkal és egyéb kvalitatív technikákkal szemben, hogy a metaelemzés rendszerszerűen és kvantitatív módszerekkel foglalja össze primer kutatások eredményeit. Ezen felül pedig képes lehet elméletek tesztelésére különféle többváltozós statisztikai módszerek segítségével (pl. útelemzés). Összefoglalva, fő előnye a hagyományos irodalom-

összefoglalókkal szemben, hogy rendszerszerűbb, objektívebb összefoglalóját adják egy tudományterület kutatásainak, ezzel pedig az elmélet gyorsabb fejlődéséhez járulhatnak hozzá (Farley-Lehmann, 2001).

Az interdiszciplinaritás<sup>65</sup>, mely jellemző irány a nemzetközi üzleti gazdaságtanban, eklatáns példája annak, hogy a metaelemzés módszertana remek lehetőség a jövőbeli szélesebb körű alkalmazásra, egyes tudományterületek helyzetértékeléséhez (hol vagyunk és mit tanultunk eddig), mivel képes a különböző kutatások eredményeinek objektív, kvantitatív összevetésére. Ennek a feltételezésnek az igazolására Kirca és Yaprak megvizsgálták, hogy vajon az elmúlt 30 évben a nemzetközi üzleti gazdaságtan, a marketing és a menedzsmenttudományok területén milyen hatékonysággal és sikerrel alkalmazták a metaelemzést.

## A metaelemzés szerepe a nemzetközi üzleti gazdaságtanban

*„A metaelemzés nagy mértékű elfogadásra talált az elmúlt három évtizedben, mint egy önálló kutatási módszer” (Kirca-Yaprak, 2010, 307.)*

A kérdés sokkal inkább az, hogy milyen mértékben sikerült beépülnie a módszertannak a vizsgált tudományterületek mindennapi használatába. Ugyan az egészségügyben óriási fejlődésnek indult, ellenben a kutatás fókuszja szempontjából sokkal fontosabb, ha a marketing, menedzsment és a nemzetközi üzleti gazdaságtan területén vizsgálódva helyzetjelentést adhatunk a metaelemzés jelenlegi helyzetéről. A szerzők a Proquest elektronikus adatbázis segítségével az elmúlt 30 év legprominensebb tudományos szaklapjaiban a 10.2. táblázatban szereplő gyakorisági értékeket találták.

**10.2. táblázat: Metaelemzések használatának gyakorisága három diszciplínában (menedzsment, marketing, nemzetközi üzleti gazdaságtan), 1980 és 2009 között**

| Folyóirat rangsor | Top 25 nemzetközi üzleti | Metaelemzés # (db.) | Top 25 marketing | Metaelemzés # (db.) | Top 25 menedzsment | Metaelemzés # (db.) |
|-------------------|--------------------------|---------------------|------------------|---------------------|--------------------|---------------------|
|                   | JIBS                     | 6                   | JM               | 7                   | JAP                | 177                 |
|                   | MIR                      | 1                   | JMR              | 19                  | PerPsych           | 66                  |
|                   | IJRM                     | 6                   | JBR              | 11                  |                    |                     |
| Összesen          |                          | 24                  |                  | 104                 |                    | 414                 |

Magyarázat: JIBS (Journal of International Business Studies); MIR (Management International Review); IJRM (International Journal of Management Reviews); JM (Journal of Marketing); JMR (Journal of Marketing Research); JBR (Journal of Business Research); JAP (Journal of Applied Physics); PerPsych (Personnel Psychology)

Forrás: Kirca-Yaprak (2010)

A 10.2. táblázatból jól látható, hogy a nemzetközi üzleti gazdaságtan diszciplínája sereghajtó a marketing és a menedzsment tudományágakhoz képest a metaelemzés alkalmazása tekintetében. A maga 4,5%-val (mely összesen 24 cikket jelent 30 év alatt) a teljes vizsgált alapsokaságból az a következtetés vonható le, hogy a jövőben még gyümölcsöző lehetőségek állnak a módszertan használói előtt, hiszen egy olyan tudományterületen, ahol az interdiszciplinaritás elengedhetetlen a további fejlődéshez, a téma kutatóinak fel kell ismerniük, hogy pusztán kvalitatív irodalom-összefoglalókkal és narratív elemzésekkel csak részlegesen tudják szintetizálni az évtizedek alatt felgyülemlett tudástömeget.

A szerzők, hogy illusztrálni tudják a metaelemzések megnövekedett szerepét a nemzetközi üzleti gazdaságtanban, kiválasztották a diszciplína legnevesebb szaklapját, a Journal of International

<sup>65</sup> különféle tudományterületek közötti átjárás



Business Studies-t (JIBS), majd röviden bemutatták, hogy az abban megjelent, összesen öt cikk milyen témában, milyen kontextusban dolgozott. Emellett kitértek olyan kérdésekre is, mint a feltárt hatások száma, a feldolgozott cikkek és tanulmányok száma, melyekkel a kutatók dolgoztak. A különféle, egymástól eltérő tanulmányok leíró jellegű számbavétele azt a fő célt szolgálta, hogy felszínre hozza a kvantitatív szintézis lehetőségeit a jövőben a nemzetközi üzleti gazdaságtan diszciplínája számára. Mivel egyébként is szükséges, hogy a kutatók különböző országok közötti kapcsolatok mozgatórugóit és összefüggéseit tárják fel, emiatt a nemzeti kultúra szerepe (Henard-Szymanski, 2001), vagy a nemzetgazdaság fejlettsége (Meyer-Sinani, 2009) mind olyan befolyásoló tényezőkként jelentek meg különböző változók relációiban, hogy ennek vizsgálata ideálisan a különböző országok adatbázisainak fúzióján keresztül, sokváltozós statisztikai módszerek segítségével, a metaelemzés adta lehetőségeknek köszönhetően sikeresen vizsgálható vált az elmúlt évtizedekben.

Összefoglalva, Kirca és Yaprak a metaelemzés két fő előnyét emeli ki a nemzetközi üzleti gazdaságtan számára (is):

1. Olyan kapcsolatok tesztelését teszi lehetővé, melyeket egyéb esetben csak primer kutatással lehetne ellenőrizni. Természetesen ez elvégezhető egy forrásokban gazdag kutatócsoport számára, azonban a metaelemzés véghezvitele ez esetben sokkal költség- és erőforrás-hatékonyabb.
2. A nemzetközi üzleti gazdaságtan kutatóinak tesztelhetőkké válnak az országspecifikus hatások (nemzeti kultúra, gazdasági feltételek, szervezeti jellemzők).

## A metaelemzés folyamata

Mindamellett, hogy ezek az előnyök jól láthatóak, a szerzőpáros kísérletet tett arra, hogy szélesebb körben is elterjedtebbé tegye a módszertant, és létrehozták a bevezetőben felvázolt keretrendszert (10.1. táblázat) azzal a céllal, hogy a kutatók könnyebben kezdjenek neki metaelemzéseknek a jövőben, ha a kezükben van a szükséges útmutató<sup>66</sup>. A következőkben ezt az útmutatót ismertetem, kitérve a főbb ajánlásokra.

### 1. A probléma megfogalmazása

Az első lépés minden kutatás előtt annak eldöntése, hogy a téma érdemes-e egyáltalán arra, hogy a kutató foglalkozzon vele. Ennek eldöntése sokszor tüzetes utánajárást igényel, hiszen ilyenkor érdemes felkutatni a szakma által megjelentetett releváns forrásokat, és eldönteni, hogy hol tart éppen az aktuális kérdés: még nem foglalkoztak vele, vagy azért, mert érdektelen, vagy mert nem tudtak még megfelelő megközelítést alkalmazni hozzá. Ha foglalkoztak vele, akkor meg általában látható, hogy milyen szinten mélyedtek bele eddig, hol van helye a mélyebb vizsgálatnak.

A kutató, aki metaelemzést szeretne végezni, első lépésben tehát legjobb, ha elolvassa a szakma eddigi irodalmát és eldönti, hogy a saját munkája milyen célt szolgál: össze szeretné foglalni az eddigi eredményeket? Le szeretne zárni egy burjánzó kutatási méhkast, esetleg rá szeretne világítani eddig még figyelmen kívül hagyott réseket, melyekkel a többi kutató nem foglalkozott elég részletesen? Mindezek a kérdések fontosak, hiszen ez alapján hozható meg a döntés: vajon a kiszemelt téma érdemes-e a metaelemzésre? Ez a szakasz alkalmas még arra, hogy a szakma főbb konklúziói kibomoljanak és feltárhatóvá váljanak esetleges ellentmondások, melyek segíthetik a kutatót az elméleti háttér kialakításában.

---

<sup>66</sup> A felvázolandó útmutatón kívül az irodalomjegyzékben dőlt betűvel felsorolom azokat a forrásokat, melyek tanulmányozása közelebb viszi a kutatót a gyakorlati alkalmazás kifejlődéséhez és megértéséhez.

Miután a téma relevanciája világossá vált, érdemes kideríteni, hogy születtek-e már empirikus eredmények az adott területen? Kvantitatív szintézisnél, ahol számszerű adatokból kell dolgozni, elengedhetetlenek az aggregálható, adatfúzióra képes adathalmazok. További fontos szempont, hogy a meglévő eredmények átkonvertálhatóak-e közös mérési változókká, egyebek között korrelációs vagy regressziós együtthatókká.

Amennyiben sikerül azonosítani olyan kulcsváltozókat, melyekkel dolgozni lehet a továbbiakban, és letisztázódott a metaelemzés fő célja, akkor érdemes kialakítani egy előzetes elméleti keretrendszert, mely alkalmas a további kutatásra.

## **2. Adatgyűjtés**

Az elméleti keretrendszer rögzítése és a metaelemzés fő céljának rögzítése után következik az a fázis, ahol az elemzés muníciója, az adatok begyűjtése megtörténik. Három fő kérdés köré szerveződik ez a szakasz, melyek közül az első kettő kérdés összefügg: mit gyűjtsön a kutató, és mit hagyjon ki az adatgyűjtésből? Ennél fogva a kutatónak el kell döntenie, hogy mely források maradhatnak a további elemzésben és melyeket kell kizselektálni, mert nem teljesítenek speciális követelményeket<sup>67</sup> (Cooper-Hedges, 1994, Stock, 1994).

A harmadik kérdés talán a legérdekesebb, hiszen ennél a pontnál nagy a tévedés lehetősége: meddig tartson az adatgyűjtés, hol álljon meg a kutató, ahol már nem gyűjt több adatot, és elkezdődhet a kódolás? A szerzőpáros válasza a következő: „ameddig világossá nem válik, hogy további tanulmányokat vonjanak be, az már nem képez látható hozadékot” (p. 311). Ez a pont a kutató szubjektív értéktételestől alapul, így a további lépések eredménye is sok tekintetben az adatgyűjtés minőségén múlik (White, 1994).

A 10.1. táblázat bemutat néhány adatgyűjtési módszert (kulcsszavas keresések adatbázisokban, manuális böngészés, stb.), melyeket a kutatók használnak más módszertan esetén is, nem csak metaelemzések elvégzésekor.

## **3. Adatértékelés**

Az eddigi lépések eredményeként tehát rendelkezésre áll rengeteg tanulmány és több olyan adatbázis, melyekben a fellelhető eredmények még nem képezik egy primer kutatás alapját, amíg a kutató nem kezdi el egységes kódolási rendszerbe helyezni ezeket (Cooper-Hedges, 1994, Lipsey-Wilson, 2001). Az alapprobléma a kódolási folyamatnál az, hogy a primerkutatásokat általában eltérő környezetben, eltérő eszközökkel dolgozó szakemberek végezték, akik adott esetben különféle mérési változókat használtak ugyanazon kérdések megválaszolására. Emellett nem szabad elfelejteni, hogy a minta tulajdonságai (életkor, nem, iskolázottság, stb.), a vizsgált cégek tulajdonságai (iparág, ország, stb.), és a tanulmánykarakteristikák (vizsgálati periódus, mérési változók, módszertan, stb.) is mind-mind befolyásolják a metaelemzés megbízhatóságát és érvényességét is. Ezeknek az értékeknek a javítása egy közös kódolási adatbázis kialakításán túl az egyik legfontosabb cél ebben a szakaszban.

## **4. Adatelemzés**

A metaelemzés folyamatában az adatelemzés célja a kódolással előkészített adatbázist elemzése egy- és többváltozós elemzési módszerekkel, továbbá az azonosított változók közötti kapcsolatok feltárása (Cooper-Hedges, 1994). Alapvetően három egymásra épülő elemzési fázist azonosít Kirca és Yaprak, melyeket érdemes alkalmazni:

---

<sup>67</sup> Ilyen követelmény lehet például, hogy adott kutatás tartalmaz-e olyan adatokat, melyekkel mérhető egy adott hatás mértéke (pl. korrelációs együtthatók), vagy kérdés, hogy két kutatás eredménye azonos adatbázisból született-e.

1. Egyváltozós elemzések, melyekkel a különféle hatások átlagos mértékét és szórását lehet kimutatni.
2. Többváltozós elemzések, melyekkel azonosíthatók a különféle moderátorváltozók (mérési- és tanulmánykarakterisztikák, stb.), melyek hozzájárulhatnak a különféle hatások szórásához. Módszertanilag erre megfelelő lehet az ANOVA-elemzés<sup>68</sup>, vagy a dummy változókat alkalmazó regresszióanalízis.
3. Korrelációs vagy kovarianciamátrixok elemzése SEM<sup>69</sup> modellekkel.

Az említett módszertanok technikai kérdéseit bővebben Hedges-Olkin (1985) tartalmazza, gyakorlati alkalmazását pedig Kirca et al. (2005)<sup>70</sup> mutatja be, a jobb megértés érdekében.

## 5. Eredmények bemutatása

Az adatelemzés lefolytatása számos kutatási outputot képez, melyek közül azonban csak néhányból válik eredmény. Ennek a szakasznak a fő célja, hogy képes legyen a létező elméleti alapvetést igazolni vagy cáfolni a meglévő eredmények alapján, kitölteni az addig még meg nem értett réseket, és mi a legfontosabb: jövőbeli kutatási irányokat rögzítsen (Lipsey-Wilson, 2001). Rosenthal (1995) szerint a különféle ábrák, táblázatok és egyéb vizuális elemek tehetik jobban interpretálhatóvá az eredményeket ennek a célnak az elérésében.

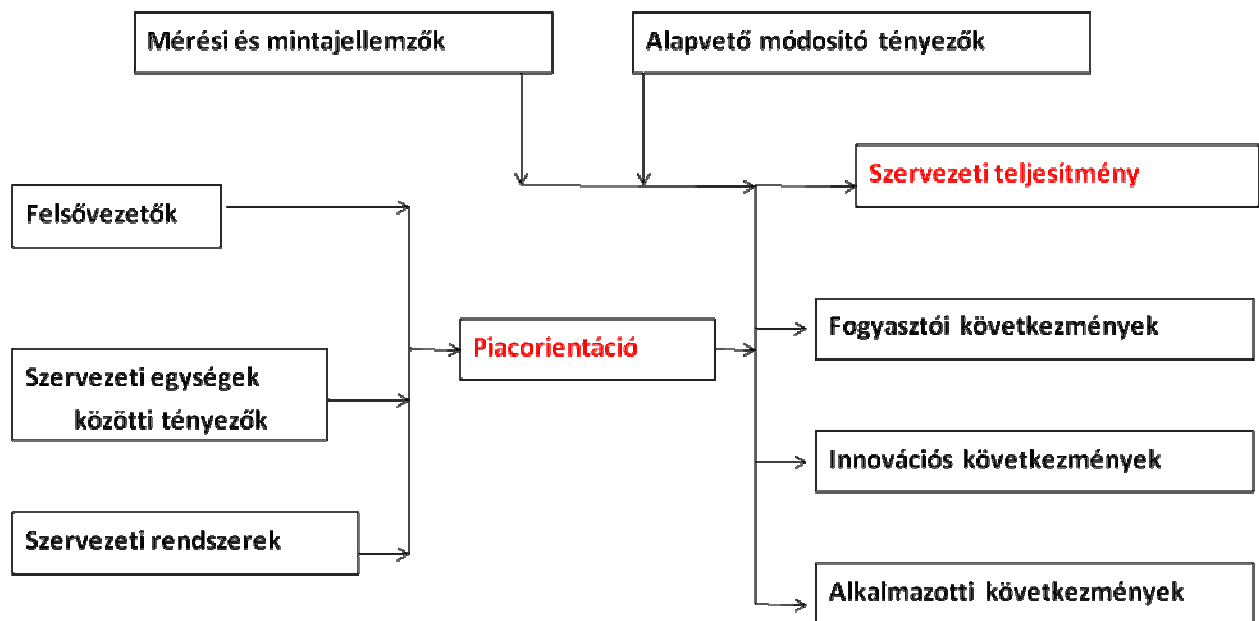
Kirca et al. (2005) végeztek egy kutatást, melynek keretében a piacorientáció és a szervezeti teljesítmény kapcsolatát vizsgálták meg, hasonlóan az elmúlt 30 évben a témával foglalkozó kutatókhoz, akik a közvetlen kapcsolaton kívül külön-külön már vizsgálták a piacorientációra ható tényezőket is (felsővezetés, szervezeti egységek közötti hatások, szervezeti rendszerek) és a piacorientáció teljesítményen túli következményeit is (fogyasztói-innovációs-alkalmazottakra ható következmények). Az említett kutatás azt kísérte meg, hogy a metaelemzés módszerével ezeket a tényezőket együtt vizsgálja azokkal a mérési (egy- vagy többelemű skálák használata, költség- vagy nyereségalapú teljesítmény számbavétele) és mintajellemzőkkel (termelő vagy szolgáltató cég elemzése, kulturális kontextus szerepe), melyek a piacorientáció-szervezeti teljesítmény kapcsolat erősségét befolyásolják. A 10.1. ábra interpretálja azt a modellt, melynek segítségével Kirca et al. (2005) sikeresen értelmezték együtt a korábban csupán külön modellekben szereplő változók (előzmények, következmények és köztes hatások) együttes hatásait a piacorientáció-szervezeti teljesítmény kapcsolatban. Az ábra azt hivatott bemutatni, hogy a tanulmány a metaelemzés módszerét sikeresen alkalmazva járult hozzá az elmélet fejlődéséhez és adott hasznos ajánlásokat a gyakorlat számára is.

### 10.1. ábra: A piacorientáció és a vállalati teljesítmény kapcsolatának metaelemzése

<sup>68</sup> analysis of variance=variancia-analízis

<sup>69</sup> SEM=structural equation model, strukturális modellezés

<sup>70</sup> Kirca és szerzőtársai (2005) a piacorientáció és a vállalati teljesítmény kapcsolatát vizsgálták meg. Köztes változókat azonosítottak (iparág, szervezeti kultúra, mérési jellemzők eltérései), majd korrelációs mátrixok segítségével tesztelték mindazon előzményeket és következményeket, melyek a piacorientációból következnek.



Forrás: Kirca et al. (2005)

## Összefoglalás

A nemzetközi üzleti gazdaságtan diszciplínája igényli, hogy nemzetközi szintű összehasonlító módszertan segítségével kutassák. A metaelemzés ilyen technika, melynek segítségével a különböző kutatói körök eltérő vélekedései közelebb hozhatók egymáshoz. Nagy előnye, hogy a különféle primer kutatások eredményei egy adatbázisban rögzíthetők, a kvantitatív szintézisnek köszönhetően egy tanulmányban összegezhetők. A nemzetközi gazdaságtan számára a jövőben rengeteg lehetősége van fejlődni, hiszen összehasonlítva a társ tudományterületekkel, még igen csekély mértékben alkalmaz ilyen jellegű módszertant.

Ugyanakkor nem szabad eltekinteni attól sem, hogy a metaelemzés önmagában nem áll meg, sokkal inkább primer kutatásokkal együttműködve érhet el maximális hatékonyságot. Emiatt is csak korlátozottan nevezhető problémamegoldó, sokkal inkább problémaközelítő módszertannak.

\* \* \*

Kirca és Yaprak (2010) cikkének egyik fő hozzáadott értéke, hogy a nemzetközi üzleti gazdaságtan diszciplínájában egy, még kevésbé meghonosodott módszertant próbálnak beleintegrálni a mindennapi kutatási gyakorlatba. Mindezt olyan módon teszik, hogy a metaelemzés általános relevanciáját szakmailag megindokolják, és csak utána mutatják be azt az általános útmutatót, melynek segítségével a jövőben könnyebben elvégezhető egy hasonló kutatás. Sok hasznos, a kvantitatív szintézist részleteiben is megvilágító forrást hivatkoznak a szerzők, mellyel az érdeklődők további információkat szerezhetnek. Természetesen a cikk nem törekszik teljességre a módszertan bemutatásában, hiszen nem is ez a célja, csak iránymutatás egy tudományterület számára a metaelemzés jövőbeli használata felé. Véleményem szerint ezt a célt a szerzőknek sikerült elérniük.

## Hivatkozott irodalom

- Andersen, O. (1997).** Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual framework. *Management International Review*, 37/2, 27-42
- Barney, J. B. (1991).** Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1), March, pp. 99–120.
- Bartlett, C. A. (1979).** Multinational structural evolution: The changing decision environment in international divisions, unpublished doctoral dissertation, Harvard University.
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal (1986).** Tap your subsidiaries for global reach', *Harvard Business Review*, 64(6), pp. 87–94.
- Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1989).** *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Birkinshaw, J. and Hood, N. and Young S. (2003).** Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance, *International Business Review*, 14, 224-248.
- Birkinshaw, J. M. (1995).** Entrepreneurship in multinational corporations: The initiative process in Canadian subsidiaries', unpublished doctoral dissertation, Western Business School.
- Birkinshaw, J. M. (1997).** Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*; Vol. 18; p. 207–229.
- Birkinshaw, J. M. (2000).** *Entrepreneurship in the global firm*. London: Sage Publication Ltd.
- Birkinshaw, J. M. and A. J. Morrison (1996).** Configurations of strategy and structure in multinational subsidiaries, *Journal of International Business Studies*, 26(4), pp. 729–794.
- Birkinshaw, J. M. and A. J. Morrison and J. Hulland (1995).** Structural and competitive determinants of a global integration strategy, *Strategic Management Journal*, 16(8), pp. 637–655.
- Birkinshaw, J. M. and Hood, N. and Jonsson, S. (1998).** Building firm-specific advantages in multinational corporations: The role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*, 19(3), 221-242.)
- Birkinshaw, J. M. and N. Hood (1997).** An empirical study of development processes in foreign-owned subsidiaries in Canada and Scotland, *Management International Review*, 4 (forthcoming).
- Birkinshaw, J.M. and Hood, N. (eds.) (1998).** *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development*. Macmillan: London.
- Bishop, P. and H. H. Crookell (1986).** 'Specialization in Canadian subsidiaries'. In D. G. McFetridge (ed.), *Canadian Industry in Transition*. University of Toronto Press, Toronto, pp. 305–386.
- Bonardi, Jean-Philippe and Holburn, Guy L. F. and Van den Bergh, Richard G. (2006).** Nonmarket Strategy Performance: Evidence From U.S. Electric Utilities. *The Academy of Management Journal* Volume 49, Number 6 / 2006: 1209-1228.
- Bower, J. L. (1970).** *Managing the Resource Allocation Process*. Irwin, Homewood, IL.
- Brandt, W. K. and J. M. Hulbert (1977).** Headquarters guidance in marketing strategy in the multinational subsidiary, *Columbia Journal of World Business*, 12, pp. 7–14.
- Brock, J. K.-U. (2003).** The „power“ of international business research. *Journal of International Business Studies*, Vol. 34. pp. 90-99.

- Buckley, P. J. (2009a).** Internalisation thinking: From the multinational enterprise to the global factory. *International Business Review*. (18), 224-235.
- Buckley, P. J. (2009b).** The impact of the global factory on economic development. *Journal of World Business*. 44 (2), 131-143.
- Buckley, P. J. and Casson, M. (1976).** The future of the multinational enterprise. *Holmes & Meier Publisher INC*. New York.
- Buckley, P. J. and Casson, M. (2009).** The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years, *Journal of International Business Studies*, Vol. 40. pp. Issue 9. 1563-1580.
- Buckley, P. J. and Ghauri, P. N. (2004).** Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*. 35 (2), 81-98.
- Buckley, P. J., and Casson, M. C. (1998a).** Models of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*. 29 (1), 21-44.
- Burgelman, R. A. (1983).** A model of the interaction of strategic behavior, corporate context and the concept of strategy, *Academy of Management Review*, 8(1), pp. 61-70.
- Busenitz, L. W., and Barney, J. B. (1997).** Differences etween entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision – making. *Journal of Business Venturing*, 12/1, 9-30
- Cantwell, J. (1989).** Technological Innovation and Multinational Corporations. Basil Blackwell, Oxford.
- Cantwell, J. (1992).** The theory of technological competence and its application to international production. In *Foreign Investment, Technology and Economic Growth*, McFeteridge DG (ed.). University of Calgary Press: Calgary; p. 33-67.
- Cantwell, J. (1995).** The globalization of technology: what remains of the product cycle model?; *Cambridge Journal of Economics*; Vol. 19; p. 1-27.
- Casson, M. C. (1997).** Entrepreneurial networks in international business. *Business and Economic History*. 26 (2), 3-17.
- Casson, Mark and Dark, Ken and Gulamhussen, Mohamed Azzim (2009).** Extending internalisation theory: From the multinational enterprise to the knowledge-based empire, *International Business Review*, Vol. 18. Issue 3. pp. 236-256.
- Chatterjee S. and B. Wernerfelt (1991).** The link between resources and type of diversification: Theory and evidence, *Strategic Management Journal*, 12(1), pp. 33-48.
- Chen, Shih-Fen S. (2005).** Extending internalization theory: a new perspective on international technology transfer and its generalization, *Journal of International Business Studies*, Vol. 36. Issue 2. pp. 231-245.
- Child, J. (1972).** Organization structure, environment and performance: The role of strategic choice, *Sociology*, 6, pp. 1-22.
- Coase, R. H. (1937).** The nature of the firm. *Economica*. 4, 386-405.
- Cohen, J. (1988).** Statistical power analysis for the behavioral sciences. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Cohen, J. and Cohen, P. (1983).** Applied multiple regression correlation analysis for the behavioral sciences. Hillsdale. NJ: Lawrence Erlbaum Associates

**Cooper, H. and Hedges, L. V. (Eds.). (1994).** *The handbook of research synthesis*, New York, NY: Russell Sage Foundation

**Crick, D. and Spence, M. (2005).** The internationalisation of 'high performing' UK high – tech SMEs: A study of planned and unplanned strategies. *International Business Review*, 14/2, 167-185

**Crookell, H. H. (1986).** Specialization and international competitiveness. In H. Etemad and L. Seguin Dulude (eds.) *Managing the Multinational Subsidiary*. Croom Helm, London, pp. 102–111.

**Crookell, H. H. and A. J. Morrison (1990).** Subsidiary strategy in a free trade environment, *Business Quarterly*, Autumn, pp. 33–39.

**Cuervo-Cazurra, A. and Maloney M. M. and Manrakhan, S. (2007).** Causes of the difficulties in internalization. *Academy of International Business*, Vol. 38.

**Czakó Erzsébet (2010).** Az üzleti gazdaságtan mint elméleti háttér. In Czakó E. – Reszegi L. (szerk.) (2010) *Nemzetközi vállalatgazdaságtan*, Alinea Kiadó, Budapest, 1. fejezet.

**Czakó Erzsébet (szerk.) (2008).** Fejezetek a nemzetközi üzleti gazdaságtanból. Műhelytanulmány. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet.

**Czakó Erzsébet és Reszegi László (szerk.) (2010).** *Nemzetközi Vállalatgazdaságtan*; Alinea kiadó; Budapest.

**Csapó, B. (2002).** A képességek fejlődési ütemének egységes kifejezése. *Magyar Pedagógia*, Vol. 102/3. pp. 391-410

**D'Cruz, J. R. (1986).** Strategic management of subsidiaries. In H. Etemad and L. Seguin Dulude (eds.), *Managing the Multinational Subsidiary*. Croom Helm, London, pp. 75–89.

**David, H. (1987).** Ranking from anbalanced paired-comparison data. *Biometrika*. Vol 74. pp. 432-436.

**Dean, T. J. and Brown, R. L. and Bamford, C. E. (1998).** Differences in large and small firm responses to environmental context: Strategic implications from a comparative analysis of business formations. *Strategic Management Journal*, 19, 709 -728

**Dimitratos, P., and Jones, M. V. (2005).** Future directions for international entrepreneurship research. *International Business Review*, 14, 119-128.

**Dunlap, W. P. (1994).** Generalizing the common language effect size indicator to bivariate normal correlations. *Psychological Bulletin*. Vol. 116. pp. 509-511.

**Dunlap, W. P. and Myers, L. (1997).** Approximating power for signifkance tests with one degree of freedom. *Psychological Methods*. Vol 2. pp. 186-191.

**Dunning, J. H. (1980).** Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests, *Journal of International Business Studies*, 11(1), pp. 9–31.

**Dunning, J. H. (1988).** The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions, *Journal of International Business Studies*, 19, pp. 1–31.

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

**Dunning, J. H. (1994).** Multinational enterprises and the globalization of innovative capacity; *Research Policy*; Vol. 23; p. 67–88.

**Dunning, J. H. (1995).** Reappraising the electric paradigm in an age of alliance capitalism. *Journal of International Business Studies*; Vol. 26; p. 461–492.

**Etemad, H. and L. Seguin Dulude (1986).** *Managing the Multinational Subsidiary*. Croom Helm, London.

- Fagre, N. and Wells, L. T. (1982).** Bargaining power of multinational and host governments. *Journal of International Business Studies*, 13(2): 9-23.
- Florida, R. (1997):** The globalization of R&D: results of a survey of foreign-affiliated R&D laboratories in the U.S.A.; *Research Policy*; Vol. 26; p. 85–103.
- Fornell, C and F. Bookstein (1982).** A comparative analysis of two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory, *Journal of Marketing Research*, XIX, pp. 440–452.
- Fornell, C. (1984).** A second generation of multivariate analysis: Classification of methods and implications for marketing research, working paper, University of Michigan.
- Fornell, C. and D. Barclay (1983).** Jackknifing: A supplement to Lohmöller's LVPLS program, Graduate School of Business Administration, University of Michigan, Ann Arbor, MI.
- Fornell, C. and D. F. Larcker (1981).** Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics, *Journal of Marketing Research*, 18, pp. 382–388.
- Fornell, C. and P. Lorange and J. Roos (1990).** The cooperative venture formation process: A latent variable structural modeling approach, *Management Science*, 36(10), pp. 1246–1255.
- Forsgren, M. (1995).** Developing centres of excellence in multinational firms, research proposal, Copenhagen Business School.
- Franke, G. R. and Richey, R. G. (2010).** Improving generalizations from multi-country comparisons in international business research. *Journal of International Business Research*, (JIBS) Vol. 41. pp. 1275-1293
- Garnier, G. H. (1982).** Context and decision making autonomy in foreign affiliates of U.S. multinational corporations, *Academy of Management Journal*, 25, pp. 893–908.
- Gates, S. R. and W. G. Egelhoff (1986).** Centralization in headquarters–subsidiary relationships, *Journal of International Business Studies*, 17(2), pp. 71–92.
- Gelei Andrea (2006).** Beszámoló típusok és azok alapvető kompetenciái a hazai autópálya ellátási láncban. PhD értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest
- Ghoshal, S. (1986).** The innovative multinational: A differentiated network of organizational roles and management processes, unpublished doctoral dissertation, Harvard Business School, Boston, MA.
- Ghoshal, S. and C. A. Bartlett (1991).** The multinational corporation as an interorganizational network, *Academy of Management Review*, 15(4), pp. 603–625.
- Ghoshal, S. and C. A. Bartlett (1994).** Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management, *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 15, pp. 91–112.
- Ghoshal, S. and H. Nohria (1989).** Internal differentiation within multinational corporations, *Strategic Management Journal*, 10(4), pp. 323–337.
- Gupta, A. K. and V. Govindarajan (1994).** Organizing for knowledge within MNCs, *International Business Review*, 3(4), pp. 443–457.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad (1994).** *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Hedges, L. V. and Olkin, I. (1985).** *Statistical methods for meta-analysis*, Orlando, FL: Academic Press
- Hedlund, G. (1986).** The hypermodern MNC: A heterarchy? *Human Resources Management*, 25, pp. 9–36.



- Henard, D. H. and Szymanski, D. M. (2001).** Why some new products are more successful than others, *Journal of Marketing Research*, 38(3), 362–375.
- Henderson, A. D. (1999).** Firm strategy and age dependence: A contingent view of the liabilities of newness, adolescence, and obsolescence. *Administrative Science Quarterly*, 44, 281 – 314.
- Henisz, W. J. and B. A. Zelner (2005).** Legitimacy, Interest Group Pressures, and Change in Emergent Institutions: The Case of Foreign Investors and Host Country Governments. *Academy of Management Review*, 30: 361–382.
- Henisz, W. J., and B. A. Zelner (2010).** The hidden risks of emerging markets. *Harvard Business Review*, April: 88-95.
- Henisz, Witold J. and Holburn, Guy L.F. and Zelner, Bennet A. (2009).** Contentious Implementation and Retrenchment in Neoliberal Policy Reform: The Global Electric Power Industry, 1989 – 2001. *Administrative Science Quarterly* 54(3), 2009. 379 – 412.
- Hofstede, G. (1980).** *Culture's consequences: International differences in work – related values*. Beverly Hills, CA: Sage
- Hofstede, G. (2001).** *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage
- House, R. J. and Hanges, P. J. and Javidan, M. and Dorfman, P. W. and Gupta, V. (2004).** *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hult, G. T. M. and Ketchen Jr, D. J. and Griffith, D. A. - Finnegan, C. A and Gonzalez-Padron, T., Harmancioglu N. and Huang, Y. and Talay M. B. and Cavusgil, S. T. (2008).** Data equivalence in cross-cultural international business research. Assesment and guidelines. *Journal of International Business Studies* Vol. 39. pp. 1027-1044.
- Hunt, S. D. (2002).** *Foundations of marketing theory*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Hunter, J. E. and Schmidt, F. L. (2004).** *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings (2nd ed.)*, Newbury Park, CA: Sage Publications
- Hunyadi, L. and Vita, L. (2003).** Statisztika közgazdászoknak. Aula, Budapest
- Husted, B. W. (1999).** Wealth, culture, and corruption. *Journal of International Business Studies*. Vol 30. pp. 339-359.
- Hymer, S. H. (1976).** *The International operations of national firms: A study of direct foreign investment*. Cambridge: MIT Press
- Ireland, R. D. and Hitt, M. A., and Sirmon, D. G. (2003).** A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29, 963 – 989.
- Jarillo, J.-C. and J. I. Martinez (1990).** Different roles for subsidiaries: The case of multinational corporations, *Strategic Management Journal*, 11(7), pp. 501–512.
- Johanson, J., and Vahlne, J. (1977).** The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8/1, 23-32.
- Johansson, J. K. and G. S. Yip (1994).** Exploiting globalization potential: U.S. and Japanese strategies, *Strategic Management Journal*, 15 (8), pp. 579–601.
- Jones, M. V., and Coviello, N. E. (2005).** Iternationalisation: Conceptualising an entrepreneurial prosscoss of behaviour in time. *Journal of International business studies*, 36, 284 – 303.

- Kalfadellis, P. and Gray, J. (2002).** Are proxies valid measures of internalisation? *Konferencia anyag*. Athén, Görögország, 2002. December 8-10.
- Kanter, R. M. (1985).** *The Change Masters*. Simon & Schuster, New York.
- Kapás Judit és Komáromi György (2004).** Régi és új hangsúlyok az új intézményi közgazdaságtanban. *Közgazdasági Szemle*, LI. évf., 2004. január (90–98. o.)
- Kim, Y. K., and Kang, J. (2001).** The effects of ethnicity and products on purchase decision making. *Journal of Advertising Research*, 41/2, 39-48.
- Kirca, A. H. and Jayachandran, S. and Bearden, W. O. (2005).** Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance, *Journal of Marketing*, 69(April), 24–41.
- Kirzner, I. (1973).** *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Knickerbocker, F. T. (1973).** *Oligopolistic reaction and multinational enterprise*. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.
- Kobrin, S. J. (1987).** Testing the bargaining hypothesis in the manufacturing sector in developing countries. *International Organization*, 41: 609-638.
- Kobrin, S. J. (1991).** An empirical analysis of the determinants of global integration, *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 12, pp. 17–31.
- Kuemmerle, W. (1999).** The drivers of foreign direct investment into research and development: an empirical investigation. *Journal of International Business Studies (JIBS)*; Vol. 30; p. 1–24.
- Kuratko, D. F. and R. V. Montagno, and J. S. Hornsby (1990).** Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporation entrepreneurial environment, *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 11, pp. 49–58.
- Lacey, C. (1976).** Problems of sociological research: A review of the methodology of hightown grammar. In M. Shipman (Ed.), *The organization and impact of social research* (pp. 63-81). London: Routledge and Kegan Paul.
- LeCraw, D. (1984).** Bargaining power, ownership and profitability of transnational corporations in developing countries. *Journal of International Business Studies*, 15(1): 27-42.
- Lee, P. M. (2004).** *Bayesian statistics: An introduction*. London: Arnold
- Leiblein, M. J. and Reuer, J. J. (2004).** Building a foreign sales base: The roles of capabilities and alliances for entrepreneurial firms. *Journal of Business Venturing*, 19, 285-307.
- Leksell, L. (1984).** Headquarters–subsidiary relationships in multinational corporations, doctoral thesis, Institute of International Business, Stockholm School of Economics.
- Lipsey, M. W. and Wilson, D. B. (2001).** *Practical meta-analysis*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Lumpkin, G. T. and Dess, G. G. (1996).** Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21/1, 135-172.
- Markides, C. C. (1995).** *Diversification, Refocusing and Economic Performance*. MIT Press, Cambridge, MA.
- McDougall, P. P. and Oviatt, B. M. (2000).** International entrepreneurship: The intersection of two research areas. *Academy of Management Journal*, 43, 902-908.
- Merritt, A. (2000).** Culture in the cockpit: Do Hofstede's dimensions replicate? *Journal of Cross-Cultural Psychology*. Vol. 31. pp. 283-301.

- Meyer, K. E. and Sinani, E. (2009).** When and where does foreign direct investment generate positive spillovers? A meta-analysis, *Journal of International Business Studies*, 40(7), 1075–1094.
- Miles, M. B., and Huberman, M. A. (1994).** *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks: Sage.
- Nelson, R. R. and Winter, S. G. (1982).** *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Nordström, K. A. and Vahlne, J. –E. (1994).** Is the globe shrinking? Psychic distance and the establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years. in M. Landeck (Ed.), *International trade: Regional and global issues*. New York: St. Martin's Press.
- Nunnally, J. C. (1978).** *Psychometric Theory* (2nd ed.). McGraw Hill, New York.
- Otterbeck, L. (1981).** The Management of Headquarters–Subsidiary Relations in Multinational Corporations. Gower, Hampshire, U.K.
- Oviatt, B. M. and McDougall, P. P. (2005).** Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internalisation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29/5, 537-553.
- Peng, M. W. (2001).** The resourced-based view and international business. *Journal of Management*, 27, 803-829.
- Penrose, E. T. (1959).** *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Oxford
- Peters, T. J. and R. H. Waterman (1982).** *In Search of Excellence*. Harper & Row, New York.
- Pinchott, G. III (1985).** *Intrapreneuring*. Harper & Row, New York.
- Porter, M. E. (1980).** *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1986).** *Competition in Global Industries*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Porter, M. E. (1990).** *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Poynter, T. A. (1985).** *Multinational enterprises and government intervention*. New York: St. Martin's Press.
- Prahalad, C. K. (1976).** The strategic process in a multinational corporation, unpublished doctoral dissertation, School of Business Administration, Harvard University.
- Prahalad, C. K. and Y. L. Doz (1981).** An approach to strategic control in MNCs, *Sloan Management Review*, Summer, pp. 5–13.
- Rangan, V. K. and Menezes, M. A. J. and Maier, E. P. (1997).** Channel selection for new industrial products: A framework, method, and application. *Journal of Marketing*, 56/3, 69-82.
- Reuber, R. A. and Fischer, E. (1997).** The influence of the management's team's international experience on the internalization behaviours of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 28/4, 807-822.
- Rosenthal, R. (1995).** Writing meta-analytic reviews, *Psychological Bulletin*, 118(September), 183–192.
- Roth, K. and A. J. Morrison (1992).** Implementing global strategy: Characteristics of global subsidiary mandates, *Journal of International Business Studies*, 23(4), pp. 715–736.
- Rugman, A. (1981).** *Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets*. Croom Helm, London.
- Rugman, A. and A. Verbeke (1992).** A note on the transnational solution and the transaction cost theory of multinational strategic management, *Journal of International Business Studies*, 23(4), pp. 761–772.

- Rugman, A. M. and J. Bennett (1982).** Technology transfer and world product mandating in Canada, *Columbia Journal of World Business*, 17(4), pp. 58–62.
- Rugman, A. M. and Verbeke. A. (1993).** Generic strategies in global competition; *Research in Global Strategic Management* Vol. 4; p. 3-15.
- Rugman, A. M. and Verbeke. A. (2001/a).** Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises; *Strategic Management Journal*; Vol. 22; p. 237-250.
- Rugman, A. M. and Verbeke. A. (2001/b).** Location, competitiveness and the multinational enterprise; in Rugman, A. M. and Brewer, T. (Eds.): *Oxford Handbook of International Business*; Oxford University Press.
- Rugman, A. M. and Verbeke. A. (2004).** A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises; *Journal of International Business Studies (JIBS)*. Vol. 35; p. 3-18.
- Rugman, A.M. and D'Cruz, J. R. (2000).** *Multinationals as Flagship Firms: A New Theory of Regional Business Networks*. Oxford University Press: Oxford.
- Science Council of Canada (1980).** *Multinationals and Industrial Strategy: The Role of World Product Mandates*. Science Council of Canada, Supply and Services, Ottawa, Canada.
- Shan, W. and Song, J. (1997).** Foreign direct investment and the sourcing of technological advantage: evidence from the biotechnology industry. *Journal of International Business Studies (JIBS)*; Vol. 28; p. 267–284.
- Stanley, T. D. (2001).** Wheat from chaff: Meta-analysis as quantitative literature review, *Journal of Economic Perspectives*, 15(3), 131–150.
- Stevenson, H. H. and Jarillo, J. C. (1990).** A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, // (Summer Special Issue), 17-27.
- Stock, W. A. (1994).** *Systematic coding for research synthesis In: Harris Cooper & The handbook of research synthesis (pp. 231–244), New York, NY: Russell Sage Foundation*
- Svejnar, J. and Smith, S. C. (1984).** The economics of joint ventures in less developed countries. *Quarterly Journal of Economics*, 99: 149-167.
- Szulanski, G. (1995).** An empirical investigation of the barriers to transfer of best practice inside the firm, unpublished doctoral dissertation, INSEAD, France.
- Taggart, J. H. (1998).** Strategic shifts in MNC subsidiaries. *Strategic Management Journal*; Vol. 19; p. 663–681.
- Teece, D. (1977).** Technology transfer by multinational firms: The resource cost of transferring technological know-how, *Economic Journal*. 87, pp. 242–261.
- Trabold, H. (2002).** Export intermediation: An empirical test of Peng & Iltis. *Journal of International Business Studies*, 33/2, 327-344.
- Tversky, A., and Kahneman, D. (1971).** Belief in the law of small numbers. *Psychological Bulletin*. Vol. 76. pp. 105-110
- Vaszkun Balázs (2008).** Kína a nemzetközi üzleti gazdaságtan tükrében. In: *Fejezetek a nemzetközi üzleti gazdaságtanból*. 97. Sz. Műhelytanulmány. Budapest. 65-70.
- Vernon, R. (1966).** International investment and international trade in the product life cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80, 190-207.
- Vernon, R. (1977).** The strain on national objectives: The developing countries. *Storm over the multinationals: The real issues*: 139-173. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Wernerfelt, B. (1984).** A resource-based View of the Firm; *Strategic Management Journal*, 5 (2), April – June, pp. 171-180
- Westhead, P. and Wright, M., and Ucbasaran, D. (2001).** The internalizaion of new and small firms: A resorced-based view. *Journal of Business Venturing*, 16/4, 333-358.
- Westney, D. E. (1994).** Institutionalization theory and the multinational corporation. In S. Ghoshal and D. E. Westney (eds.), *Organization Theory and the Multinational Corporation*. St Martin's Press, New York, pp. 53–76.
- White R. E. and T. A. Poynter (1984).** Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada, *Business Quarterly*, Summer, pp. 59-69.
- White, H. D. (1994).** *Scientific communication and retrieval, In Harris Cooper & The handbook of research synthesis (pp. 41–55). New York, NY: Russell Sage Foundation*
- Woodcock, P. (1994).** The greenfield vs. acquisition entry mode decision process, unpublished doctoral dissertation, Western Business School.
- Young, S., N. Hood and E. Peters (1994).** Multinational enterprises and regional economic development, *Regional Studies*, 28 (7), pp. 657–677.
- Zaheer, S. (1995).** Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38, 341-364.
- Zahra, S. A. and George, G. (2002).** International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic Entrepreneurship: Creating a new mindset*. Oxford: Blackwell Publishers
- Zahra, S. A. and Garvis, D. M. (2000).** International corporate entrepreneurship: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15, 469-492.

## Egyéb források

<http://www.kelley.iu.edu/rugman/BriefCurriculumVitae.htm>; Letöltés időpontja: 2011. június 9. 18:13  
<http://mek.niif.hu/05500/05536/05536.pdf>  
<http://www.ucalgary.ca/verbeke/>; Letöltés időpontja: 2011. június 9. 18:27

Jelen tanulmány a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT kötetét képezi.

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