



UNIVERZITA J.SELYEHO
SELYE JÁNOS EGYETEM
EKONOMICKÁ FAKULTA
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

VÁLLALATOK NEMZETKÖZIVÉ VÁLÁSÁNAK ELMÉLETI HÁTTERE TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ INTERNACIONALIZÁCIE PODNIKOV

VEDECKÁ MONOGRAFIA –
MONOGRÁFIA RESEARCH REPORT



Komárno – Révkomárom
2012

UNIVERZITA J. SELYEHO – Ekonomická fakulta
Bratislavská cesta 3322, SK-945 01 Komárno
www.selyeuni.sk



Autori/Szerzők:

Prof. Dr. Poór József, CSc.
egyetemi tanár

PhDr. Seres Huszárik Erika
egyetemi tanársegéd

Ing. et Bc. Mura Ladislav, PhD.
egyetemi adjunktus

Recenzenti/Recenzensek:

Dr. Bernek Ágnes

Dr. Kerekes Kinga

Ing. Machová Renáta, PhD.

Vydavateľ/Kiadó:

Univerzita J. Selyeho – Selye János Egyetem, Komárno

Zostavovateľské práce/Szerkesztői munkák:

Prof. Dr. Poór József, CSc.

Rozsah/Terjedelem:

5,40 AH/Szerzői ív

Prof. Dr. Poór József, CSc. (59,2%; 3,2 AH)

PhDr. Seres Huszárik Erika (20,4%; 1,1 AH)

Ing. et Bc. Mura Ladislav, PhD. (20,4%; 1,1 AH)

Počet výtlačkov/Példányszám:

100 kusov/darab

ISBN 978-80-8122-048-7

EAN 9788081220487

Prvé vydanie, 2012/ Első kiadás, 2012

TARTALOMJEGYZÉK

1. Abstrakt	5
2. Bevezetés (úvod)	7
3. Mozgások a világgazdaságban (Zmeny vo svetovej ekonomike) (Poór József-Ladislav Mura)	9
3.1. Külföldi tőkeberuházások (Priame zahraničné investície)	9
3.1.1. Nemzetköziesedés (Internacionalizácia)	14
3.1.2. Globalizáció (Globalizácia)	18
4. Hagyományos kereskedelmi elméletek (Klasické teórie medzinárodného obchodu) (Poór József)	25
4.1. Merkantilizmus (Merkantilizmus)	25
4.2. A külkereskedelmi mérleg természetes kiegyenlítődésének elmélete (Teória samoregulovania obchodnej bilancie)	26
4.3. Komparatív előnyök tanai (Teória komparatívnych výhod)	27
4.4. Ország nagyság elmélet (Teória veľkosti štátu)	29
4.5. Faktor (tényező) elmélet (Teória výrobných faktorov)	30
4.6. A hagyományos elméletek használhatósága (Využitelnosť klasických teórií)	33
5. Nemzetközi vállalatok tőkemozgás elméletei (Teórie pohybu kapitálu medzinárodných podnikov) (Poór József-Seres Huszárik Erika)	35
5.1. Közvetlen tőkebefektetések a tulajdonlás mértéke alapján (Členenie priamych zahraničných investícií podľa podielu na vlastníctve)	36
5.2. A közvetlen külföldi tőkebefektetések típusai funkciójuk alapján (Členenie priamych zahraničných investícií podľa funkčného hľadiska)	38
5.3. A külföldi közvetlen tőkebefektetések elméleti háttere (Teória priamych zahraničných investícií)	40
5.3.1. Életciklus elmélet (Teória životného cyklu)	40
5.3.2. Erőforrástranszfer modell (Model výrobných transferov)	44
5.3.3. Fokozatos piacralépés elmélet (Teória pozvoľného vstupu na trh)	45
5.3.4. Szociális háló elmélet (Teória sociálnych sietí)	50

5.3.5. Porteri rombusz-modell (Porterov model)	53
5.3.6. Eklektikus elmélet (Eklektická teória)	57
5.3.7. Telephely elmélet (Teória prevádzky)	58
5.3.8. Internalizáció (Teória internalizácie)	59
5.3.9. Institucionalista elmélet (Teória inštitucionalizmu)	61
5.3.10. Működési rugalmasság elmélete (Teória prevádzkovej flexibility)	61
6. Nemzetközi üzleti menedzselés általános elméletei (Klasické teórie medzinárodného manažmentu obchodu) (Poór József)	62
6.1. Stratégiai menedzsment elméletek (Teórie strategického manažmentu)	62
6.2. Első piacra lépő marketing elmélete (Marketingová teória prvého vstupujúceho na trh)	65
6.3. Nemzetközi személyzetmenedzselési politikák (Medzinárodná politika manažmentu ľudských zdrojov)	66
6.4. Feltörekvő országok multijai és a hagyományos modellek (Multinacionálne podniky rozvíjajúcich sa krajín a klasické modely)	67
7. An analysis of business internationalization models on smes (Analýza internacionalizácie malých a stredných podnikov) (Ladislav Mura)	68
7.1. Introduction	68
7.2. Results and discussion	69
7.3. Uppsala's model of internationalization (The classic model of internationalization)	71
7.4. Stopford's model of internationalization	73
7.5. Internationalization model according to Daniels and Radebaugh	76
7.6. The internationalization of business in the small and medium enterprises	80
7.7. Conclusion	82
8. A közvetlen külföldi tőkebefektetések meghatározói és hatásai (Determinanty a efekty priamych zahraničných investícií) (Huszárik Erika)	83
9. Források	86

1. ABSTRAKT

Vývoj svetovej ekonomiky na prelome tisícročia zaznamenáva rozsiahle zmeny. Integračné a globalizačné procesy vo veľkom rozsahu ovplyvnili medzinárodné spoločensko-politické, ekonomické a finančné vzťahy. Nárast produkcie v čoraz väčšej miere núti firmy k rozsiahlejšiemu prepojeniu a užšej špecializácii.

V poslednom období sa dominantným subjektom medzinárodného podnikania stali transnacionálne korporácie. Internacionalizácia, ako charakteristický znak spoločností, sa objavila v industrializovaných krajinách a bola ovplyvnená aj historickými udalosťami (napr. svetovou vojnou) a v rôznej miere prispela k charakteristike jednotlivých spoločností v rôznych krajinách. Motivačné faktory medzinárodnej expanzie sa taktiež líšili v jednotlivých obdobiach a jednotlivých krajinách. Významným determinantom rozvoja západoeurópskych spoločností koncom 19. storočia bol aj jednoduchší prístup k nerastným surovinám. (Franko, 1974) Veľké americké priemyselné podniky ako napríklad Ford, General Motors alebo General Electric založili svoje pobočky v Európe, aby sa dostali bližšie k svojim odberateľom. (Wilkins, 1970, 1974)

Medzinárodné obchodné podnikanie sa zaoberá analýzou činností súvisiacich s medzinárodnými spoločnosťami, ktorých korene tvorí medzinárodná ekonomika. Do 60-tych rokov autori považovali priame zahraničné kapitálové investície ako pohyb prevádzkového kapitálu a medzinárodný obchod skúmali v súvislosti s komparatívnymi výhodami jednotlivých krajín.

Autori **medzinárodnej ekonómie** (Kozma, 1996; Szentés, 1999; 2002 és 2005; Csáki, 2002; Krugman-Obstfeld, 2003; Simai, 2008 és Benczés et al., 2009 atď.) sa zaoberali s procesom internacionalizácie podnikového kapitálu na základe klasických a neoklasických teórií.

Autori **medzinárodnej podnikovej ekonomiky** (Daniels-Radebaugh, 1992; 1994; Beamish et al, 2000; Hill, 2002; Czakó-Reszegi, 2010; Holtbrügge-Welge, 2010 atď.) sa väčšinou zaoberajú s klasickou a neoklasickou teóriou a veľký dôraz kladú pri obchodných aspektoch aj na teórie medzinárodného pohybu podnikového kapitálu.

Hlavná orientácia autorov **medzinárodného manažmentu** (Perlmutter, 1969; Bartlett-Goshal, 2000; Wild et al., 2003; Rekettye-Fojtik, 2004, Holtbrügge-Welge, 2010 atď.) bola sústredená na zakladanie teórie zameranej na činnosť medzinárodných firiem (napr. stratégia, kultúra a komunikácia).

Autori teórie **regionálnej ekonomiky** (Bernek, 2002; Rechnitzer, 2005; Lengyel, 2010) v rámci teórií pohybu podnikového kapitálu podporujú konkurencieschopnosť a sieťovú spoluprácu.

Vychádzajúc z vyššie uvedeného možno konštatovať, že neexistuje «jednotná teória, ktorá by pokrývala všetky aspekty tejto veľmi zložitej a neustále sa meniacej problematiky» (Holtbrügge-Welge, 2010:90).

Kolektív autorov z Ekonomickej fakulty Univerzity J. Selyeho predkladá výsledky svojej vedecko-výskumnej činnosti v podobe vedeckej monografie. Odporúčame ju do pozornosti študentom, odborníkom i podnikateľom z praxe.

Komárno, október 2012

József Poór
Erika Seres Huszárik
Ladislav Mura

2. BEVEZETÉS (ÚVOD)

A vállalatok nemzetköziesedését tárgyaló ismertebb publikációk szerzői, attól függően, hogy milyen szakterület szempontjából közelítenek az alcímben jelzett témához, osztályozásuk és kifejtésük módja részben vagy teljesen magán viseli az adott szakterület felfogását.

A *nemzetközi gazdaságtan (international economics)* kutatói (Kozma, 1996; Szentes, 1999; 2002 és 2005; Csáki, 2002; Krugman-Obstfeld, 2003; Simai, 2008 és Benczés et al., 2009 stb.) alapvetően, a nemzetközi kereskedelemre vonatkozó hagyományos és új elméletek talaján tárgyalják a vállalati tőkék nemzetköziesedésének folyamatát.

A *nemzetközi üzleti gazdaságtan (international bussiness)* kutatói (Daniels-Radebaugh, 1992 és 1994; Beamish et al, 2000; Hill, 2002; Czakó-Reszegi, 2010; Holtbrügge-Welge, 2010 stb.) legtöbb esetben tárgyalják a hagyományos és új elméleteket, valamint erősebben hangsúlyozzák a kereskedelem szempontjai mellett a nemzetközi vállalati tőkemozgásokra vonatkozó teóriákat.

A *nemzetközi menedzsment (international management)* képviselői (Perlmutter, 1969; Bartlett-Goshal, 2000; Wild et al., 2003; Rekettye-Fojtik, 2004, Holtbrügge-Welge, 2010 stb.) kisebb-nagyobb részletességgel is foglalkoznak hagyományos és új elméletekkel. Fő vizsgálati orientációjuk az ilyen cégek vezetésével és irányításával összefüggő általános (pl. stratégia, kultúra, kommunikáció) és funkcionális (pl. tervezés, stratégia, pénzügy, HR, stb.) tevékenységeinek elméleti megalapozása.

A területi gazdaságtan (regional economics) képviselői (Bernek, 2002; Rechnitzer, 2005; Lengyel, 2010) a vállalati tőkemozgások elméletei közül a versenyképesség és klaszterezés megalapozásához alkalmazzák a hagyományos és új kereskedelmi elméleteket.

A fenti elemzéshez kapcsolódóan az derül ki, hogy nincs „egy olyan egységes elmélet, ami minden szempontból lefedné ezt a nagyon komplex és állandóan változó területet” (Holtbrügge-Welge, 2010:90).

A jelzett tanokhoz kapcsolódóan a következő hármas csoportosításban tárgyaljuk a elméleteket:

- » Hagyományos kereskedelmi elméletek, amelyek alapvetően nem a tőke és termelési tényezők határokön átnyúló mozgását alapozzák meg, sokkal inkább az áruk és szolgáltatások export-import irányait magyarázzák. Ide soroljuk a következő elméleteket:
 - » merkantilizmus,
 - » komparatív előnyök tanai,
 - » országnagyság elmélet,
 - » faktor (tényező) elmélet.
- » *Nemzetközi vállalati tőke mozgások és új kereskedelmi elméletek*, amelyek azt segítik megmagyarázni, hogy a nemzetközi vállalatok milyen feltételekkel viszik külföldre tőkéjüket és termelési kapacitásaikat, hogy ott saját termelő és szolgáltató kapacitásokat alapítsanak vagy vásároljanak fel.
 - » élekciklus elmélet,
 - » erőforrástranszfer modell,
 - » szociális háló elmélet,
 - » fokozatos piacralépés elmélet,
 - » Porteri rombusz-modell
 - » eklektikus elmélet,
 - » telephely elmélet,
 - » internalizáció elmélete,
 - » institucionálista elmélet,
 - » működési rugalmasság elmélete.
- » *A nemzetközi üzleti tevékenységek menedzsment elméletei* arra próbálnak választ adni, hogy a globális versenyfeltételek között milyen módon tevékenykedjenek ezek a cégek. Ezek az elméletek részben vagy teljesen, alapul is szolgálhatnak a nemzetközi cégek általános vagy speciális menedzsment funkcióinak (pl. stratégia, marketing, pénzügy és HR) a létrehozásához és működtetéséhez.
 - » stratégiai menedzsment elmélet,
 - » első piacra lépő elmélet,
 - » nemzetközi menedzsment mentalitás elmélete,
 - » KKV-ék nemzetköziesedése,
 - » feltörekvő országok multijai.

3. MOZGÁSOK A VILÁGGAZDASÁGBAN (ZMENY VO SVETOVEJ EKONOMIKE) (POÓR JÓZSEF–LADISLAV MURA)

3.1. KÜLFÖLDI TŐKEBERUHÁZÁSOK (PRIAME ZAHRANIČNÉ INVESTÍCIE)

A gazdaságtörténészek szerint a nemzetközi üzleti tevékenység – ismert angol szóval International Business – visszanyúlik az ókori civilizáció egyik nagy kereskedő népéhez, a föníciaiakhoz. Az évszázadok során a termékek árucseréjének az ókorban kialakult technikáját a velencei kalmárok, és a nagy japán kereskedőházak továbbfejlesztették. Fontos láncszemek ebben a fejlődési folyamatban a brit kereskedőházak tevékenységei, amelyek nyomán kereskedőtelepeket alapítottak az Újvilágtól a messzi Indiáig. A XIX. századtól kezdve új jelenség figyelhető meg a nemzetközi üzleti életben: „az új, erősödő európai kapitalista vállalkozások elkezdének beruházni a világ fejlettebb részein. Így többek között az USA-ban és a nagy európai gyarmattartó hatalmak távoli birtokain” (Bartlett-Ghoshal, 1992: 2). „A második világháborúig azonban az összes magánjellegű tőkebefektetés nagy része ún. pénzügyi (portfolió) jellegű volt” (Daniels- Radebaugh, 1992: 26).

„A II. világháborút követően drámaian megváltozott a nemzetközi üzleti tevékenység jellege és formái” (Robock-Kenneth, 1989: 4). Jelentős, nagy cégek – kezdetben főleg amerikaiak és angolok – direkt tőkeberuházásokat – ismert angol szóval Foreign Direct Investment (FDI) – hajtottak végre a világ különböző részein. A hagyományos nemzetközi kereskedelem továbbra is bővült, de szerepe és súlya csökkent az előzőleg leírt, határokon átlépő közvetlenebb vállalászási formákhoz képest.

A külföldi beruházásoknak két jellegzetes kategóriáját célszerű megkülönböztetni:

- » *A közvetlen működő tőkeberuházások (Foreign Direct Investment, röviden FDI) lehetővé teszik „egy másik országban lévő vállalat tulajdonlását és ellenőrzését” (Krugman-Obstfeld, 2003:190). A tulajdonért cserébe a beruházó cég pénzügyi, termelési, menedzsment know-how-t és más erőforrásokat juttat el a felvásárolt vállalathoz. Az FDI-vel kapcsolatban fontos kiemelni a menedzsment direkt (közvetlen) részvételét a külföldi leányvállalatban. A külföldi cég többféle formában is megvalósíthatja beruházását. Így többek között megvásárolhat egy meglévő, régóta működő vállalatot, vagy teljesen új, ún. zöldmezős beruházást hajthat végre. A közvetlen tőkeberuházás koncepciójának az a lényege, hogy megszerezzük, biztosítsuk az erőforrások ellenőrzésének, irányításának a jogát egy másik ország vállalata felett. Az FDI-vel kapcsolatban feltétlenül szólni kell arról is, hogy az adott termék tulajdonságai, valamint az adott helyi piac mérete, jellege, kultúrája és más egyéb tényezők szükségessé tehetik a cég stratégiájának és menedzsment gyakorlatának adaptálását a helyi viszonyokhoz. A világ autóiparában nincs*

ún. világautó (world car). Erre jó példa a Toyota esete, amely az elsőszámú márka az Egyesült Államokban, viszont nincs dobogós helyen Japánban. Hasonló mondható el a Coca-Cola-ról. Az ún. egységes világítalként reklámozott Coca-Cola-ról hamar kiderült, hogy sokkal jobban lehet eladni, ha az ország specifikus jellemzőit hangsúlyozzák a mutatott reklámokban, semmint ugyanazzal a reklámmal próbálkozni mindenhol. A különböző méretű FDI tevékenységek két nagyobb csoportba sorolhatók (Pan és Tse, 2000 és Lányi, 2007). Az egyik csoportba tartoznak az ún. nem tulajdonosi viszonyt eredményező (non-equity modes) (pl. export, licenc, franchise, K+F stb. szerződések) és a másikba pedig tulajdonlással járó (equity modes) (pl. kisebbségi, 50-50% és többségi tulajdon stb.) piacra lépések.

- » Az előbbieken leírtakkal szemben a *portfólió beruházások* (*portfólió investments*) esetében különböző pénzügyi eszközöket, részvényeket vásárol a külföldi befektető. Ez a befektetési mód alapvetően passzív beleszólási jogokat biztosít a megvásárolt cég irányításába.

A direkt tőkeberuházások volumene a kilencvenes években folyamatosan növekedett 2000-ig. Az UNCTAD 2003-as jelentése szerint a '90-es évekhez képest jelentősen csökkent az éves FDI összmenyisége a világon. A nemzetközi tőkeberuházások (FDI) visszaesésében akkoriban számos tényező játszott közre, amivel összefüggésben többek között megemlíthetjük a 2001. szeptember 11. óta folyó terrorizmus elleni háborút, sok nemzetközi felvásárlás és összevonás (M&A) sikertelen voltát és a nemzetközi befektetői klímában bekövetkezett fordulatot.

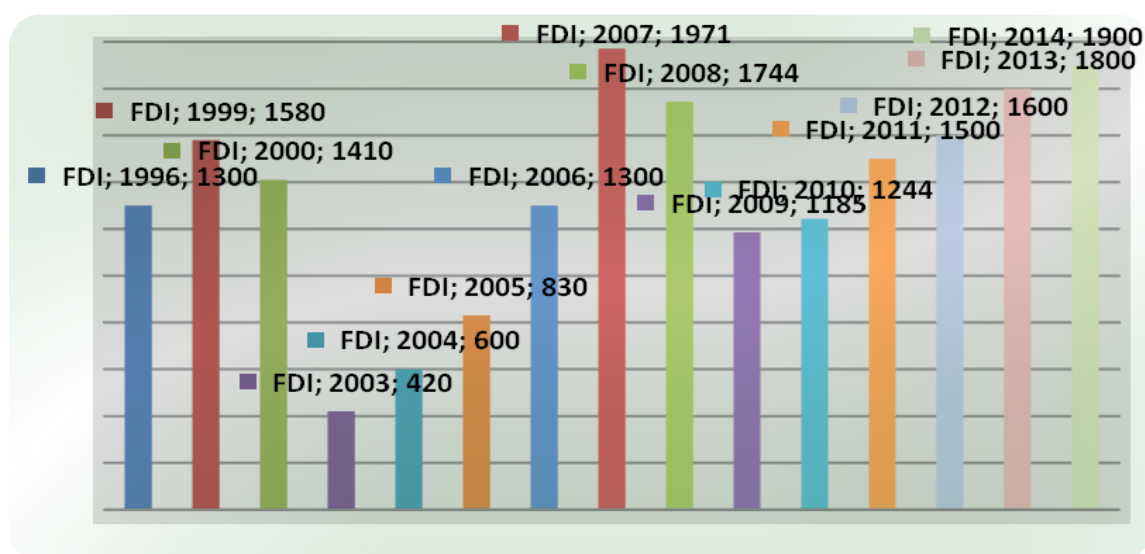
Az UNCTAD 2008-as éves jelentése szerint megállapítható, hogy 2004 óta azonban az FDI folyamatos növekedéséről beszélhetünk. 2006-ban a világ teljes FDI volumene elérte a 1.411 milliárd dollárt. A válság előtti utolsó évben a beáramló éves FDI értéke 1.971 milliárd dollárt tett ki.

A válság hatására jelentősen lecsökkent az FDI éves globális mennyisége. Az UNCTAD 2009 jelentése szerint a korábbi 1.900 milliárd dollárról közel 1.200 milliárd dollárra esett vissza ez az érték. Ez a visszaesés eltérő mértékben, de érintette az egész világ minden régióját.

A világ FDI-je a 2010-es év folyamán 5%-os növekedést mutatott be, elérve az 1244 milliárd USD-os szintet. A világ ipari termelése és kereskedelme ekkorra már visszaállt a válság előtti szintre, viszont az FDI még mindig 15%-kal elmaradt a válság előtti átlagos szinttől, valamint 37%-al a 2007-es csúcstól.

Az UNCTAD 2012-es jelentése a korábbihoz képest rózsásabb adatokat közöl. Így többek között 2010-ről 2011-re 16%-kal növekedett az éves globális FDI összege. Így megközelítőleg 1.500 milliárd dollárt tett ki. A kötet szerzői szerint ez az érték 2012-ben 1.600, 2013-ban 1.800 és 2014-ben pedig 1.900 milliárd dollárt tesz majd ki. A legnagyobb tőke exportálók továbbra is a következő három országcsoporthoz – USA, Nyugat-Európa és Japán – kerül ki. A fejlődő és az átalakuló országok összesen 748 milliárd dollár (45%) tőkét vonzottak 2011-ben. Ebből az átalakulóakra (transition) 92 milliárd USD esett. Magyarország kiemelt helyen szerepel a jelentésben, mely szerint az FDI legnagyobb mértékben a magyar, belga és cseh gazdaságban van jelen.

1. ábra: Közvetlen tőkeberuházások (FDI) alakulása a világon (milliárd dollár) (1996-2014)



Megjegyzés: 2012-2014 adatok előrejelzések

Források: UNCTAD (2012): World Investment Report 2012-Towards a New Generation of Investment Policies. United Nations, Geneva. UNCTAD (2008): World Investment Report, 2007: Transnational Corporations and Export Competitiveness. United Nations, Geneva nyomán.

Az előzőleg leírt pozitív forgatókönyv tartható lesz, amennyiben nem következnek be egyéb előre nem látható negatív globális hatások. A fejlett világ országaiba 748 milliárd dollár áramlott. Továbbá most fordult elő először, hogy a fejlődő és az átalakuló országok vonzották a világ FDI-jének közel felét. Ezzel párhuzamosan az FDI beáramlásának csökkenése volt megfigyelhető Afrikába, a világ legszegényebb országaiba, a kontinentális fejlődő országokba és a kis sziget országokba. Mindezekkel ellentétben a legerősebb fejlődő régiók, mint Dél- és Délkelet-Ázsia, Latin-Amerika jelentős növekedést könyvelhetett el ebben az időszakban FDI beáramlása terén.

Az UNCTAD (2010) jelentése és a KSH (2010a:2) adatai szerint az EU 12 új tagországába 2009-ig közel 651 milliárd dollár külföldi tőkebefektetés érkezett. Magyarország ebből a tőkebefektetésekből 13,2 százalékban részesedett. Az UNCTAD 2012-es jelentése szerint 2011 végén ez az érték közel 700 milliárd dollárt ért el, amiből hazánk részesedése valamelyest 10 százalék körüli értékre csökkent.

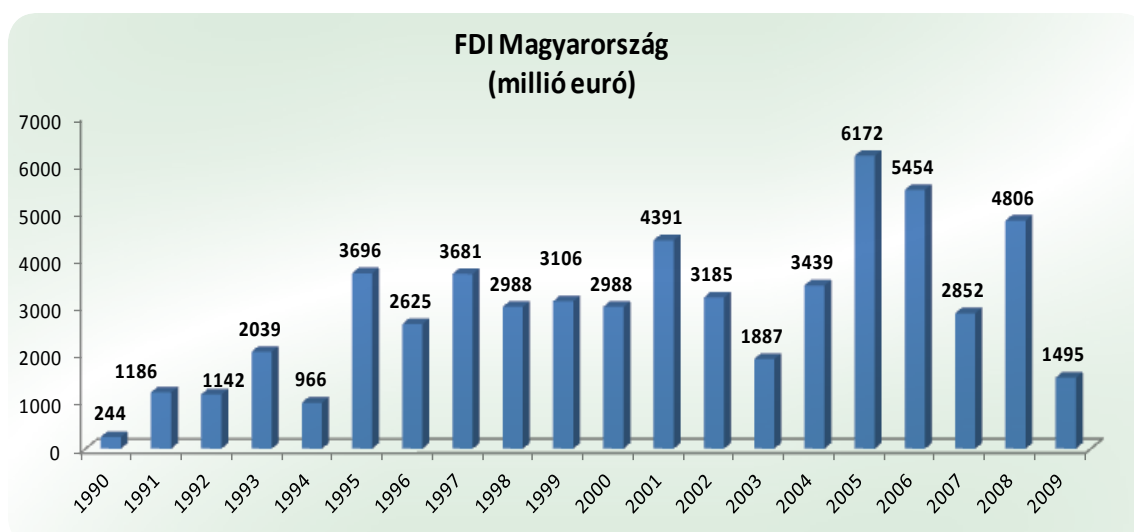
1. táblázat: Külföldi tőkebefektetések az EU új és régi tagországaiban (2009)

No.	Országok	FDI állomány összértéke (milliárd USD)	Arány a GDP-hez viszonyítva	Lakosság (millió fő)	Egy lakosra jutó összeg (USD)
1.	Bulgária	50	92,2	7,585	6 592
2.	Ciprus	26,8	83,4	0,797	33 626
3.	Csehország	115,8	52,7	10,487	11 042
4.	Észtország	16,2	68,8	1,34	12 090
5.	Lengyelország	182,8	30,7	38,151	4 791
6.	Lettország	11,4	33,9	2,254	5 058
7.	Litvánia	13,8	27,2	3,339	4 133
8.	Magyarország*	85,9	41,4	10,021	8 572
9.	Málta	9,4	108,4	0,413	22 760
10.	Románia	73,9	36,7	21,48	3 440
11.	Szlovákia	50,2	48,4	5,418	9 265
12.	Szlovénia	15,2	29	2,039	7 455
13.	EU-12 (új tagországok)	651,4	47,1	103,324	6 304
14.	EU-15	5 146,00	34,6	323,679	15 898
15.	EU-27	7 447,00	35,1	500,379	14 883

Forrás: KSH (2010a): Közvetlen külföldi tőkebefektetések. Statisztikai Tükör, IV. 16:2.
és <http://stats.unctad.org/FDI/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=4031>

Magyarország esetében a 90-es évek kezdete óta több befektetési csúcs és mélypont is volt. Így csúcsként kiemelhető az 1995-ös privatizációs boom, a 2005-ös reptéreladás, vagy a nagy autóiipari beruházások (pl. Audi és Mercedes). Általában a fokozatos csökkenés a jellemző 1995 óta (Kalotay, 2003).

2. ábra: Az FDI alakulása Magyarországon (1990-2009)



Forrás: Iwasaki, I.-Makó, Cs.-Szanyi, M.-Csizmadia, P.-Illésy, M. (2012): Economic Transformation and Industrial Restructuring: The Hungarian Experience. Maruzen Publishing Co., p. 18 nyomán a szerző saját szerkesztése.

A legutóbbi adatok (UNCTAD, 2012) azt mutatják, hogy a *határokon átnyúló összevonások és felvásárlások (M&A)* vonzották a legtöbb külföldi tőkét a világ legfejlettebb régióiban. Ezzel szemben a feltörekvő és az átalakuló országokban a beáramló FDI fő forrásai a *zöld-mezős beruházások* voltak az elmúlt időszakban.

A nemzetközi vállalatok közvetlen termelő (működő) tőkeberuházásainak jellege és iránya nagyon jelentősen változott az elmúlt 200 év alatt. A gyarmatosítás idején a működő tőke mozgása alapvetően a gyarmatok felé irányult és fő célja az volt, hogy az ottani nyersanyagokat és egzotikus termékeket aknázzák ki (Árva, 2002). Korábbi évtizedekben és még napjainkban is a legfejlettebb országok a legnagyobb felvevők, de a feltörekvő és az átalakuló országok is kezdenek egyre nagyobb mértékben részesedni a globális FDI tortából (Sauvant et al., 2011).

Igen szoros kapcsolat fedezhető fel az adott ország és régió gazdasági fejlődése és a közvetlen tőkeberuházások között. Előzőekben már utaltunk rá, hogy a nagy tőkeberuházó országok egyidejűleg jelentős mértékben felvevői a közvetlen külföldi tőkeberuházásoknak.

Erdős (2003:198) szerint „a multik különösen a kisebb országok növekedési potenciálját befolyásolhatják jelentősen”. Stiglitz (2003) úgy véli, hogy az FDI jó ezeknek az országoknak, de a multik gyorsan elsorvaszthatják a helyi kis cégeket. Ezzel összefüggésben Balatoni-Pitz (2012, 24) tanulmányukban úgy foglalnak állást, hogy „az elmúlt 15 évben összesen átlagosan 0,69-0,89 százalékponttal járult hozzá a külföldi működőtőke a magyarországi növekedéshez, ami rendkívül nagy számnak mondható, tekintve, hogy az átlagos növekedési ráta 2,3 százalékos volt a vizsgált időszakban.” Az idézett szerzők szerint „a működőtőke megtérülési rátája csaknem a teljes vizsgált időhorizonton érdemben meghaladta az alternatív finanszírozási formák implicit kamatát.”

Egy teljesen új FDI irány kezd napjainkban kibontakozni, amely motorja a feltörekvő országoknak (Sauvant et al., 2011). A jelentős exporttöbbletet felhalmozó Kína és India cégei vagy a nyersanyag és kőolajimportból meggazdagodott Oroszország vagy az arab világ vállalatai növekvő mértékben ruháznak be a fejlődő és a fejlett világban egyaránt. Újabban Afrika a kínai tőke nagyon kedvelt célpontjává vált. A leírtakkal kapcsolatban érdemes megemlíteni, hogy az indiai eredetű Arcelor-Mittal, a világ legnagyobb acélipari vállalata szponzorálta a 2012-es Londoni Olimpia 35 emeletes acél szupertornyát (Steel Tower) (Steel., 2012).

3.1.1. NEMZETKÖZIESEDÉS (INTERNACIONALIZÁCIA)

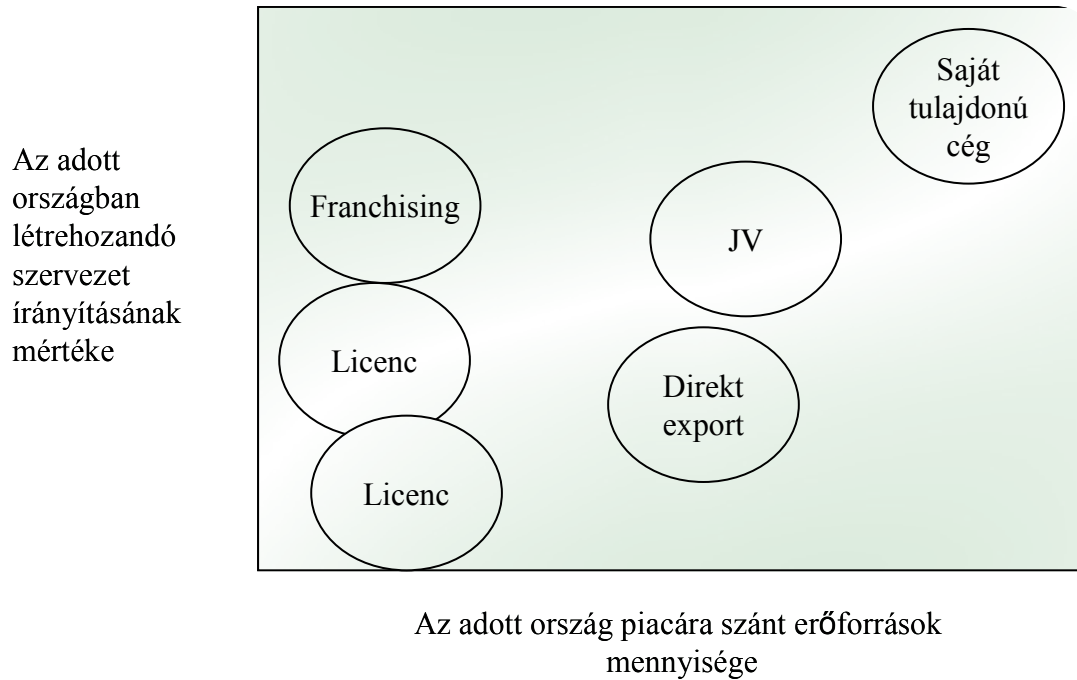
A nemzetköziesedés fogalma sokféleképpen definiálható. A Magyar Értelmező Kéziszótár szerint ez a folyamat nem más, mint a „tevékenységek több ország területén való folytatása” (MTA, 2003: 973). A nemzetközi szakirodalomban a nemzetköziesedést nagyon sokféle jelenséggel azonosítják. Így többek között ide sorolják a vállalatok különböző országok piacaira történő belépésének, a helyi leányvállalatok vezetésének, a nemzetközi kiküldöttek irányításának és nem utolsó sorban a határokon átnyúló üzleti tevékenységeknek a kérdéskörét is (Macharzina, 1989; Carl, 1989; Perlitz, 2004; Dowling-Welch 2004).

Ahogy már korábban utaltunk rá, Simai (2008:284-285) szerint a nemzetköziesedés első gyökerei az ókori kereskedőknél, a középkor uralkodóit hitelező bankokban, a Mediciek tíz városállamban működő vállalkozásaiban és nem utolsó sorban a gyarmatosítás kibontakozásával a távoli térségek kiaknázása céljából létrejött első részvénytársaságokban található meg. A szabadversenyos kapitalizmus kibontakozásával a II. világháború végéig főleg európai társaságok (angolok, hollandok, németek) alapítottak külföldi leányvállalatokat. A leírt helyzet az idézett szerző (Simai, 2008:286) szerint jelentősen megváltozott a múlt század hatvanas éveire, a globális FDI „66 milliárd dollár éves összegének közel 50%-a amerikai kézben volt”.

Az egyik leggyakrabban idézett felfogás ezzel összefüggésben, – ahogy korábban már írtuk – miszerint az üzleti élet nemzetköziesedése egy többlépcsős, komplex tevékenység. Azzal, hogy egy cég kimozdul a jól ismert hazai környezetből, már meg is kezdte ezt a folyamatot (Duelfer-Joestingmeier, 2011). Az ilyen terjeszkedésnek több lépcsőfokát lehet megkülönböztetni, amely során a teljesen hazai piacon tevékenykedő – előbb egy régióra, majd kontinensre és végül az egész földgolyóra kiterjedő tevékenységű – vállalatból nemzetközi vállalkozás lesz (Adler-Ghadar, 1990).

Barlett-Beamish (2011) rámutatnak arra, hogy a külpiacra lépésnek két fontos befolyásoló eleme van: az adott ország piacára szánt erőforrások mennyisége és az adott országban létrehozandó szervezet irányításának mértéke.

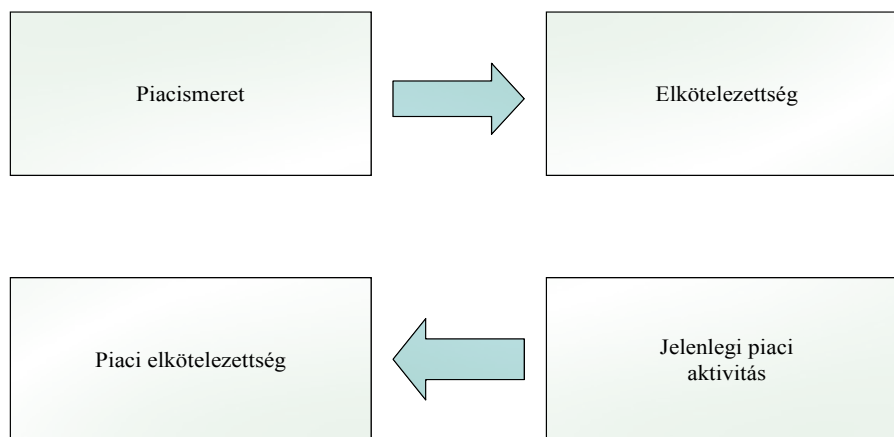
3. ábra: Más ország piacára való belépés befolyásolói



Magyarázat: JV (Joint Venture)=vegyesvállalat
 Bartlett, C.A.-Beamish, P.W. (2011): Transnational Management. Text, Cases and Readings in Cross-border Management. Irwin/McGraw-Hill, Boston. p. 10.

A svéd Uppsala Egyetem kutatóinak modellje (Johnson-Vahlne, 1977) a cégek nemzetköziesedését, a külföldi piacokra való belépést tanulási folyamatként fogja fel. A közvetlen tőkeberuházás eredményképpen a cég közvetlen piaci tapasztalatokat (pl. ügyfelek, versenytársak stb.) tud szerezni. A jelzett tapasztalatok alapján a cég értékeli a helyzetét és további beruházásokról és kivásárlásokról dönt. Több cikluson keresztül megtörténő folyamat nyomán javul a cég nemzetközi tevékenysége.

4. ábra: A cégek nemzetköziesedésének Uppsala modellje

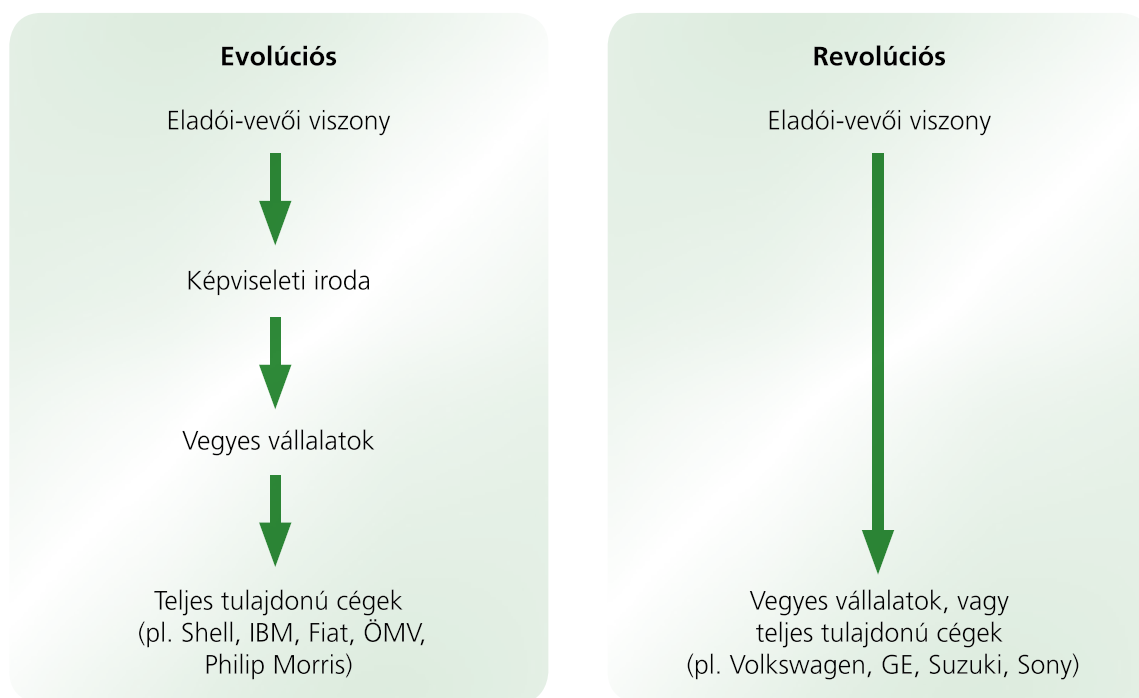


Forrás: Johnson, J.K.-Vahlne, J-E. (1977): The internationalization process of the firm. A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, (8): pp. 23-32. nyomán

A nemzetköziesedésnek két hagyományos formája van. Az egyik a lassú, fokozatos ún. evolúciós fejlődés. Ezt az utat követte nagyon sok nyugati, nemzetközi vállalat Kelet-Európában. Több ún. FMCG¹ cég már a rendszerváltás előtt licenc és franchise (Poór-Zentai, 1991) szerződések keretében jó viszonyt ápolt a régió több országának vállalataival. Ilyen lassú nemzetköziesedés figyelhető meg számos feltörekvő nemzetközi vállalat esetében (pl. a korábban már említett indiai Accer-Mittal) is. A másik forma az ún. *revolúciós* kibontakozás. Ez utóbbit követte például néhány nyugati multi, amikor a keleti nyitás után azonnal „bevásároltak” (pl. Volkswagen/Skoda, General Electric/Tungsrám) a régióinkban. Hasonló revolúciós gyakorlatot követnek a globálisnak született cégek (globally born) vagy egyes feltörekvő országokbeli multik felvásárlásai során a fejlett országokban (pl. Tata megvette az angol Jaguar céget vagy a Lenovo 2005-ben felvásárolta az IBM 1 milliárd dollár veszteséget termelő laptop üzletágát) (Wang, 2008 és Dicken, 2011).

¹ FMCG= Fast Moving Consumer Goods vagy a csomagolt fogyasztási cikkek (CPG) – olyan termékek, amelyek értékesítése gyorsan és viszonylag olcsón történik meg.

5. ábra: A nemzetközi cégek piacra lépésének két jellegzetes módja Kelet-Európában és hazánkban



Forrás: A szerző saját szerkesztése.

Nemzetköziesedés hagyományos okaként a következő három jellegzetes motívum emelhető ki (Szentés, 2008 és Bartlett-Beamish, 2011):

- » Első és talán a legkézenfekvőbb a *nyersanyagforrások* biztosítása. Erre jó példaként említhetők azok a nagy amerikai olajtársaságok, amelyek külföldön nyitottak új kitermelő helyeket, így biztosítva az olcsó és biztonságos olajbeszerzés lehetőségét. Ma Kína folytat hasonló akciókat a nyersanyag biztosítás céljából Afrikában és Latin-Amerikában.
- » A hagyományos okok másik csoportjába sorolható az *új piacok* keresése. Kis helyi piaccal rendelkező országok vállalatai előszeretettel nyitnak a külföld felé. Így biztosítják a szükséges piacukat. Jellegzetes példa erre a svéd IKEA bútorgyár, vagy a szintén svéd Electrolux vállalat esetei, amelyek az 50-es évek végén erőteljes külföldi expanziójuk révén rövid idő alatt nagy nemzetközi konsernekké nőttek ki magukat.
- » A természeti kincsekben szegény, viszonylag fejletlen belső piaccal rendelkező Japán vállalatai az 50-es évek végétől a külföld felé történő nyitásuk révén tudták biztosítani a növekedésükhöz szükséges piacokat. Számos vállalat a drága helyi munkaerő kiváltása végett megy külföldre. Igen sok cég olyan terméket állít elő, amelyeket csak igen *olcsó munkaerővel* lehet versenyképesen előállítani.

A korábban leírt hagyományos tényezők mellett az egyre növekvő üzemméreték (hatékonyság), a K + F tevékenység költségeinek drasztikus emelkedése, vagy a termékek életciklusainak radikális átalakulása szintén nemzetközi expanzióra készítetik az üzleti élet szereplőit. Ezen új okok mögött számos befolyásoló tényező található. Melyek ezek a tényezők? Ezzel összefüggésben a teljesség igénye nélkül a következők emelhetők ki (Bartlett-Beamish, 2011):

- » A különböző országok számos *előny* (adó, vám, beruházási kedvezmény) biztosításával próbálják megnyerni a külföldön beruházó cégek és vállalatok kegyeit.
- » A nemzetközivé vált cégek egy sor *stratégiai előnyhöz* juthatnak, erősíthetik belső működésüket ilyen módon.
- » Megfelelő háttérpar, *erős beszállító* bázis a küldő országban szintén jól segítheti a külpiacok felé orientálódó cégeket.

Nem szabad szem előtt téveszteni azt sem, hogy hosszú távon a más országok piacán való sikeres működést a tradicionális iparágakban csak erős hazai bázison lehet megvalósítani. Ha egy cég kilép a nemzetközi porondra, más országban alapít vállalatot, számolnia kell azzal, hogy a hazai körülmények között kialakított hálózatát, üzleti kapcsolatait ki kell bővíteni (pl. local content rules= helyi beszállítók aránya, Milgrom-Roberts, 2005) és speciális személyzeti problémákkal kell megküzdeni. Más ország piacán kell a szükséges munkaerőt biztosítani.

A változó körülmények (gazdasági, technológiai és szociális) azt sugallják, hogy az ún. *globálisnak született (born global) cégek* szerepe növekedni fog. A hagyományos, lépésről lépésre történő nemzetköziesedés és globalizáció mellett egyre nagyobb szerepet kap, – főleg a tudás intenzív és új típusú szolgáltató iparágakban – ez az új nemzetköziesedési irányzat (Chetty, 2004).

A nemzetköziesedés értelmezésében a korábbi felfogások mellett megjelennek a magatartás elméleti, többlépéses akciók és interakciók sorát feltételező folyamatokkal összefüggő elképzelések (Incze, 2012).

3.1.2. GLOBALIZÁCIÓ (GLOBALIZÁCIA)

Ahogy már korábban jeleztük, témánk kifejtése szempontjából a nemzetköziesedés sajátos lépcsőfokának tekintjük a globalizációt. A szakirodalomban sokféle véleményt (pl. régóta létező, hatékonyság keresést célzó, nemzetek feletti ún. transznacionális és sokszínűséget eredményező folyamatról stb.) olvashatunk erről a témáról. A globalizáció értelmezésével kapcsolatban fontos hangsúlyozni a „diszciplináris értelmezésekből fakadó eltéréseket” (Kiss, 2003: 75). Amikor azt a leegyszerűsítést tettük, hogy a gazdasági globalizáció a nemzetköziesedés folytatása, – nem az volt a célunk, hogy a globalizációt pusztán csak egy mennyiségi folyamatnak a magasabb fokozataként értékeljük – hiszen mind a szakirodalomban leírtak, mind gyakorlati tapasztalatok is azt mondatják velünk, hogy ez a jelenség teljesen új minőséget jelent a nemzetköziesedéshez képest (Cséfalvay, 2004).

A globalizáció fogalma a 60-as évek végén született, amikor a föld és az emberiség sorsáért aggódó tudósok a Római Klub jelentése nyomán elkezdtek a témát vizsgálni. A globalizáció, napjaink felfogása szerint az egész világra kiterjedő egységesülési – konvergencia (a szerző kiemelése) folyamatot jelent az élet, a kultúra, a pénzügyi folyamatok és a társadalmi struktúrák területén. E folyamat eredményeképpen az interakcióknak és a hatalomgyakorlásnak világrészekben átnyúló hálózatai jönnek létre (Lányi, 2001).

A globalizáció fő jellemzője volt a korábbi évtizedekben, hogy jelentősen megnőtt a nagy amerikai vállalatok tengerentúli tevékenysége és ugrásszerűen nőtt a határokon átnyúló beruházási tevékenységek aránya. Mások úgy látják, hogy a globalizáció egyenlő a világméretű standardizálással, aminek során a termékeket és szolgáltatásokat az adott nemzeti piac igényeihez igazítják (Bartlett-Ghoshal, 1992).

Más szerzők (Ellwood, 2001) úgy vélik, hogy a globalizáció egy régi fogalom új köntösben, mivel ez a jelenség az európaiak gyarmatosításával már elkezdődött a 15. század végén. Prugberger (2011, 54) úgy látja, hogy a „mai, a 1990-es évtizeddel felerősödött és egyre kiterjedtebbé váló globalizáció az ókori római és az újkori globaló-liberális gazdasági rendszerek mintegy szintézise”. Hoós (2000) is úgy véli, hogy a globalizáció nem új jelenség. A globalizáció korszakai szerinte a következők voltak: 1870-1913; 1918-tól a 90-es évekig és napjaink. Hasonló véleményen van Dicken (2011:2) „inkább egy koncepció, mint egy fogalom, amelynek eredete egészen Marxig nyúlik vissza a 19. századba. Igazában azonban az elmúlt 30 évben teljesedett ki”. Dicken szerint célszerű megkülönböztetni az ún. jobboldali hyper-globalistát (hyper-globalist right), aki az állandóan táguló világban hisz. Vele szemben vannak a baloldali hyper-globalisták (hyper-globalist left) az anti-globalisták, akik, tagadják a globalizáció mindenhatóságát. Az idézett Dicken (2011) szerint a szkeptikus internacionalista (sceptical internationalist) régóta tudatában van annak, hogy mai világunk relatíve sokkal bezárkózottabb, mint az 1929-33-as válság előtt. Szerinte ma relatíve sokkal nehezebb migrálni, mint 100 évvel ezelőtt. Fejtő (2002:22) is osztja az előzőleg idézett Dicken gondolatát, „szerinte globalizáción azt kell érteni, ami a 18-19. században kezdődött, azaz a világszerte gazdálkodás gyakorlatát”.

A globalizáció kialakulásának többlépcsős jellegét (pl. USA korszak, dereguláció előtti és utáni időszak, a dollár hegemonia vagy olcsó olaj korszaka stb.) hangsúlyozza több szerző (Csáki et al., 2008; Ahlstrom-Bruton, 2010 és Bartlett-Beamish, 2011) is, továbbá a bevezető módszertani részben már idézett Cavusgil és szerzőtársai (2008).

A szerzők egy további csoportja (Fatehi, 1996; Hill, 2002, Veress, 2009) úgy véli, hogy globalizációs folyamatban a cégek hatékonyan kihasználják a világméretűben rendelkezésre álló erőforrásokat (föld, munkaerő, tőke és technológia) versenytársaikkal szemben. Az említett és más szerzők szerint a globalizáció gyakran idézett fogalma, az államok világszerte növekvő gazdasági kölcsönhatásait fejezi ki, amelynek révén növekszik a határokon átnyúló tranzakciók volumene és azok variációja mind a javak és szolgáltatások, mind pedig a nemzetközi tőke mozgások, valamint a gyors és széleskörű technológia-diffúzió tekintetében (IMF, 1997; Chikán, 2003 és Józsa et al., 2005).

A szerzők egy másik csoportja szerint a globalizáció egy olyan folyamat, amelynek „nemcsak a gazdasági, hanem igen sokféle társadalmi, technológiai, tudományos, szociális, politikai, intézményi és nem utolsósorban kulturális vonatkozású hatása is van (Szentés, 2006:235). Ezt a folyamatot számos tényező – technológiai fejlődés, közgazdasági környezet, politikai feltételek, társadalmi, kulturális és ökológiai dimenziók – befolyásolja. (Holtbrügge-Welge, 2010). Soros (2002) ezzel kapcsolatban a következő három tényezőt tartja meghatározónak a globalizáció szempontjából: a globális pénzügyi folyamatok kialakulását, a transznacionális társaságok jelentős befolyását (Szentés, 2011) és azok jelentős befolyását az egyes nemzetek gazdaságaira. Lengyel (2010) másokkal együtt (Fülöp, 2001 és Mészáros, 2010) kiegészíti az előzőekben felsorolt tényezőket még két markáns okkal, amelyek hozzájárultak a mai globalizáció kiteljesedéséhez; a deregulációs (liberalizációs) politikák és az infó- kommunikációs technikák/technológiák széleskörű elterjedése.

Számos szerző (McGrew, 1996; Hoós, 2000 és Mészáros, 2010) a globalizációval összefüggésben a nemzetekfelettséget emeli ki. Simai (1998: 134) úgy véli, hogy a „globalizációt az különbözteti meg a nemzetköziesedéstől, hogy az utóbbi a nemzetállamok erősen hierarchizált kapcsolatrendszerén alapult”. Beck (2005: 29) szerint a „globalizáció a mindennapi cselekvés megtapasztalható határnélküliségét jelenti a gazdaság, az információ, az ökológia, a technika, a transzkulturális konfliktusok és a civil társadalmak különböző dimenzióiban”. Csáki (2011, 177 -178) szerint a globalizáció magában rejti a „nemzetállami, nemzeti gazdasági szuverenitás csorbulását, korlátozását”. A globalizáció folyamata a világ valamennyi országát egymásba olvasztó folyamat (Szentés, 2008). Az előbb leírt megállapítás fontos érve a globalizációt bírálóknak. Ezt a transznacionalitást azért sérelmezik a bírálók különösen, mivel ez a folyamat csorbítja a nemzetállami szuverenitást (Bogár, 2003 és 2012). A nemzetköziesedést az is megkülönbözteti a globalizációtól, hogy az jóval kevesebb országra korlátozódott.

Más szerzők (Cartwright, 2004:1) a globalizációt a termékek és szolgáltatások globális szinten való nyújtásával azonosítják.

Fontos jellemzője a cégek globalizációjának, hogy igen *sokféle nemzetiségű és kultúrájú munkaerőt* foglalkoztatnak. Csath (2008) is rávilágít az interkulturalitás fontosságára; amikor a globalizációt a nemzetközi cégek és független nemzetállamok szoros összekapcsolódásának tekinti, figyelemmel az interkulturális sajátosságokra. Bakacsi és szerzőtársai (2000) is kiemelik, hogy a globalizáció nem lehet parttalan, fontos a helyi értékeket is figyelembe vevő szervezeti kultúra, továbbá az alkalmazkodás (Borgulya, 2010).

Tapasztalataink szerint a globalizáció alapvető tendencia a gazdasági verseny világában, de minden tévhit ellenére az egyes országokon belül végzett üzleti tevékenység azonban még ma is meghatározó, domináns egész Földünkön az előbb említett mindenre kiterjedő globalizációval szemben.

Erdős (2003) és Szentés (2008) úgy vélik, hogy a globalizáció motorját – a korábban már felsorolt számos hajtóerők mellett – leginkább a *multinacionális – újabban transznacionális – cégek* jelentik. A modern üzleti világ teljesen új jelensége a globális tőkepiacok kialakulása. Az egész világot átfogó számítógépes és telekommunikációs hálózatok teljesen új távlatokat nyitnak a globalizációnak (Fraser-Oppenheimer, 1997). Világunk az említett jelenségek nyomán egyre kisebb lesz. Ennek következtében igen jelentős átalakulások figyelhetők meg. Nagymértékben megnő a nemzetközi vállalatok szerepe a világgazdaságban. Ezek a vállalatok tevékenységükkel behálózzák a világ minden részét. A világ 100 legnagyobb vállalata tevékenységének összehasonlításából kitűnik, hogy ma már e cégek túlnyomó többségének a központja az USA-n kívül van. A nagy amerikai cégek mellett japán, német, francia és angol vállalatok is igen komoly szerepet játszanak napjaink világgazdaságában (Peng, 2006). Továbbá megnő a feltörekvő országok nemzetközi cégeinek szerepe (UNCTAD, 2012).

A globalizáció kísérő jelensége a *hazai piacok túlzott védelmének a megszűnése*. Az USA légi közlekedésében végbement dereguláció hatására például néhány év alatt – a korábban ott működő 80 légitársaságból az elmúlt évtized végére – csak nyolc tudott talpon maradni. Az amerikai légitársaságok országon belüli konszolidációjának trendjét pedig hamarosan a globális konszolidáció fogja felváltani. A világon nem sok olyan légitársaság található, amely az utóbbi időben határokon átnyúló felvásárlásokkal, illetve külföldi leányvállalatok létrehozásával terjeszkedett (Michaels, 2008).

Kovács (2002: 15) szerint a globalizációs folyamatot sokféleképpen lehet meghatározni. „A jelzett szerző szerint ez a sokféleség, kezdve a nemzetköziesedéstől a kordivat szülte bűvös szón át, egy nehezen definiálható fogalomig terjedhet.” A kézikönyv szerzői szerint a globalizáció a különböző korokban mást és mást jelentett. A háború után, 1945-ben „Európa és Ázsia amerikanizálódását, vagy Kelet-Európa *szovjetizálásának alternatíváját*” jelentette (Kovács, 2002: 30). Napjainkra azonban megszűnt a globalizáció előbb említett kettőssége. Egyféle piac, kultúra és demokrácia napjaink globalizációjának jellemzője. A globalizáció Meleg (2002: 104) szerint azt sugallja, hogy a „világ egyesül”. Ez az olvasztótégely igen sokféleképpen befolyásolja a társadalmakat. Témánk szempontjából például eltűnhet, egységesedhet a különböző menedzsmentkultúrákban működő vállalatok gyakorlata közötti különbség.

A nemzetköziesedés és a globalizáció nemcsak a nagy multikat érintik, olyan cégekre is kihatnak ezek a folyamatok, amelyek kizárólag a *hazai piacra termelnek*. „Elképzelhető, hogy versenytársaik, vagy a legjobb árat kínáló termék szállítója a Föld másik feléről érkezik” (Milgrom-Roberts, 2004:767).

Egyetértek Marján (2005: 21) megállapításával, hogy „a globalizáció Európa esetében alapvetően európanizálódását jelenti, amely egyik központja a brüsszeli Európai Bizottság és az EU rendhagyó működésű kormánya lesz”.

Napjaink világméretű, gigászi globalizációjával szemben, vagy azzal párhuzamosan kezd kialakulni az a kevert gyakorlat, amit újabb keletű műszóval „*glokalizálásnak, vagy kreolizálásnak*” nevezhetünk (Kovács, 2002: 487. és Robertson, 1995). Ez a fogalom egyrészt jelzi azt, hogy „az áru, a szolgáltatás és az életmódminta kilépett a helyi keretéből és globális lett, másrészt viszont jelzi azt az adaptációs folyamatot, amellyel ugyanezek alkalmazkodnak a helyi igényekhez” (Cséfalvay, 2004: 45). Természetesen a kettősségre (globális és lokális) épülő új elegy, önmagában még nem jelent új minőséget. Az a fontos kérdés, hogy milyen új gyakorlat alakul ki. Képes-e a külföldi kiküldöttektől (expatoktól) teljesen mentessé vált magyar leányvállalat helyi menedzsmentje valami újat kialakítani? Meg tud-e állni a lábán, vagy a magára hagyott helyi vezetés nagy önállósága nem jelent mást, mint vagy „megéltek a saját lábukon”, vagy „tűnjöttek el”, azaz „vigyék el a balhét”, „csináljátok végig a leépítést és a gyárbezárást”?

A vállalati gazdaságtan is felismerte a nemzetköziesedés és a globalizáció fontosságát, és számos szerző foglalkozik a témával (Schierenbeck, 2003). Kieser és Walgenbach (2003: 285) úgy vélik, hogy a „*nemzetköziesedést főleg a források és a gazdaságos üzemméret biztosítása, országok közötti versenyelőnyük kihasználása, és az üzleti rizikó csökkentése vezérli*”.

A nemzetköziesedés és a globalizáció nemcsak a vállalati életben válik egyre mindennaposabbá, hanem ez a folyamat elért az oktatásba is. Az Egyesült Államokban például az 1980-as évek elején még csak 36 akkreditált gazdasági diplomát adó nemzetközi menedzsment kurzus létezett. Az elmúlt évtized elejére ez a szám megközelítette az 500-at (Scherer et al., 2003). Ennek a folyamatnak további kiteljesedését jelzi, hogy a Harvard Business School kiadásában megjelent, az MBA (Master of Business Administration) oktatás jövőjét elemző kézikönyv (Datar et al., 2010: 108) szerint – „nagyfokú egyetértés van üzleti oktatást végző iskolák között abban, hogy az MBA programokat globalizálni kell” (Böthe, 2011). A megoldás stratégiájában azonban már eltérések figyelhetők meg. A lehetséges válaszok a következő nyolc kategóriába sorolhatók:

- » Jelentős mértékben növekszik a külföldi hallgatók és oktatók száma.
- » A menedzsment tárgyak oktatásának növekszik a globális tartalma.
- » Emelkedik az integratív, globális tartalmú kurzusok száma.
- » Növekvő igény a nemzetközi csereprogramok kifejlesztése.
- » Kíváncsi a külföldi cserehallgatók nyomon követése.
- » Bővül a globális projektek és tanulmányutak kínálata.
- » Globális kutatóközpontok létrehozásának előtérbe kerülése.
- » Tengerentúli campusok alapításának előtérbe helyezése.

Az előzőekhez kapcsolódva a szerző irányításával már harmadik alkalommal vettek részt a Révkomáromi (Szlovákia) Selye János Egyetem (SJE) Gazdaságtudományi Karának hallgatói az amerikai University of North Carolina (Greensboro USA) által koordinált nemzetközi üzleti esetmegoldási programban. A globalizáció új kihívásai közé tartozik, hogy az üzleti partnerekkel való kapcsolatok helyfüggetlenné és nagyon sokoldalúvá válnak, valamint a változások felgyorsulnak. Az üzleti élet leírt új dimenzióhoz való hozzászokást nagyban segítheti, ha a hallgatók tanulmányaik során nemzetközi kooperációkban tudnak részt venni (Punnett, 2004 és 2010). Azért tartjuk különösen fontosnak programunk mérföldkő jellegét, mert egyik pillanatról a másikra egy nagyon elzárt, kisebbségi helyzetből a korszerű ICT (információs és kommunikációs) technológiák segítségével az SJE hallgatói kiléptek a globális szintérré. A program nagyban hozzájárul ahhoz, hogy a hallgatók megismerkedjenek az eltérő kultúrákból származó egyetemisták *eltérő munkakultúrájával*. De szembesülnek a hallgatók azzal is, hogy mit jelent a nagyon *különböző időzónákban* élőkkel kooperálni az új infó-kommunikációs eszközök (pl. Email, Skype, Google Docs, Dropbox, Google+ és Facebook Groups) segítségével.

2. táblázat: X-culture program számokban

Év	Szemeszter	Országok száma	Egyetemek száma	Hallgatók száma	Esetmegoldó teamek száma	Selye János Egyetem hallgatói száma
2012	Tavaszi	29	44	1.600	228	22
2011	Őszi	20	26	1.150	146	11
	Tavaszi	11	15	682	157	0
2010	Őszi	7	7	463	125	6

Forrás: A szerző saját szerkesztése.

Gupta és szerzőtársai (2008) szerint *napjaink globalizációja nagyban különbözik a két-három évtizeddel előttihez képest.* A globalizáció új motorjait jelentő BRIC országok, mint Brazília, Kína, India, Oroszország ideológiai háttere teljesen megváltozott (Veress, 2009 és Inotai-Juhász, 2010). Megszűnt az *amerikai hegemonia*, *multi-poláris*sá vált a világunk. A különböző nemzetgazdaságok és azok regionális tömörülései (EU, NAFTA, Mercusor, ASEAN)² és a WTO World Trade Organization=Kereskedelmi Világszervezet) egyezményt parafáló országok között jelentős integráció bontkozott ki. Ahogy már korábban jeleztük megnövekedett a magán befektetési alapok³ szerepe és hatóköre. Ez az új helyzet jelentős kihívást és lehetőségeket jelent a nemzetközi vállalkozások számára.

A vállalatok nemzetköziesedése szempontjából fontos mutatószám a *transznacionalitási index*, ami a vállalat külföldön birtokolt eszközállománya, és a cég teljes eszközállományának, valamint a külföldi és a teljes értékesítés arányának mutatója. A jelzett mutató szerint 1997-ben a világ 15 legnemzetközibb cége között a legelső amerikai vállalat már csak „a 8. helyet tudta megszerezni” (Scullion-Brewster; 2001: 346). Ez is azt mutatja, hogy a nemzetköziesedést nem lehet már csak amerikai találmánynak tekinteni. Az európai cégek jóval korábban rá voltak szorítva arra, hogy a viszonylag kicsi hazai piacaik miatt kilépjenek a nemzetközi porondra. Például a Siemens cég 1992 és 2004 közötti fejlődésének mutatói szerint, a jelzett 12 év alatt közel megduplázódott a vállalat árbevétele és ezzel egy időben 23%-kal csökkent – 38%-ra redukálódott – a cég teljes létszámához viszonyított németországi munkaerő aránya. Azonban azt is látni kell, hogy az amerikai cégek is felismerték a nemzetköziesedés fontosságát. Amikor Jack Welch átvette 1981-ben a GE-t, akkor csak „két – repülőgépmotorok és a műanyagok – míg 1995-ben pedig már 11 termékcsoporthoz (12-ből) versenyez globálisan és az ágazataikban vezető helyet foglalnak el” (Vecsenyi, 1999:408).

2 NAFTA-North American Free Trade Agreement=Észak-amerikai Szabadkereskedelmi egyezmény; Mercosur= Southern Common Market= Dél-amerikai Közös Piac; ASEAN – Association of Southeast Asian Nations=Délkelet-ázsiai Nemzetek Szövetsége

3 Sovereign Wealth Funds

4. HAGYOMÁNYOS KERESKEDELMI ELMÉLETEK (KLASICKÉ TEÓRIE MEDZINÁRODNÉHO OBCHODU) (POÓR JÓZSEF)

4.1. MERKANTILIZMUS (MERKANTILIZMUS)

Az első legismertebb kereskedelmi elmélet a 16-18. században egyeduralkodó merkantilizmus volt.

Kolumbusz és Vasco de Gama által elindított nagy felfedezések hatására megindult a kereskedelem nemzetköziesedése. Csak közvetítőleg jegyezzük meg, hogy egyes szerzők (Szilágyi-Balázs, 2008) már ezt a lépést is a globalizáció kezdetének tekintik.

Ezen elmélet szerint mindig szem előtt kell tartani azt az alapszabályt: „az idegeneknek többet eladni évente, mint amennyit az övéikből értékben elfogyasztunk” (Bekker, 2000). Egy ország akkor jár jól, ha többet exportál, mint importál (Szentés, 1999). Az ilyen elmélet alapján a kormányok az importot jelentős mértékben monopolizálták, míg az exportot nagymértékben támogatták. Így próbáltak gátat vetni annak, hogy az import révén a kincstárak elszegényedjen.

Az elmélet alapvető lényege, hogy a külfölddel való kereskedelmet teljesen az állam irányítása alá kell vonni, hiszen a pozitív nettó exportnak köszönhetően az államhatáron belül maradnak az értékálló nemesfémek. Az elmélet híveinek meggyőződése volt, hogy a nemesfémek kiáramlásával csökken az ország gazdagsága, míg a beáramlásuk az ország gazdagságának növekedését eredményezi.

A merkantilizmus legjelentősebb képviselője, Thomas Mun az elmélet lényegét már tanulmányának címében is hangsúlyozta: „Anglia kincse, mely a külkereskedelemből fakad” (1664).

A merkantilizmus, mint elmélet az aktív külkereskedelemre épül és protekcionista jellemzőkkel bír:

- » Tiltja a nemesfémek külföldre áramlását
- » A külfölddel szembeni kötelezettségek hazai késztermékekkel történő kifizetése
- » Az exportból származó bevételeket az országhatáron belül kell tartani
- » Külföldi késztermékek behozatalának tiltása
- » A hazai iparosok, kereskedők támogatása
- » Tiltja a hazai termékekhez szükséges hazai alapanyagok kivitelét az országból
- » Támogatja a hazai termékek gyártásához szükséges alapanyagok behozatalát

A merkantilista elméletnek számos hiányossága volt. Az elmélet abból indult ki, hogy az ország gazdagsága a kereskedelemből és nem az ipari termelésből származik. A bírálók felrötták, a merkantilista állam túlzott protekcionista beállítottságát, mely megakadályozta a világgazdaság fejlődését. (Baláz a kol., 2001)

A merkantilisták – nevükben is ez szerepel – a kiegyensúlyozatlan (több aranyat, napjainkban konvertibilis valutát) kereskedelmet hangsúlyozták. A neo-merkantilizmus felismerhető az autarkiaira törekvő államok kereskedelmében (Benczes et al.,2009).

4.2. A KÜLKERESKEDELMI MÉRLEG TERMÉSZETES KIEGYENLÍTŐDÉSÉNEK ELMÉLETE (TEÓRIA SAMOREGULOVANIA OBCHODNEJ BILANCIE)

David Hume a merkantilistákkal szemben a liberális gazdaságpolitika híve volt. Véleménye szerint a politikát el kell választani a gazdaságtól, az államnak nem szabad beavatkoznia a gazdasági folyamatokba. A pénz vásárlóereje összefüggésben van a nemesfémek mennyiségével és felhalmozódásával, amelynek hosszú távú következménye az árszínvonal emelkedése, ami negatívan hat az ország exportjára. Hume elméletét a külkereskedelmi mérleg természetes kiegyenlítődéseről a következő pontokban lehet összefoglalni:

- 1) Amennyiben az ország exportja meghaladja az import mennyiségét, úgy a beáramló nemesfémek és a pozitív külkereskedelmi mérleg az országban áremelkedést idéz elő. A külföldi országban viszont a kiáramló nemesfém-mennyiség az árak csökkenéséhez vezet.
- 2) A termékek árszínvonalának emelkedésével „A” országban az exporttermékek ára is megnő, ami csökkenti versenyképességüket a piacon és csökkenti „A” ország exportját is.
- 3) Az elmélet további fontos megállapítása, hogy az árszínvonal változásának hatására „A” országban megnő „B” ország termékei iránti kereslet, hiszen „A” ország lakosságai olcsóbban hozzájuthat „B” ország termékeihez, mint a hazai termékekhez.
- 4) A fent említett megállapítások következtében „A” ország importja megnő, exportja pedig lecsökken. B országban éppen ennek ellentettje történik, míg a két ország külkereskedelmi mérlege ki nem egyenlítődik.

Hume elméletét számos kritika érte. Legfőbb bírálói felrötták, hogy a szerző a kvantitatív pénzelméletből indult ki, miszerint a pénz mennyisége és az árszínvonal között összefüggés mutatható ki. A kritikusok véleménye szerint az árszínvonal alakulására egyéb tényezők is hatással vannak. (Baláz a kol., 2001)

4.3. KOMPARATÍV ELŐNYÖK TANAI (TEÓRIA KOMPARATÍVNYCH VÝHOD)

Napjaink nemzetköziesedése és globalizációs elméletei előfutárainak Adam Smith (1776) és David Ricardo (1817) tekinthetők. Az ő idejükben nyerték el a „közgazdaságról és a kereskedelemről szóló viták modellszerű formájukat” (Krugman-Obstfeld, 2003).

Adam Smith 1776-ben publikálta „A nemzetek gazdasága” című híres munkáját, amelyben alapvetően kérdőjelezte meg a merkantilisták elméletét. Ő úgy vélte – egy ország gazdasága attól függ, hogy mennyi termék és szolgáltatás áll rendelkezésre az ország állampolgárai számára. A specializáció révén, minden ország azon termékek és szolgáltatások előállítására szakosodik, amelyeket a leghatékonyabban tudja megtermelni. Hogy egy ország mire specializálódjon, azt a piac értékítélete dönti el. A specializáció alapozódhat természetes adottságokra vagy egybizonyos idő alatt kifejlesztett képességekre, erőforrásokra. Ezzel kapcsolatban írja Adam Smith a következőket: „ha egy idegen ország olcsóbban elláthat valamelyjósággal, mint ahogy azt magunk tehetjük, okosabb, ha olyan saját tevékenységünk termelésének egy részével vásároljuk meg azt, amelyben némi előnyünk van.” (Bekker, 2000)

Smith modelljét a nemzetközi közgazdaságtan abszolút előnyök modelljének is nevezi. Az abszolút előny nemzetközi szinten azt jelenti, hogy az egyik ország magasabb termelékenységgel (kisebb költségek mellett) képes előállítani egy terméket, mint a másik. Smith szerint minden országnak azt a jószágot kell exportálnia, amit abszolút előnnyel képes gyártani és azt kell importálnia, amiben a külföldieknek van abszolút előnye. Ha az egymással kereskedő országok betartják a fent említett szabályt, kölcsönös előnyre tehetnek szert, mindkét ország haszna nő. Ehhez azonban minimálisra kell csökkenteni az állami beavatkozások mértékét, azaz laissez faire kereskedelempolitikát kell folytatni. (Bock-Misz, 2006)

3. táblázat: Smith abszolút előnyök modellje

	Abszolút költségek (munkaórákban)		Hazai termelés, külkereskedelem nélkül (munkaórákban)	Specializáció (munkaórákban)		A külkereskedelemből származó előnyök (munkaórákban)
	X termék	Y termék		Hazai termelés+export		
	búza	acél		2xY	2xX	
Anglia	50	30	80	60	-	+20
Franciaország	20	40	60	-	40	+20

Forrás: Baláz, P. a kol. (2001): Medzinárodné podnikanie. Bratislava: Jamex, Sprint vfra

A táblázat alapján megállapíthatjuk, hogy Anglia kevesebb munkaóra alatt képes előállítani az acélt, mint Franciaország, Franciaországnak pedig a búza előállításában van abszolút előnye Angliával szemben. Mindkét ország az abszolút előnyét kihasználva szakosodik: Anglia acélt fog exportálni és búzát importálni, Franciaország pedig éppen ellenkezőleg, búzát exportálni és acélt importálni. Megállapíthatjuk továbbá, hogy önellátás esetén Angliának egységnyi búza és acél előállítása összesen 80 munkaórájába kerülne, míg a szakosodás után ugyanezen termékmennyiséget megszerezheti 60 munkaóra feláldozásával. Franciaországban önellátás esetén a két termék előállítása 60 munkaórába kerülne, míg specializáció révén ők is 20 munkaórát képesek megtakarítani.

David Ricardo, angol közgazdász szerint, egy ország akkor tud igazán profitálni a komparatív előnyök elmélete alapján a nemzetközi kereskedelemről, ha igazán arra specializálódik, amiben komparatív gazdasági előnye van más országokkal szemben. A ricardói modellben a nemzetközi munkamegosztás nem épülhet az abszolút előnyökre, mert mindkét modellbeli termék esetében az egyik ország rendelkezik abszolút előnnyel a másik országhoz képest, azaz mindkét terméket az egyik ország tudja alacsonyabb költségek mellett előállítani. E modell tehát egy fejlettebb és egy kevésbé fejlett ország közti kereskedelmet írja le. A fejlettebb ország azt a terméket termeli komparatív előnnyel, ahol az átlagosnál nagyobb a termelékenységi előnye, és azt a jószágot tenyészt komparatív hátránnyal, ahol az átlagosnál kisebb az abszolút előnye. Ha a nemzetközi munkamegosztás ezen elvek szerint jön létre, akkor mindkét ország több termékre tehet szert, mint önellátás esetén, a fogyasztók pedig nagyobb jólétet élvezhetnek. (Bock-Misz, 2006)

4. táblázat: Ricardo komparatív előnyök modellje

	Abszolút költségek (munkaórákban)		Hazai termelés, külkereskedelem nélkül (munkaórákban)	Specializáció (munkaórákban)		A külkereskedelemből származó előnyök (munkaórákban)
	X termék	Y termék		Hazai termelés+export		
	bor	szövet	X+Y	2xY	2xX	
Anglia	120	100	220	200	-	+20
Portugália	80	90	170	-	160	+10

Forrás: Baláz, P. a kol. (2001): Medzinárodné podnikanie. Bratislava: Jamex, Sprint vfra

A táblázat alapján megállapíthatjuk, hogy Portugália mindkét termék esetében abszolút előnnyel rendelkezik Angliához képest, hiszen mindkét terméket kevesebb munkaóra alatt képes előállítani. A komparatív előnyöknek köszönhetően azonban mégis érdemes a két országnak kereskednie egymással. Anglia komparatív hátránya a szövet előállításában alacsonyabb, a bor előállításában nagyobb komparatív hátránnyal rendelkezik Portugáliához képest. Ezen megállapításokból kiindulva Angliának érdemesebb a szövetre specializálnia, Portugáliának pedig a bortermelésre. A modell alapján megállapíthatjuk, hogy a nemzetközi csere mindkét ország számára előnyös, Anglia 20 munkaórát képes megtakarítani, ha autarkiaról áttér szabad kereskedelemre, Portugália pedig 10 munkaórát takarít meg.

A klasszikus közgazdaságtan képviselői – Smith, Ricardo és mások – felvetik a nemzetközi munkamegosztásban szükséges egyensúly kérdését, amely fontos volt a korszak nemzetgazdaságainak (Benczes et al., 2009).

Természetesen, mint minden közgazdasági modell, Smith és Ricardo modelljei is tartalmazznak hiányosságokat:

- » Mindkét modell statikus jellegű
- » Mindkét szerző a szabad verseny híve volt mind a hazai, mind a nemzetközi piacokon
- » Számos egyéb befolyásoló tényező figyelmen kívül hagyása a modell egyszerűsítése érdekében

4.4. ORSZÁGNAGYSÁG ELMÉLET (TEÓRIA VELKOSTI ŠTÁTU)

Számos közgazdász úgy véli, hogy az országnagyság jóval közvetlenebbül magyarázza az országok specializáltságát, mint a komparatív előnyök elmélete (Daniels-Radebaugh, 1992). Ezen elmélet szerint a legnagyobb országok (Pl.: Brazília, India, Kína, Oroszország, USA) igen sokféle erőforrással rendelkeznek, ezért jóval kevesebbet kell importálniuk, mint a kis vagy közepes méretű országoknak. A nagy országok jóval kedvezőbb helyzetben vannak a gazdaságos üzemméret tekintetében is, mint a kicsik. Viszont ez az elmélet nem ad arra magyarázatot, hogy mivel indokolható a finn NOKIA sikere, a finn piac még a magyarénál is kisebb.

4.5. FAKTOR (TÉNYEZŐ) ELMÉLET (TEÓRIA VÝROBNÝCH FAKTOROV)

A faktorelmélet a neoklasszikus közgazdasági elméletek kiindulópontját képezi. Az eddig tárgyalt klasszikus közgazdaságtani elméletek a neoklasszikus irányzattól annyiban térnek el, hogy a munkaérték elmélet helyett (Smith, Ricardo, Mill) a termelési tényezőkre helyezik a hangsúlyt (Heckscher-Ohlin-Samuelson). A neoklasszikus modellekbe beépül a pénz fogalma, valamint a termelés költségei és a valuta-árfolyamok. A neoklasszikus elméletek továbbá megengedik a tőke és a munkaerő szabad áramlását az egymással kereskedő országok között.

A neoklasszikus modellek legfontosabb megállapításai a következők:

- » A neoklasszikusok elvonatkoztattak a kvantitatív pénzelméletektől és tagadták a kereskedelmi és a pénzügyi mérleg természetes kiegyenlítődsét.
- » Megkérdőjelezték Say dogmáját („*Mivel a javak előállítói azok eladása révén pénzt, jövedelmet szereznek, és ezt más javak vásárlására fordítják, összgazdasági szinten az áruk (ide értve a termelési tényezőket, köztük a munkaerőt is) kereslete és kínálata egyenlő kell, hogy legyen.*” Egyszerűbben: „*minden kínálat megteremti a maga keresletét*”)
- » A fizetési mérleg egyenlegére egyéb tényezők is hatással vannak, mint az arany és a nemesfémek áramlása
- » A neoklasszikusok magyarázattal szolgáltak a nemzetközi kereskedelemről származó bevételek elosztására

Adam Smith és David Ricardo tételei nem teljes mértékben magyarázzák meg, hogy milyen termék jelenti a legnagyobb előnyt egy adott ország számára. Erre a dilemmára közel 125 évvel később, két svéd közgazdász Eli Heckscher (1919) és Bertil Ohlin (1933) faktorelmélete adta meg a választ. (Daniels-Radebaugh, 1992)

- a) a termőföld-munkaerő viszonya,
- b) a munkaerő-tőke összefüggése, és
- c) a technológia komplexitása alapján.

Az elmélet képviselői úgy fogalmazzák, hogy egy-egy faktoralal való jobb ellátottság alacsonyabb költséget eredményez. Az elmélet feltételezi, hogy azokat a termékeket és szolgáltatásokat fogják exportálni, amelyek esetében intenzíven ki tudják használni a jobb faktorellátottságból eredő előnyüket. Szemben a komparatív előnyök elméletével, a faktor elmélet szerint a nemzetközi kereskedelemben jelentkező komparatív előnyök a nem termelékenység különbségekből, hanem a különböző termelési tényezők rendelkezésre állásából magyarázhatók meg leginkább (Benczes et al., 2009).

5. táblázat: H-O modell

	Termelési tényezők ára		Termelési tényezők mennyisége I. termékénél	Termelési költségek I. termékénél dollárban		Termelési tényezők mennyisége II. termékénél	Termelési költségek II. termékénél dollárban	
	A	B		A	B		A	B
Tőke	40	20	1	40	20	4	160	80
Munka	10	10	2	20	20	2	20	20
Összköltség	-	-	-	60	40	-	180	100

Forrás: Baláz, P. a kol. (2001): Medzinárodné podnikanie. Bratislava: Jamex, Sprint vfra

Feltételezzük, hogy I. termék legyártásához egy egység tőkére és két egység munkára van szükség mindkét országban. A termelési tényezők ára azonban eltérő a két országban: a tőke ára „A” országban 40, „B”-ben 20 dollár, a munka ára mindkét országban megegyezik, 10-10 dollár. Az I. termék legyártása a fentiek alapján „A” országnak összesen 60 dollárjába, „B” országnak 40 dollárjába kerülne. Ugyanezen számítási menet alapján megállapíthatjuk, hogy II. termék „A” országnak összesen 180, „B” országnak 100 dollárjába kerülne. A táblázat alapján megállapíthatjuk, hogy mindkét termék termelésében „B” országnak abszolút előnye van „A” országgal szemben. Amennyiben figyelembe vesszük a komparatív előnyöket is, úgy megállapíthatjuk, hogy „A” országnak kisebb komparatív hátránya van I. termék termelésében ($60:40=1,5$), mint II. termékében ($180:100=1,8$), ezért „A” országnak érdemes I. termékre specializálnia.

Heckscher-Ohlin (H-O) elméletében ez annyit jelent, hogy „A” ország, mely munkával van jobban ellátva, fogja exportálni a munkaigényes I. terméket, mert ebben rendelkezik komparatív előnnyel. „B” ország, mely tőkével van jobban ellátva, pedig a tőkeigényes II. terméket fogja exportálni, mert egyaránt ebben rendelkezik abszolút és komparatív előnnyel.

Az elmélet, mint minden közgazdasági elmélet, tartalmaz hiányosságokat, egyszerűsítéseket:

- » A termelési tényezők árváltozásának hatásvizsgálata jelentős, de nem az egyedüli befolyásoló tényező, mely hatással van a nemzetközi kereskedelemre.
- » Annak ellenére, hogy az elmélet a pénzügyi ráfordítások oldaláról közelíti meg a nemzetközi kereskedelmet, kevesebb figyelmet fordít nemzetközi pénzügyi transzferekre, a fizetési mérleg változásaira, valamint a valuta-árfolyamokra.
- » Nem fordít kellő figyelmet a nemzetközi tőkemozgásokra.
- » Alábecsüli a normatív szempontokat, leginkább a nemzetközi kereskedelemről származó bevételeket és a nemzetközi kereskedelem jövedelem-átcsoportosító szerepét.
- » A modellben kevésbé jelennek meg olyan makrogazdasági tényezők, mint a megtakarítások, az aggregált kereslet, valamint gazdasági ciklusok.
- » Nem fordít kellő figyelmet az országok gazdasági helyzetére, ami azonban jelentősen befolyásolja egy ország tőkével és munkával való ellátottságát.

- » A modell inkább statikus jellegű, kevésbé veszi figyelembe a környezeti változásokat. (Baláz a kol., 2001)

A faktor-elmélettel kapcsolatban gyakran idézik a Leontief paradoxon létezését, amit az 1973-ban Nobel díjat nyert Wassily Leontief (1956) fogalmazott meg. Az elmélete szerint a tőkeerős USA-nak a tőkeigényes termékeket kellett volna exportálni és alacsony tőkeigényű termékeket pedig importálni. Leontief paradoxon rávilágít arra, hogy a valóságban az USA sokkal inkább kisebb tőkeigényű és a relatív munka intenzív termékeket exportált. Ez az állítás azzal a ténnyel is magyarázható, hogy a termelési tényezők közül az emberi tudást (human vagy knowledge capital) elhanyagolta ez az elmélet (Bencze et al., 2009).

A legnagyobb kritika Leontief paradoxonával szemben az volt, hogy a szerző nem a legmegfelelőbb évet választotta a vizsgálódásra, valamint statisztikai pontatlansággal vádolták. További kísérletek végül bizonyították a paradoxont, ezen kísérleteket négy csoportba lehet besorolni:

- 1) *Az amerikai munkaerő, mint termelési faktor magasabb rendűsége.* Az amerikai munkaerő produktívabb, mint a külföldi, ezért lehetséges, hogy az amerikai tőke kevésbé értékes, mint az amerikai munkaerő. Maga Leontief is elfogadta a fenti állítást, egyetértett azzal, hogy az amerikai munkaerő produktívabb a külföldinél. A produktivitása az ipar magasabb szintű szervezettségéből ered. Mindössze az a kérdés marad hátra, hogy amennyiben az amerikai ipar jobban szervezett, mint a külföldi, akkor ennek hatása miatt csak az emberi munkaerő termelékenységében jelentkezik és a tőke kapcsán ugyanez miatt nem jelenthető ki.
- 2) *A kereskedelem szerkezete.* Egyes közgazdászok azt vizsgálták, hogy miért nem fókuszál az amerikai külkereskedelem a tőkeigényes termékek behozatalára. Feltételezzünk két tipikusan amerikai terméket: a gépjárművek tőkeigényes termékek, míg a gabonafélék munkaigényesek. Egy tőkével jól ellátott országnak jelentős kereslete lehet az autók iránt, melyeket akár egy munkával jól ellátott országból is importálhat, ahol az autók iránti kereslet alacsonyabb. A gabonafélék, mint munkaigényes termékek, egy tőkével jól ellátott ország export termékei is lehetnek, amennyiben a gabonafélék iránti hazai kereslet alacsony, a piac telítettsége miatt.
- 3) *Természeti erőforrások.* A harmadik termelési tényező, a föld beépítése a modellbe nem egyszerű, Leontief kevésbé számolt ezen természeti erőforrással. Amennyiben a hazai termelést helyettesíteni lehetne import természeti kincsekkel, akkor az importnak az exporttal szemben több tőkére lenne szüksége, mint munkára. Leontief kizárta a helyettesítő termékek behozatalának lehetőségét. Leontief számításai során figyelembe vette a természeti erőforrások behozatalának lehetőségét. Amennyiben az ilyen típusú termékek behozatala csekély, a számítások során figyelmen kívül hagyhatjuk ennek hatásait.
- 4) *Emberi tőke.* Az exportorientált iparágakban magasabban képzett munkaerőre van szükség. A kivitelre termelő vállalatok munkaerő igénye magasabb. (Baláz a kol., 2001)

4.6. A HAGYOMÁNYOS ELMÉLETEK HASZNÁLHATÓSÁGA (VYUŽITELNOSTĚ KLASICKÝCH TEÓRIÍ)

Az üzleti élet nemzetköziesedésének hagyományos elméletei makroszintű problémák elemzésére lettek kidolgozva, a különböző nemzetek között lebonyolódott export-import ügyletekre alapozódtak. A termelési tényezők helyhez kötöttek voltak, viszont az áruk áramlottak.

Ebben a hagyományos modellben – amióta a modern államok létrejöttek – a kormányok alapvető törekvése volt, hogy minél kedvezőbb helyzetet teremtsenek a hazai iparuk számára. Ennek legklasszikusabb módja volt például a hazai export támogatása és a külföldi import jelentős vámokkal való sújtása, korlátozása.

Szentes (2008) úgy véli, hogy nagy transznacionális társaságok „sokkal összetettebbek annál, mint az a hagyományos elméletek koncepcióiból következnek”.

A neoklasszikus elméletek liberális kritikái közül kiemelkedik a svéd közgazdász Gunnar Myrdal kritikája, melyben megkérdőjelezte a fejlődő országok nemzetközi kereskedelemben betöltött szerepét. Véleménye szerint a nemzetközi kereskedelem fokozza a fejlett és a fejlődő országok közti különbségeket. Ezen állításával megkérdőjelezte a klasszikus és a neoklasszikus elméletek alapállítását, mely szerint a nemzetközi kereskedelem kölcsönös előnyökhöz juttatja az egymással kereskedő országokat.

A nemzetközi kereskedelem fejlődő országokra gyakorolt negatív hatásaival foglalkozott Raúl Prebisch argentin közgazdász is. Megállapította, hogy a fejlődő országok gazdasági felemelkedésének legfőbb gátja a nemzetközi kereskedelemben elfoglalt kedvezőtlen helyzetükből ered. Ezen gazdaságok a nemzetközi cserében perifériára szorulnak olcsó munkaerejük miatt. Az amerikai közgazdász Hans Singer véleménye szinte megegyezik Prebisch véleményével. Megállapította, hogy a komparatív előnyök kihasználása nem jelent egyenlő előnyöket a fejlett és a kevésbé fejlett országok számára.

Az angol közgazdász, Arthur Lewis a nemzetközi kereskedelem jövedelem-átcsoportosító szerepét kérdőjelezte meg. Lewis szerint a fejlett országok számára egyértelműen cél a fejlődő országok munkabéreinek alacsony szinten tartása leginkább azon termékek esetében, melyek aztán importként visszakerülnek a fejlődő országokba. További közgazdászok, Hollis Chenery és Hia Myint a komparatív előnyök kihasználásának fejlődő országok számára nyújtott előnyeit kérdőjelezték meg.

A neoklasszikus elméletek radikális kritikusan a nemzetközi tőke mozgások hatásait vizsgálták. Számos elmélet született arról, hogy a fejlett országok vállalatai szívesen ruháznak be a fejlődő országokba, viszont a beruházásokból származó nyereséget már saját hazájukban költik el.

A neoklasszikus elméleteknek követőik is akadtak. Az egyik legkiemelkedőbb az amerikai közgazdász, Jacob Viner. Viner a fejlődő országok számára az egyetlen kiutat a mezőgazdaság fejlesztésében látta. A fejlődő országok által alkalmazott protekcionista intézkedések véleménye szerint egyértelműen ezen országok fejlődésének gátjai. A fejlődő országok számára a komparatív előnyök kihasználása pozitív következményekkel jár, a fejlődés gátjaként a hazai politikai erőket említi és tagadja a nemzetközi kereskedelem negatív hatásait. (Baláz a kol., 2001)

5. NEMZETKÖZI VÁLLALATOK TŐKEMOZGÁS ELMÉLETEI (TEÓRIE POHYBU KAPITÁLU MEDZINÁRODNÝCH PODNIKOV) (POÓR JÓZSEF-SERES HUSZÁRIK ERIKA)

Ha előre szaladunk az időben, azt kell észrevennünk, hogy időközben azonban jelentősen megváltozott a világkereskedelem szerkezete. A XIX század végére kiépült a globális árupiac. Ebben az időben az átlagos vám értéke az áru értékének a 10-15 százaléka között mozgott. Az I. világháború után a globális árupiac széthullott, erős autarkia indult be az átlagos vám értéke a múlt század 30-as éveinek a közepére pedig elérte a 25 százalékot (Williamson, 2008).

A globalizáció újjáéledt a II. világháború után. Időközben azonban jelentősen megváltozott a világkereskedelem szerkezete. A hagyományos kereskedelmi elméletek az új helyzetben nem mindig voltak használhatók. A nemzetközi menedzsment területén a II. világháborút követő években Buckley (2004) szerint a fő kutatási irányok a következőkben foglalhatók össze.

Ebben az időszakban jelentősen megnőtt a közvetlen tőkebefektetések mértéke, ami komolyan felkeltette a kutatók figyelmét. Az említett szerző szerint az 1970-90 közötti években a kutatók főbb vizsgálatait a nemzetközi cégek **kultúrájának, stratégiájának és szervezeti** működésének meghatározását célozták. Ebben a helyzetben jelentős szerepet kaptak a Hofstede (1980, 1983, 1991) nyomán kibontakozó kultúrakutatások is.

A vállalati fejlődést kutatók Penrose (1959) nyomán elkezdték vizsgálni, hogy mi vezetett ahhoz, hogy a hazai specializációs, majd diverzifikációs növekedési lépcső után a nemzetköziesedés útjára lépnek a különböző országok cégei. Erre számos magyarázatot próbáltak találni a kutatók. Ide sorolták többek között a következőket: (1) az export hozzájárulását a hazai lehetőségek szélesítéséhez; (2) a tranzakciós költségek kisebbek a több országban történő termelés és a cégen belüli tudásmegosztás révén; (3) továbbá a fejlettebb világ vállalatainak erősebbek a tárgyalási pozíciói (Hymer, 1979; Kay, 1997).

A kutatók figyelme a nyolcvanas években a döntések gazdasági és faktor okairól áttevődött azokra az intézményekre (institutions), amelyek befolyásolják a nemzetközi cégek menedzsereinek a döntését. (Caves, 1982 és 1986)

Napjainkban a fő kutatási kérdések arra irányulnak, hogy a globalizáció milyen irányú változásokat hozott és hozhat a vállalatok nemzetköziesedése terén.

A külföldi tőkebefektetés a hosszú távú tőkemozgások megvalósulásának egyik lehetősége, melyek lehetnek:

- 1) Portfólió beruházások: a befektető nem ellenőrzi és nem is irányítja a külföldi vállalatot, csupán a befektetett tőke hozamára tart igényt (pl. kamatok, osztalék, nyereséghányad)
- 2) Közvetlen tőkebefektetések: a befektető irányítja és ellenőrzi külföldön létrehozott befektetéseit. Nincs pontosan meghatározva, hogy a külföldi vállalat hány százalékát kell birtokolnia a befektetőnek. Gyakran a 100 százalékos tulajdonlás sem jelent abszolút ellenőrzési jogot, amennyiben a fogadó ország politikai megszorításokat alkalmaz. A legtöbb szerző azonban 10 és 25 százalék közti részesedés esetén már közvetlen tőkebefektetésről ír. (Baláz a kol., 2001)

5.1. KÖZVETLEN TŐKEBEFEKTETÉSEK A TULAJDONLÁS MÉRTÉKE ALAPJÁN (ČLENENIE PRIAMÝCH ZAHRANIČNÝCH IINVESTÍCIÍ PODĽA PODIELU NA VLASTNÍCTVE)

A tulajdonlás mértéke alapján megkülönböztetünk 100 százalékban külföldi tőkéből létrehozott vállalatot, valamint helyi partnerrel létrehozott közös vállalkozást (joint venture).

A 100 százalékban külföldi tőkéből létrehozott vállalatok körébe a legtöbb szerző a transznacionális vállalatok fiókjait sorolja. A transznacionális vállalatok olyan vállalatok, melyek leginkább termelő, kereskedő egységeket birtokolnak, szerveznek és irányítanak több ország területén belül. (Léteznek szerzők, akik kritériumként fogalmazzák meg a transznacionális vállalatokkal szemben, hogy az anyaországon kívül még legalább két országban rendelkezniük kell telephellyel.)

A transznacionális vállalatok elterjedése a II. világháborút követően volt jellemző, majd rohamos fejlődésnek indult, számuk évről évre nő, éves bevételük sok ország bruttó nemzeti össztermékének értékét is meghaladja. A transznacionális vállalatok egyik legfőbb jellemzője, hogy eladásaik jelentős része (25% és afelett) külföldi piacon valósul meg, gyakran több százezer alkalmazottat foglalkoztatnak. (Baláz a kol., 2001)

6. táblázat: A legnagyobb nem pénzügyi transznacionális vállalatok a befektetett eszközök nagysága alapján

Sorrend	TNC	Ország	Iparág
1.	General Electric	USA	Elektronika
2.	Vodafone Group	GBR	Telekommunikáció
3.	Royal Dutch/Schell Group	GBR/NL	Olajipar
4.	British Petroleum	GBR	Olajipar
5.	ExxonMobil Corporation	USA	Olajipar
6.	Toyota Motor Corporation	JAP	Autóipar
7.	Total	FRA	Olajipar
8.	Electricity de France	FRA	Energetika
9.	Ford Motor Company	USA	Autóipar
10.	E.on	GER.	Energetika
11.	ArcelorMittal	LUX	Fémipar
12.	Telefonica	SPA	Telekommunikáció

Forrás: UCTAD, 2009

A közvetlen befektetések másik ismert fajtája a joint venture vagy közös vállalkozás, amelynek keretén belül egy hazai és egy külföldi vállalat közös tevékenységéről beszélhetünk. Azt, hogy melyik szereplő milyen arányban képviselteti magát a vállalatnál, egy előre meghatározott szerződésben rögzítik a felek vagy a fogadó ország aktuális kormánya rendelkezik róla. A joint venture beruházások megvalósulásának három fajtáját ismerjük:

- 1) Két különböző ország vállalata egy harmadik ország területén hozza létre közös vállalkozását
- 2) Két különböző ország vállalata az egyik ország területén hozza létre közös vállalkozását, hogy saját vállalati érdekeit védje
- 3) Két különböző ország vállalata úgy hoz létre közös vállalkozást, hogy saját érdekeit, de a fogadó ország érdekeit is figyelembe veszi.

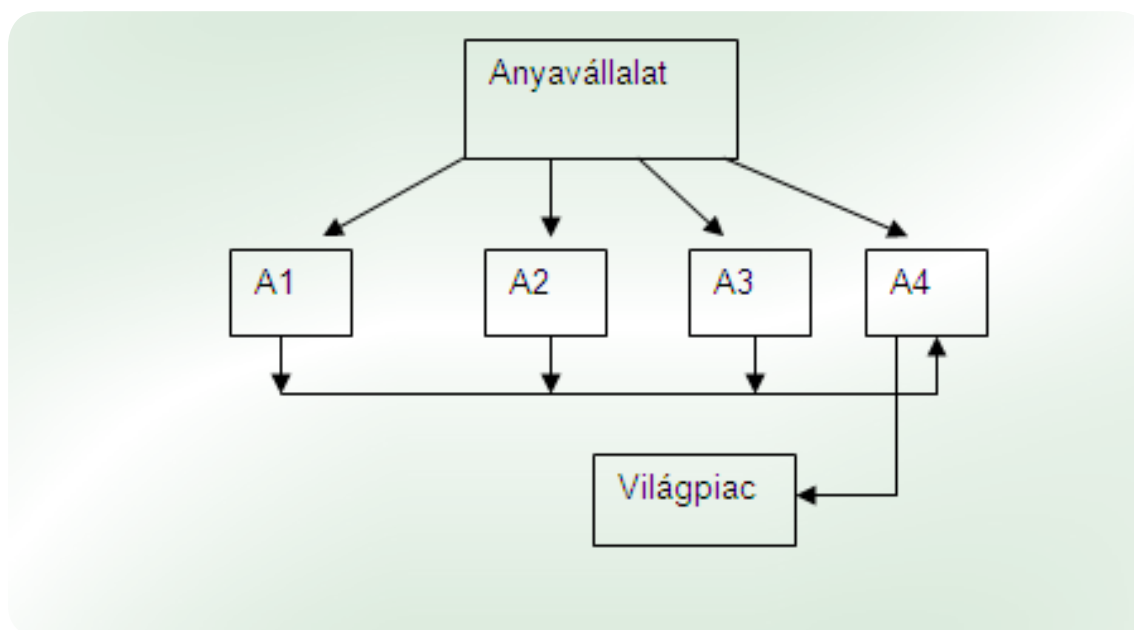
A joint venture létrejöhet korlátozott időtartamra és korlátozott céllal (közös kutatás, közös termelés). Annyiban különbözik a vállalati fúziótól, hogy míg a fúzió esetén két, már létező vállalat együttműködéséről beszélhetünk, úgy a joint venture esetében egy teljesen új vállalat létrehozásáról van szó. (Baláz a kol., 2001)

5.2. A KÖZVETLEN KÜLFÖLDI TŐKEBEFEKTETÉSEK TÍPUSAI FUNKCIÓJUK ALAPJÁN (ČLENENIE PRIAMÝCH ZAHRANIČNÝCH INVESTÍCIÍ PODĽA FUNKČNÉHO HLÁDISKA)

Funkciójuk alapján az FDI-k lehetnek horizontális, vertikális és konglomerátum tőkebefektetések. Vertikális beruházásról beszélünk, amennyiben az anyavállalat és a leányvállalat a termelés különböző fázisára specializálódik. A specializálódás az egyes országok termelési tényezőkkel való ellátottságától függ. Amennyiben az ásványi anyagokat, mint termelési tényezőket az anyavállalat biztosítja további felhasználásra, abban az esetben ún. backward (visszairányuló) integrációról beszélhetünk. Backward integráció jellemzi a kőolaj és vasérc feldolgozó vállalatokat, valamint azon cégeket, melyek külföldön állítják elő a termelésükhöz szükséges alapanyagokat. Az olajtársaságok például a Közép-Keleten kinyerik a kőolajat, a fejlődő országokban feldolgozzák azt, majd továbbküldik a marketing leányvállalatoknak, hogy értékesítsék azt a világ több pontján. Számptalan vállalat a munkaigényes termelést, illetve összeszerelést a fejlődő országok munkaerejével végezteti el, hiszen itt olcsóbban jutnak munkaerőhöz. A Volkswagen vállalat 1991-ben jelent meg a szlovák piacon, majd később a BAZ Bratislava vállalattal létrehozta közös autó-összeszerelő vállalkozását, végül 100 százalékos részesedést nyert a vállalatnál.

A vertikális beruházás forward (előre irányuló) típusára a legtöbb példát az autóiiparban találjuk. A forward típus lényege, hogy az anyavállalat leányvállalatait termékeinek értékesítésére használja. (Baláz a kol., 2001)

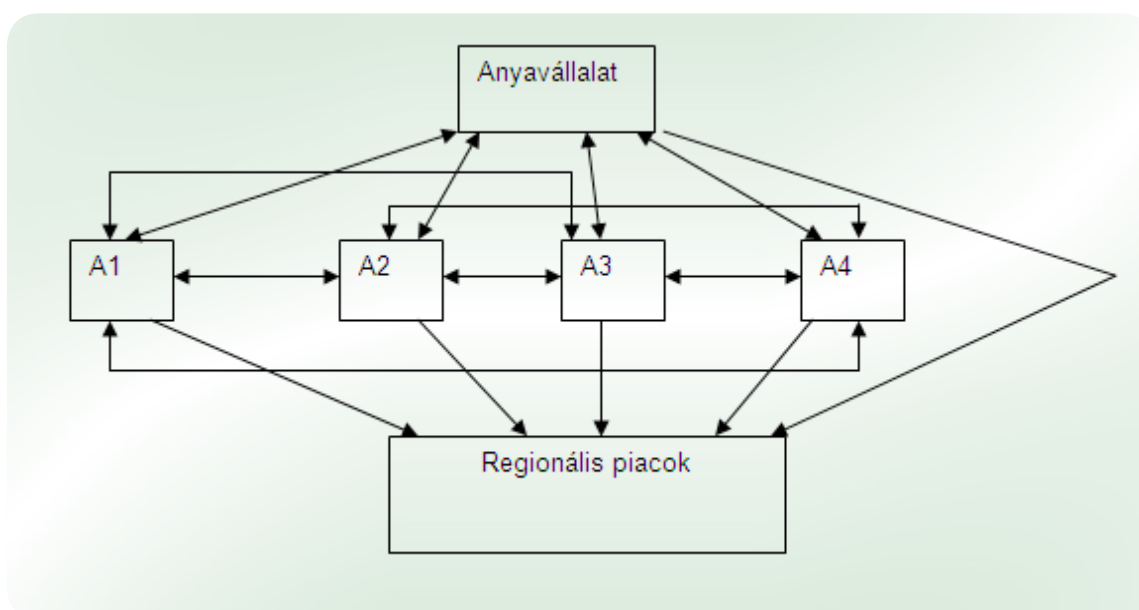
10. ábra: Az anyavállalat és a leányvállalatok összekapcsolódása vertikális integráció esetén



Forrás: Baláz, P. a kol. (2001): Medzinárodné podnikanie. Bratislava: Jamex, Sprint vfra

Horizontális integrációról akkor beszélünk, amennyiben a leányvállalatok külföldön ugyanazon funkciókat látják el, mint az anyavállalat idehaza, például azonos termékeket gyártanak idehaza és külföldön is. Tipikus példái a horizontális integrációnak a Coca-Cola és a Pepsi vállalatok. Nem feltétele a horizontális integrációnak, hogy a leányvállalat az anyavállalat teljes termékínálatával rendelkezzen. A leányvállalatok leginkább azon termékek gyártására fókuszálnak, melyekben a fogadó országnak komparatív előnye van. (Baláz a kol., 2001)

11. ábra: Az anyavállalat és a leányvállalat összekapcsolódása horizontális integráció esetén



Forrás: Baláz, P. a kol. (2001): Medzinárodné podnikanie. Bratislava: Jamex, Sprint vfra

A legtöbb transznacionális vállalat a külföldi tőkebefektetések vertikális, horizontális és konglomerátumos fajtáját is alkalmazza. Konglomerátum befektetésről beszélhetünk abban az esetben, ha az anyavállalat olyan tevékenységet végez külföldön, amely nem függ szorosan össze az anyavállalat tevékenységével. Például a Tenneco így vásárolt meg egy francia vállalatot, mely automata szivattyúk gyártásával foglalkozott, az Exxon így vágott bele Chilében a rézkitermelésbe, valamint a General Electricről is elmondható, hogy régóta tevékenykedik pénzügyi területeken is. (Baláz a kol., 2001)

5.3. A KÜLFÖLDI KÖZVETLEN TŐKEBEFEKTETÉSEK ELMÉLETI HÁTTERE (TEÓRIA PRIAMÝCH ZAHRANIČNÝCH INVESTÍCIÍ)

A múlt század 60-as évei óta számos új elmélet jelent meg a nemzetközi vállalatok külföldi tőkebefektetései magyarázatának az igényével. A továbbiakban ezen elméletek legfontosabb jellemzőit ismertetjük.

7. táblázat: Nemzetközi vállalati tőkemozgások elméletei

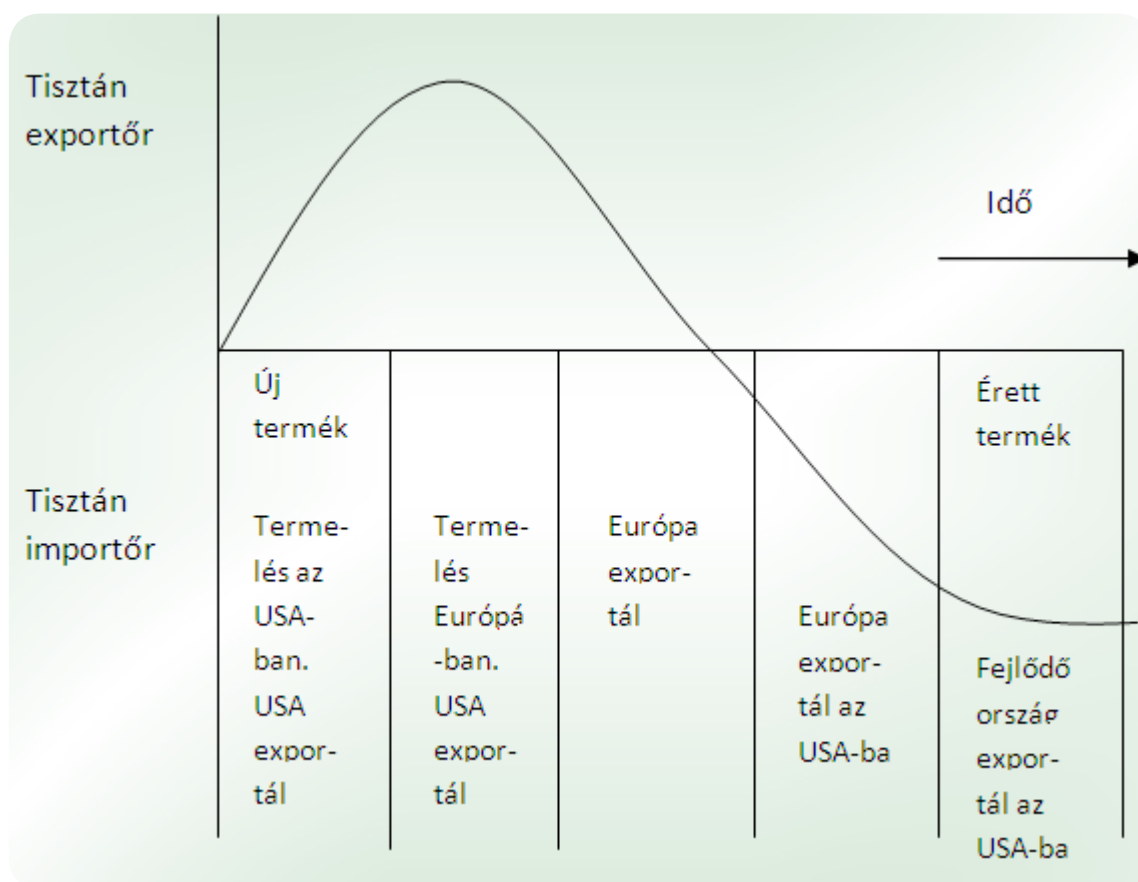
Orientáció Kiindulási alap	Statikus	Dinamikus
Közgazdasági	<ul style="list-style-type: none"> » Fayerweather erőforrástranszfer modell » Porteri gyémánt modell » Telephely elmélet » Monopólium előny elmélet » Internalizációs elmélet » Eklektikus elmélet 	<ul style="list-style-type: none"> » Életciklus elmélet
Magatartás	<ul style="list-style-type: none"> » Szociális háló elmélet 	<ul style="list-style-type: none"> » Fokozatos nemzetköziesedés elmélete

Forrás: Holtbrügge, D.-Welge, M.K. (2010): Internationales Management – Theorien, Funktionen and Fallstudien. Shaffer-Poeschal Verlag, Stuttgart: 56.

5.3.1. ÉLETCIKLUS ELMÉLET (TEÓRIA ŽIVOTNÉHO CYKLU)

Raymond Vernon (1988 és 1974) és Walls (1972) a cégek nemzetköziesedése fő magyarázatát az életciklus elméletben találta meg. A modell magyarázattal szolgál arra vonatkozóan, hogy a vállalatok miért kezdenek el először exportálni és csak ezt követően befektetni külföldre. Az életciklus modellt a 60-as évek amerikai iparára jellemző körülmények figyelembevételével alkották meg a szerzők. Az elmélet kiindulópontját képezte, hogy az amerikai termelők a helyi piacról sokkal szélesebb körű információkkal rendelkeztek, mint a külföldiek. Az amerikai piac jellemzői közé tartoztak a magas bérköltségek, melyek gátolták az új termékek kifejlesztését és piacra dobását.

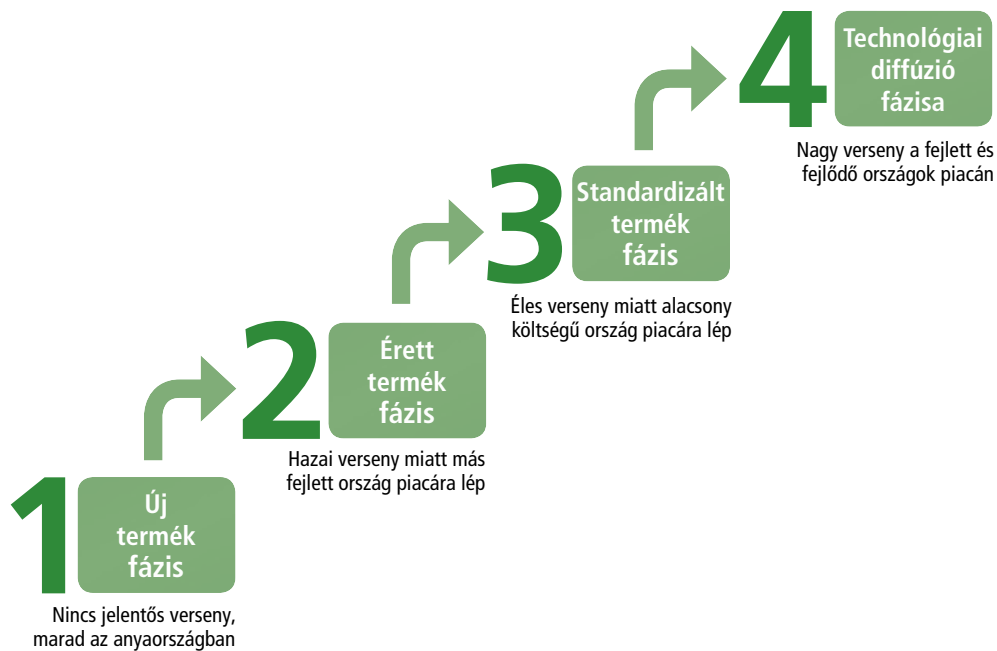
12. ábra: A termék életciklusának hatása USA termelésére és kereskedelmére



Forrás: Baláz, P. a kol. (2001): Medzinárodné podnikanie. Bratislava: Jamex, Sprint vfra

Vernon elmélete alapján az életciklus első fázisában a termelés kizárólag az USA-ban valósul meg, a külföldi igényeket exporttal elégíti ki az ország. Vernon szerint az amerikaiak akkor hajlandóak a termelést kihelyezni más ország piacára, amennyiben ezzel a termelési költségek csökkenését tudják elérni vagy piaci helyzetüket fenyegeti veszély. A vállalatok piaci helyzetét nehezíthetik az újonnan megjelenő, vagy a már létező versenytársak, illetve az állam különféle importkorlátozó intézkedései (importvám, importkvóta). A termelés külföldre helyezésének célállomásai először a magas vásárlóerővel rendelkező fejlettebb területek (Nyugat-Európa, Kanada). Ezen fejlett fogadó országok átveszik az USA-beli anyavállalat exportőri szerepét, az anyavállalat már csak azon országok piacát látja el termékekkel, melyek területén még nem hozta létre leányvállalatát. A harmadik fázisban a leányvállalatok teljesen átveszik az export igények kielégítését, gyakran még az anyavállalat piacát is ők látják el. Az utolsó szakaszban, amikor a termelés már teljesen standardizált, áthelyezik azt a fejlődő országokba, ahol alacsony költségek mellett folytatódhat a termék legyártása. (Baláz a kol., 2001)

13. ábra: Termék életrajzi modell



A 13. ábrán látható modell szerint a termék életrajzának négy különböző fázisában eltérő lehetőségek adódnak a külpiazi értékesítésre, valamint az azzal kapcsolatos közvetlen tőkeberuházásokra. A továbbiakban ismerkedjünk meg a termék-életrajzi modell egyes fázisainak jellemzőivel:

- » *Bevezetés:* Az új terméket általában a fejlett ipari országok piacán jelentkező szükségletek és azok kielégítésének magyarázatára dolgozták ki. A kifejlesztő általában monopolhelyzetben van ezen a piacon. Az eladás inkább a termék egyediségétől, mintsem annak árától függ. A termék termelését viszonylag rövid ideje végzik és viszonylag alacsony az élőmunka- ráfordításokhoz képest az eszközberuházások (pl. hardver és szoftver) nagysága. Ebben az időszakban a termelés mindenképpen a hazai piacon történik, még akkor is, ha a termelési költségek a külföldi termelés esetében alacsonyabbak lennének, mint az anyaországban. A bevezetési szakaszban fontos, hogy a termék további javításában részt vevő munkatársak (kutatók, tervezők, értékesítők, marketingesek és nem utolsósorban a vevők) személyes kapcsolatban legyenek egymással.

- » *Növekedés*: Az eladások a hazai piacon növekednek, és ezzel párhuzamosan megjelenik az export lehetősége. A növekvő értékesítés fokozottan igényli a hatékonyabb technológiát. A terméket standardizálják, ennek nyomán valamelyest munkaerő intenzitása fokozatosan csökken. A termelést beindító ország fokozatosan kiterjeszti exporttevékenységét, bár ezt gátolhatja, hogy számos országban is beindult a hasonló termékek gyártása.
- » *Érettség*: A termék iránti kereslet kiegyenlítődik az egész világon. Egyes országokban jelentősen növekszik, míg más országokban visszaesik a termék kereslet. A termék termelése a kezdeti fázishoz képest jelentősen uniformizálódott, így lehetővé válik a gyártás kihelyezése más országokba, többek között a fejlődőkbe. A piaci versenyben a költség lesz a meghatározó.
- » *Visszaesés-hanyatlás*: A termék iránti kereslet a fejlett országokban jelentősen visszaesett. A gyártás teljesen áttevődött a fejlődő országok piacára. Az ott előállított termékek igen korlátozottan, egy szűk piaci szegmensben értékesíthetők nemcsak itt, hanem a fejlett világ országaiban is.

Az előzőekben leírt modellel kapcsolatosan fontos rámutatni annak korlátjaira is. Így többek között arra, hogy igen sok termék és szolgáltatás van a világon, amelyek innovációs ciklusa sokkal gyorsabban alakult az előzőekben leírtaknál. A különböző kulturális korlátok és az egyes országokban kialakult gyakorlatok, valamint egyes szolgáltatások luxus jellege miatt soha nem mennek át a fentiekben leírt fejlődési fázisokon. Az ún. globálisnak született (globally born) cégek – lásd erről a későbbiekben leírtakat – nagyon gyorsan átlépték az életciklus modellben leírt egyes fázisokat.

Maga Vernon (1979) is foglalkozott elméletének továbbfejlesztésével. Az erről írt publikációjában azt fejtegeti, hogy *elmélete főleg a kevésbé nemzetköziesedett, középméretű, valamint nagy komplexitású innovatív cégekre érvényes.*

5.3.2. ERŐFORRÁSTRANSZFER MODELL (MODEL VÝROBNÝCH TRANSFEROV)

Fayerweather (1975) erőforrástranszfer elmélet azon a feltételezésen alapszik, hogy az erős, nemzetközi cégek, szemben hazai vállalatokkal könnyebben képesek egyik országból a másikba átcsoportosítani a különböző erőforrásaikat. Ez az erőforrás átcsoportosítás jelentős előnyhöz juttathatja a nemzetközi cégeket.

Holtbrügger és Welde (2010) munkájukban úgy vélik, hogy az erőforrástranszfer elmélet nemcsak a hagyományos termelési tényezők világméretű átcsoportosítását alapozza meg, hanem megfelelő kiinduló pontot jelenthet a különböző termelési és vezetési módszerek határokön átnyúló átcsoportosításához (exportálásához). A megfelelő, jól tervezett erőforrás átcsoportosítással a nemzetközi cégek kihasználhatják az optimális üzemméret (economy scale) vagy módszer használatból eredő költség és hatékonyság előnyöket.

Az erőforrás alapú modell szerint a piaci lehetőségeket és a vállalati erőforrásokat összhangba kell hozni egymással. Tehát az elmélet követői szerint a vállalatok azért nemzetköziesednek, hogy képességeiket és erőforrásaikat felhasználják és továbbfejlesszék a külföldi piacokon. A későbbiekben bebizonyosodott, hogy a vállalatok nemcsak azért nemzetköziesedhetnek, hogy meglévő erőforrásaikat kihasználják, hanem azért is, mert így a helyi piacon nem elérhető vagy csak gyengébb minőségben elérhető erőforrásokhoz juthatnak. A megközelítés nem tárgyalja azt az esetet, mikor egy vállalat bizonyos erőforrások tekintetében másoknál jobb pozícióban, bizonyosaknál pedig másoknál rosszabb pozícióban van. Tipikus példa erre az építészeti szoftvereket gyártó magyarországi Graphisoft esete, mely nagy technológiai tudással rendelkezik, de nélkülözi a megfelelő marketingtudást. A Graphisoft sikere azon múlik, hogy miként képes kombinálni saját erőforrásait, a kívülről megszerezhető erőforrásokkal.

8. táblázat: Vállalati erőforrások típusai

Ritka (kompetencia alapú)	Szervezeti erőforrások (Struktúrák, folyamatok, struktúrk)		
Kezelhetőség	Személyzeti erőforrások (Képzettség, tapasztalatok)		Szociális erőforrások (Stakeholder kapcsolatok)
	Technológiai erőforrások (Találmányok, licencek)		Pénzügyi erőforrások
Gyakori (Tulajdonalapú)	Fizikai erőforrások (Gépek, épületek)		
	Magas	Specifikusság	Alacsony

Forrás: Holtbrügge, D.-Welge, M.K. (2010): Internationales Management – Theorien, Funktionen and Fallstudien. Shaffer-Poeschal Verlag, Stuttgart: 86.

Fayerweather (1975) úgy véli, hogy a vállalatok egységes és standard, illetve fragmentált (lokalizált) működését a 7. táblázatban felsorolt tényezők segíthetik elő:

9. táblázat: Standardizáció és lokalizáció segítő tényezői

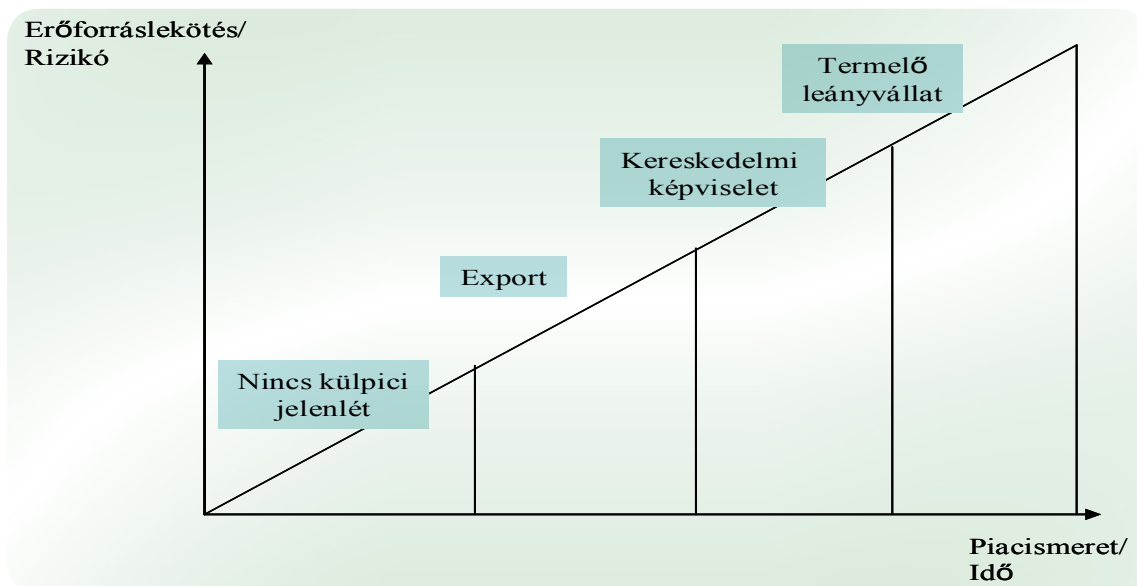
Egységesülést, standardizációt segítő tényezők	Fragmentációt, lokalizációt segítő tényezők
<ul style="list-style-type: none"> » globalizáció, » technológiai fejlődés, » gazdaságos üzem nagyság, » termelés nemzetköziesedése. 	<ul style="list-style-type: none"> » regionalizáció, » nemzeti kultúrák, » árfolyamkülönbségek, » piaci különbségek

A nemzetközi vállalatok létezését vizsgáló modellek a vállalatok gazdasági motivációiból indulnak ki és az egyszerűsítés érdekében a cselekvések racionális voltát hangsúlyozzák. A nemzetköziesedést nem folyamatában, hanem pillanatnyi állapotában vizsgálják. Hibásan feltételezik, hogy a vállalat minél nagyobb, annál inkább racionális döntéseket hoz.

5.3.3. FOKOZATOS PIACRALÉPÉS ELMÉLET (TEÓRIA POZVOĽNÉHO VSTUPU NA TRH)

A fokozatos piacralépés elmélete egy olyan tanulási folyamatot jelent, amely keretében a cég lépésről lépésre sajátítja el az 5. ábrán látható külföldi piacra lépési fázisokat. A fokozatos terjeszkedési modell – ismert nevén U (Uppsala) modell. Johanson – Wiedersheim – Paul (1975), 1977-ben és annak módosítását 2009-ben publikáltak Johnson és Vahlne (Tóth, 2008; Czakó-Reszegi, 2010). Az Uppsala-modell a vállalatok nemzetköziesedésének lépéseit járja végig, a tevékenységek, mint a lépcsők épülnek egymásra. Az elmélet előzményének tekinthető Vernon életgörbe elmélete, mely a nemzetközi vállalatok terjeszkedésének egyes szakaszait elemzi. Az említett modellben az exportálás, a termelés külföldre helyezése és onnan a késztermék küldő országba való visszaszállítása szerepel különálló szakaszonként. Vernon elméletének két központi eleme van: az egyik a technológiai innováció, a másik a piaci terjeszkedés, melyek kulcsfontosságú elemei a multinacionális vállalatok fejlődésének és életben maradásának.

14. ábra: Fokozatos piacralépés lehetséges stádiumai



Ez a modell követi a Vernon által megfogalmazottakat, szekvenciális, inkrementális nemzetköziesedést hangsúlyozzák az elmélet kidolgozói. A fokozatos piacra lépést az Uppsala-modell alapján két tényezőcsoportban, két-két tényező befolyásolja. Az állapot tényezők közé tartozik piaci elkötelezettség foka és a piacismeret. A változás kiváltó tényezők közé sorolják az elkötelezettségre vonatkozó döntéseket és a jelenlegi piaci tevékenységeket. A „stage” elmélet alapján a fokozatos közelítést folytató cégek az alábbi négy lépésen mennek keresztül:

- » semmilyen külpici jelenlét,
- » ügynök foglalkoztatása,
- » kereskedelmi képviselő
- » helyi termelés.

A modell lényegét foglalja magába a következő táblázat:

10. táblázat: A nemzetköziesedés fokozatai a feldolgozóipari vállalatoknál

I.	Áruexport megkezdése
	– közvetett export
	– közvetlen export
II.	Külföldi értékesítő leányvállalatok létesítése
	– kereskedelmi irodák
	– konszignációs raktárak
	– szolgáltató leányvállalatok
	– értékesítő leányvállalatok
III.	Licenc-, egyéb vállalkozói vagy alvállalkozói szerződés létesítése
	– licencértékesítés
	– franchise
	– alvállalkozói, bedolgozó szerződés
	– kooperáció
	– közös projekt
IV.	Külföldi termelő leányvállalat létesítése
	– összeszerelő leányvállalat
	– termelő leányvállalat

Forrás: Luostarinen, R. (1994): Research for Action: Internationalisation of Finnish Firm and their Response to Global Challenge. Forssa Printing House, Forssa.

A szakaszos (stage) elméletekben, így az Uppsala-modellben is a vállalatvezetés játszik kulcsszerepet. Meghatározó elemei a modellnek az elérhető információk, a tudás és a tapasztalatok. Az első szakasz az egyszeri, majd a rendszeres exportálás szakasza, majd kereskedelmi irodák, konszignációs raktárak, szolgáltató és értékesítő leányvállalatok létrehozására kerül sor külföldön. Cél az értékesítés növelése és stabilizálása. A harmadik szakaszban megkezdődik a külföldi termelő leányvállalat létrehozásának előkészítése, mely a negyedik, zárószakaszban valósul meg. (Johanson és Wiedersheim-Paul, 1975, Johanson és Vahlne, 1977, Luostarinen, 2000)

Johanson és Wiedersheim-Paul (1975) és Johanson és Vahlne (1977) által kidolgozott „Uppsala Internationalisation Model” szoros kapcsolatot feltételez a cégeknek a nemzetköziesedés kapcsolatosan felhalmozott tudás és tapasztalat és a nemzetköziesedés kiteljesedése között. A tudás és tapasztalat növekedése gyorsíthatja az adott vállalat nemzetköziesedését, viszont ennek hiánya nagyban megakadályozhatja a cégek nemzetköziesedését (Eriksson et al., 1997).

Johanson és Vahlne (1990) későbbi publikációkban finomítottak a korábban leírt modelljükön azzal, hogy kiemelték a piacokra szóló tudást, a külföldiek befolyását és a külpiacra vonatkozó növekvő elkötelezettség fontosságát. Az időközben megszerzett kutatási tapasztalataik birtokában Johanson és Vahlen (1990) kiemelték a nemzetközi ipari hálózatok szerepét.

Az elmélet érvényességét számos empirikus kutatás (Shama, 1995 és Barkema et al, 1996) is igazolta. Viszont más esetekben azt tapasztalták a kutatók (Oviatt-McDougal, 1994), hogy globálisnak született cégeknél ez a modell egyáltalán nem érvényes.

Az Uppsala-modell a külföldi tapasztalatokon alapuló folyamatos tanulás fontosságát hangsúlyozta. Fontos eleme a modellnek a pszichológiai távolság, amelynek lényege, hogy a kulturális és nyelvi különbségek gyakran akadályozzák a nemzetközi kapcsolatokban az információáramlást. Meghosszabbítják a vállalati döntési folyamatot. Ezek alapján a vállalat nemzetköziesedése földrajzi értelemben is szakaszos: először a földrajzilag közel lévő országokba terjeszkedik, majd azon országokba, amelyek kultúrája hasonló vagy közel áll a hazai kultúrához, még akkor is, ha az országok közti távolság nagy és csak legvégül telepedik le olyan országokba, melyek kultúrája jelentősen eltér a hazai szokásoktól és értékrendtől. Elmondható tehát, hogy a nemzetközi tapasztalatok növekedésével a pszichológiai távolság is folyamatosan nő. A fent leírt elmélet leginkább a kis- és középvállalatok nemzetközi terjeszkedésére jellemző.

Az Uppsala modell továbbfejlesztésének eredményeként több más szakaszos modellt is megalkottak a kutatók. Az egyik ilyen a *szisztematikus tervezés* elmélete, mely szerint egy vállalat nemzetköziesedése egy jól átgondolt, alapos tervezésen és információgyűjtésen alapuló racionális folyamat eredménye. Root (1994) szerint a tervezés a piaci lehetőségek felmérését, célok kijelölését, a belépési mód kiválasztását, marketingtervezést foglal magában. A szakaszok, lépések száma szerzőnként más és más: Miller (1993) tízlépéses, Yip et al. (2000) hatlépéses modellt vázolt fel.

A másik szakaszos elméleti irányzat az ún. *innovációs irányzat*, ahol a nemzetköziesedés egyes szakaszait egy új termék bevezetésének szakaszaival vetik össze a kutatók (Gemser et al., 2004). Leonidou és Katsikeas (1996) szerint az első lépés a nemzetköziesedés útján a nemzetköziesedés előtti szakasz, amikor a vállalatot csak a hazai piac érdekli vagy már komolyan érdeklődik az export iránt, vagy már exportál is, de valami miatt abbahagyta ezen tevékenységét. A második, a kezdeti szakasz az esetenkénti exporté és elképzelhető, hogy a vállalat már tervezi a külföldi beruházást. Az előrehaladott szakaszban a vállalat rendszeresen exportál, jelentős nemzetközi tapasztalatokkal rendelkezik és tervezi a további külföldi tevékenységét, például újabb külföldi piacok meghódítását. Bilkey és Tesar (1977) hat szakaszt különböztet meg: az elsőben a vezetést nem érdekli az export lehetősége, a második szakaszban már fogadja a vállalat a külföldi megkereséseket, a harmadikban már a hazai menedzsment is keresi az exportlehetőségeket. A negyedik szakaszban a hazai vállalat olyan országokba exportál, melyekkel kicsi az ország pszichológiai távolsága, majd a következő szakaszban tapasztalt exportórré válik, végül pedig

már nagy pszichológiai távolságú országok piacára is hajlandó exportálni. Cavusgil (1980) és Reid (1983) elmélete csupán annyiban különbözik az előbbi elmélettől, hogy ők öt szakaszt különböztetnek meg. Cavusgil az előrelépésben a menedzsment szerepét hangsúlyozza, Reid egyfajta innovációként fogja fel a nemzetköziesedést.

15. ábra: Az export-fejlődési modellek

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

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

A nemzetközi piacralépés modelljeinek mindegyikéről elmondható, hogy kezdetben az exportpiac iránt teljesen érdektelen vállalatokkal foglalkoznak, majd az idő előrehaladtával egy export iránt elkötelezett vállalatot írnak le. A modellek szerint a vállalatok fokozatosan fordítják figyelmüket az exportpiacok irányába, de az sem kizárt, hogy egy negatív esemény hatására gyorsan beszüntetik exporttevékenységüket. Egyes modellek, Bilkey és Tesar, valamint Czinkota a külső, push tényezők szerepét hangsúlyozzák a nemzetköziesedés folyamatában, míg mások, Cavusgil és Reid, pedig a pull, vagyis a belső tényezők szerepére helyezik a hangsúlyt.

Ezen modelleket is számos kritika érte. A legfőbb talán, hogy alkalmazhatóságuk leginkább a kis- és középvállalatok esetében igaz. Nem foglalkoznak a szerzők a szolgáltató vállalatokkal, valamint a közvetlen külföldi tőkebefektetés útján létrejövő vállalatokkal.

5.3.4. SZOCIÁLIS HÁLÓ ELMÉLET (TEÓRIA SOCIÁLNYCH SIETÍ)

A szociális háló elmélet alapjai a szociológiából erednek (Granovetter 1973). A menedzsment szakirodalomban a szociális hálóelmélet Johanson és Mattsson (1988) valamint Johanson és Vahlne (2003) munkáiban fogalmazódtak meg, amelyek szerint a cégek nemzetköziesedése egy kumulatív folyamathoz hasonlítható. Ez a folyamat magában foglalja a különböző szociális kapcsolatok kialakítását, fenntartását és befejezését.

Az elméletet az Uppsala-modell alapján dolgozták ki, mint azt fentebb jeleztük ugyanazon szerzők módosították korábbi nézőpontjukat és rájöttek arra, hogy a vállalatnak a vállalati hálóban betöltött szerepét is vizsgálni kell. A vállalatok vállalati hálóban betöltött szerepe határozza meg a kutatók szerint, hogy mennyire tudják mozgósítani külső és belső erőforrásaikat a nemzetköziesedés érdekében. A háló más szereplőivel kialakított pénzügyi, technológiai, kereskedelmi és más kapcsolatok teszik lehetővé a nemzetköziesedést.

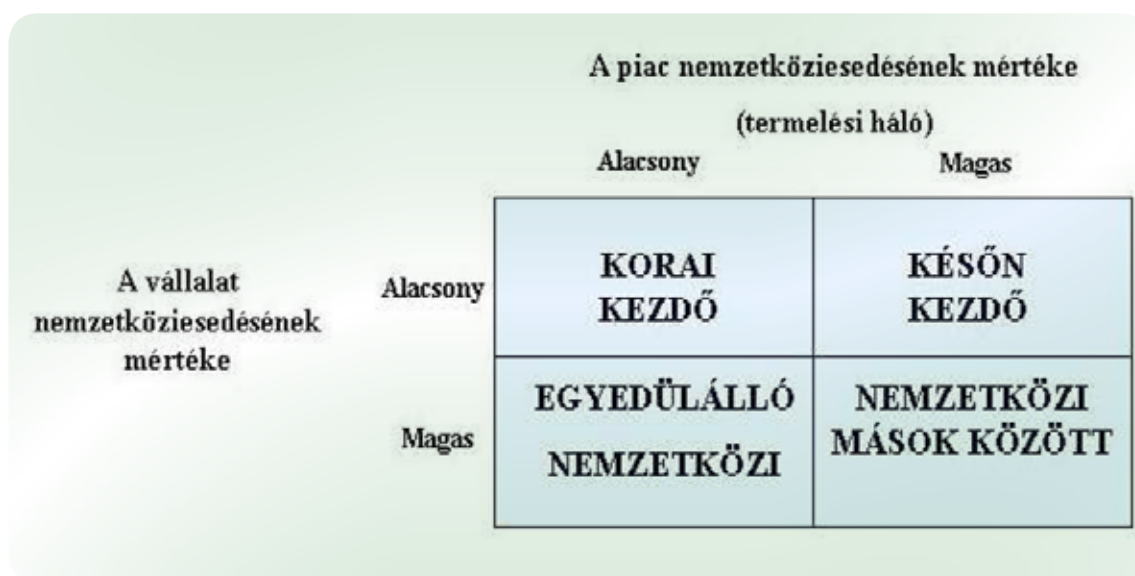
Johanson és Mattsson (1988) négy típusba sorolta a nemzetköziesedő vállalatokat: korai kezdő nemzetköziesedők, későn kezdő nemzetköziesedők, egyedülálló nemzetközi és nemzetközi mások között. A korai kezdő (early starter) kevés és jelentéktelen külföldi kapcsolattal rendelkezik és ugyanez igaz a vállalati háló többi tagjára is. A vállalat kevés ismerettel rendelkezik a külföldi piacokat illetően. Ahhoz, hogy a menedzsment ezeket az ismereteket megszerezze, külföldi piacon jártas szakemberekkel próbál kapcsolatba lépni. Elmondható, hogy a korai kezdők mások tudását kihasználva próbálnak betörni a nemzetközi piacra. (Johanson, Mattsson, 1988).

Az egyedülálló nemzetközi (lonely international) olyan vállalat, mely nagymértékben a nemzetközi piacokon dolgozik, de ezen külföldi piacok inkább belföldi orientáltságúak. Széleskörű piaci ismeretekkel rendelkezik a nemzetközi piacot illetően és ezeket az ismereteket a hálózaton keresztül tovább bővíti. Az egyedülálló nemzetközi vállalat sikere, tevékenysége függ a legkevésbé a hálózat többi tagjától, egyedülként az ilyen típusú vállalatok képesek előmozdítani a hálózat nemzetköziesedését.

A harmadik kategória a szerzők szerint a későn kezdők (late starter), amely vállalat egy már nemzetköziesedett piacra próbál betörni, vagyis a vállalat szállítói és vevői már nemzetköziesedett cégek és rajtuk keresztül próbál maga a vállalat is nemzetköziesedni.

A negyedik, a nemzetközi mások közt (international among others) típusú vállalat, amely vállalat már nagyrészt nemzetköziesedett és a környezet, amelyben tevékenykedik is nemzetköziesedett. Az ilyen típusú vállalat számos nemzetközi kapcsolattal rendelkezik, ezért gyorsan képes terjeszkedni a hálózaton belül. Jó példa az ilyen típusú vállalatokra az autógyárak esete, melyek alkatrészeit különböző országok beszállítóitól szerzik be.

16. ábra: A nemzetköziesedés hálózat modellje



Forrás: Johanson, J.- Mattsson, L-G. (1988): Internationalisation in industrial systems – a network approach. In: Neil, H.-Vahne, J-E. (Eds.): Strategies in Global Competition. Croom Helm, London.

A cégek vezetői nemzetköziesedési döntéseiket gyakran nem homo oeconomicusként hozzák meg (Ahorni, 1966). Ez az elmélet szakít a strukturális és erőforrás alapú elmélet felfogásával, a tanulás és a kétoldalú elköteleződés fontos eleme ennek a felfogásnak (Czakó-Reszegi, 2010). Az elmélet képviselői úgy vélik, hogy a társadalmi viszonyrendszerekre kell helyezni a hangsúlyt. A nemzetköziesedési döntések sokféle érdek (vállalaton belüli és kívüli) eredőjeként jönnek létre (Johanson-Mattsson, 1993, Chetty-Holm 2000). Továbbiakban ismerkedjünk meg néhány, a szociális háló elméleten alapuló befolyásoló tényezővel:

A különböző befektetési javaslatokat befolyásolják az egyes kereskedelmi képviselők vagy más külföldi vállalatok véleményei és érdekei (Holtbrügge-Welge, 2010).

A szakirodalomban számos szerző hangsúlyozza a tulajdonosok és a kulcs szakemberek nemzetközi orientációját (international exposure) (Bilkey and Tesar 1977, Cavusgil 1980, Reid 1981, Cavusgil-Godiwalla 1982, Czinkota 1982 Harrison 1992). (Megjegyzés: Az itt jelzett tényező a véleményünk szerint főleg KKV-éknál és például személyes részvételen alapuló üzleti tevékenységeknél leginkább tipikus. A KKV-ék számára kilépni a nemzetközi piacokra nagy kihívást jelent, ezért a személyes és üzleti kapcsolatokra való támaszkodás fontos e cégek számára (Tuusjärvi 2003). Az ilyen cégek esetében a létező kapcsolat legtöbbször személyes jellegű (Johannisson et al. 1994). Az ilyen kapcsolat nagyon sokszor jelentős erőforrást jelenthet. Jackson (1981) jelzi, hogy az angliai és az izraeli cionista kapcsolatrendszer mennyire jelentős a nemzetközi kereskedelem szempontjából. Hasonló családi és szociális kapcsolatokon alapuló nemzetköziesedés figyelhető meg az Angliában élő ázsiaiak és a pakisztániak között (Crick- Chaudry, 1995; Zafarullah et al, 1998) is.

Makroszinten a cégeknek sokszor kell áttörni és megváltoztatni a meglévő viszonyrendszereket. Számos esetben ez könnyebben megy egy olyan vállalatnak, amely viszonylag kevés kötődése van egy adott országhoz. A szervezeti, cégközi kapcsolatok esetében egy cég egy adott ország piacán éles versenyben van egy másikkal, míg más piacokon kölcsönös jelenlétükkel egymás üzleti tevékenységét segíthetik. A cégek leányvállalatainak eltérő fejlettsége eltérő módon járulhat hozzá a más piacokra való belépés elősegítéséhez.

A versenytársak (follow the leader) befektetési döntései gyakran hatnak a piacra lépést fontolgató vezetőkre. Hasonlóképpen a piacra lépést ösztönözheti a különböző kamarák és iparági szövetségek ilyen irányú kiadványai (Holtbrügge-Welge, 2010).

A jelzett elmélet nagy előnye, hogy a közgazdasági alapokon nyugvó teóriákkal szemben rávilágított az emberi viszonylatok, a szociális háló – mai szóval élve a stakeholderok – szerepére. Nagy hátránya az elméletnek, hogy nehéz a döntéshozók döntéseinek befolyásolóit operacionalizálni. Az is problémát jelent, hogy a több piaci lépést már levezényelt menedzser rizikóvállalási készsége összehasonlíthatatlanul nagyobb az első külföldi befektetését tervező vezetővel szemben. Holtbrügge és Welge (2010) úgy véli, hogy az előzőekben leírtak miatt ez az elmélet leginkább a kevés külföldi befektetési tapasztalattal rendelkező vállalatok esetében használható. A modell gyengeségei között említhető, hogy kevés figyelmet szentel a gazdasági motívumoknak (Dunning, 1995), a hatékonyságnak és az eredményességnek (Jones és Coviello, 2002). További bírálat érte a modellt, mert túl sok változóval operál és következtetései nem elég egyértelműek (Björkman és Forsgren, 2000).

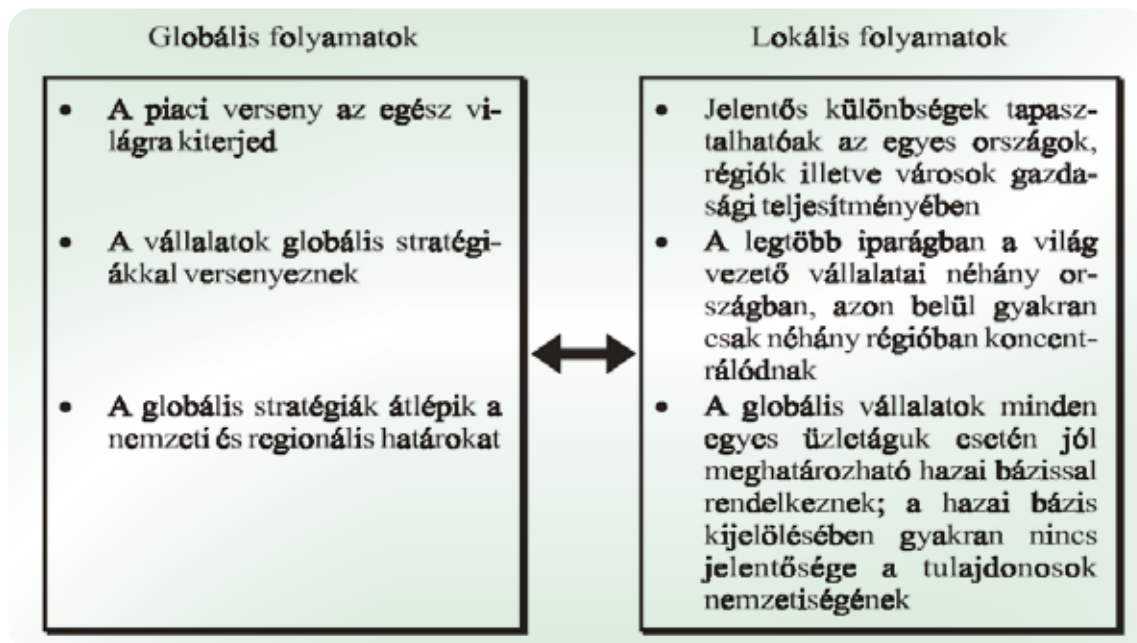
A hálózatmodell egyik, talán legfontosabb tanulsága, hogy a nemzetköziesedés nemcsak a meglévő erőforrások külföldön történő hasznosítása, hanem a határon átnyúló külföldi kapcsolatok kiaknázása is. (Andersson, Johanson, 1997)

5.3.5. PORTERI ROMBUSZ-MODELL (PORTEROV MODEL)

Michael Porter már a 80-as évek elején foglalkozott az ágazat versenyképesség problémakörével. 1985-ben egy 10 ország több mint 100 vállalatára kiterjedő empirikus kutatást indított el a szerző az iparágak versenyképességének vizsgálatára. A szerző a kutatás eredményeit 1990-ben jelentette meg. A fent említett kutatás legnagyobb hozadéka az ún. rombusz modell megalkotása volt. A külkereskedelem egyik hatása, hogy lehetővé teszi, hogy az országoknak ne kelljen minden terméket önmaguknak előállítaniuk. Az országok a számukra leghatékonyabb iparágakra helyezik a hangsúlyt és ilyen típusú termékekre specializálódnak, míg azon termékeket, melyekben versenyképességük alacsony, inkább import formájában hozzák be az országba. (Porter, 1990) Természetes, hogy egy ország nem lehet versenyképes az összes iparágban, magyarázható ez azzal is, hogy szűkösen állnak rendelkezésre az emberi és egyéb erőforrások. Az erőforrások a kevésbé versenyképes iparágakból a versenyképesebb iparágak irányába áramlanak, mellyel megemelik az inputok árát és még inkább lehetetlenné teszik a kevésbé versenyképes iparágak helyzetét. Még a legfejlettebb országokban is vannak olyan iparágak, melyek termelékenység tekintetében nem tudják felvenni a versenyt az import iparág termékeivel. A fentiek alapján elmondhatjuk, hogy Porter modelljében mindössze a hatékony iparágak elemzésével foglalkozott.

Az utóbbi évtizedekben a versenyelőnyt biztosító forrásokhoz való hozzáférés jelentősen átalakult. Ezt nevezi Porter globális-lokális paradoxonnak. Míg néhány évvel ezelőtt a vállalatok telephelyeiket az inputok vagy a vásárlói piac közelébe helyezték el, addig napjainkban a nemzetközi vállalatok már a világ bármely pontján létrehozzák termelő egységeiket, oda telepítik azokat, ahol a termelés a legolcsóbban megvalósítható. Az átalakulás elsősorban a szállítási költségek relatív árának csökkenésével magyarázható. (Krugman, 1995, Porter, 1998)

17. ábra: A globális-lokális paradoxon

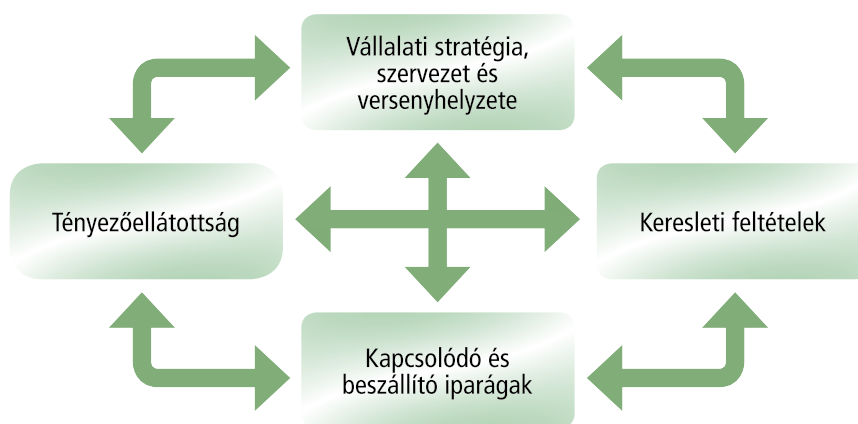


Forrás: Porter, M. (1997): Cluster and Economic Development. Workshop for Practitioners in Cluster Formation, Chihuahua, Mexico

A jelzett modell négy tényező alapján magyarázza meg azt a nemzeti környezetet, amely hozzájárulhat a cégek versenyképességéhez. Ezek a következők:

- » **Tényező-ellátottság:** az ország lehetőségei, például a képzett munkaerővel és infrastruktúrával való ellátottsága, amelyek segíthetik az adott iparágban a versenyképességet.
- » **Keresleti helyzet** az adott iparág termékei és szolgáltatásai iránti hazai kereslet.
- » **Kapcsolódó iparágak** a nemzetközileg versenyképes hazai kapcsolódó és beszállító ipar megléte vagy hiánya.
- » **Vállalati stratégia, szervezet és versenyhelyzet** azok a feltételek, amelyek a vállalatok versenyhelyzetét, stratégiáját, szervezését és menedzselését meghatározzák.

18. ábra: Porteri nemzeti versenyképességi modell



Forrás: Porter, M. (1990): The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review, March-April: 77.

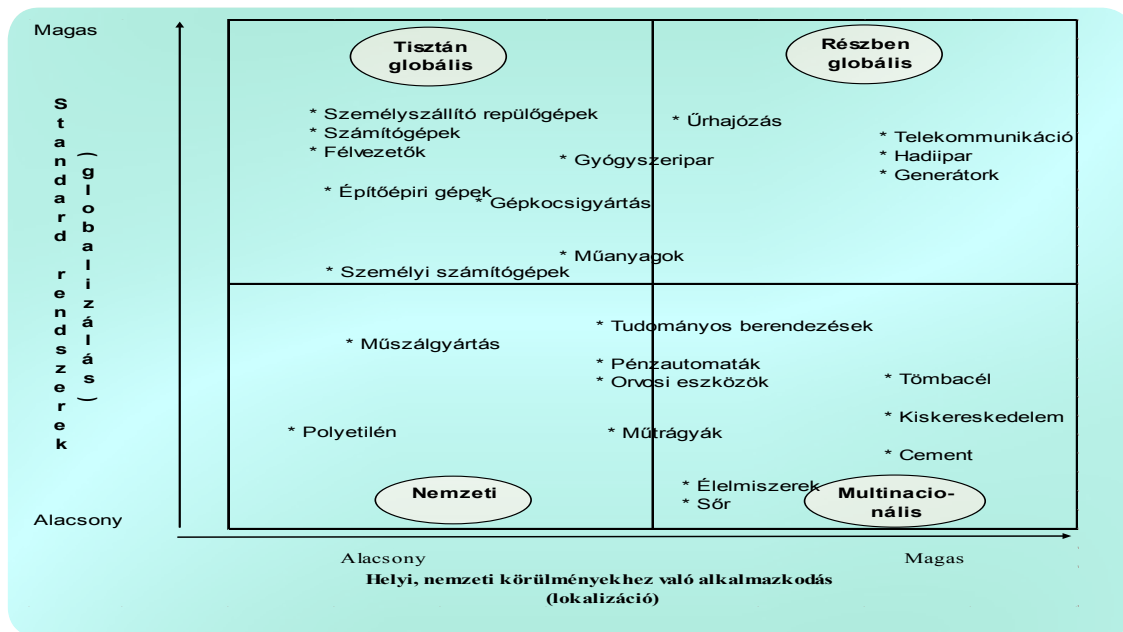
Porter szerint a nemzeti és regionális adottságok, valamint az iparágak közötti klaszterek mindig is fontos szerepet játszottak a cégek sikerében. A német vállalatokat a magas szintű műszaki felkészültség, az olaszokat a ruhaipar, míg Szingapúrt és Írországot kormányaik ipari klaszter-támogató tevékenysége tette sikeressé.

A modell elemei nem különülnek el egymástól, hanem kölcsönösen hatnak egymásra. Az egyik determinánsban jelentkező versenyelőny önmagában még kevés a hosszú távú versenyelőny biztosítására, ahhoz a többi determinánsra is szükség van. Például kifinomult vásárlók megléte még nem elég piacképes termék előállításához, ahhoz megfelelően képzett humán erőforrásra is szükség van.

Két elemnek van jelentős szerepe a determinánsok rendszerbe integrálása során: hazai verseny és földrajzi koncentráció. A hazai verseny az egész rombusz fejlődésére pozitívan hat, mivel előmozdítja mind a négy determinánst. A földrajzi koncentráció pedig felerősíti a rombuszon belüli determinánsok közti kapcsolatot. (Porter, 1990)

Sikeres vállalatok ott működnek, ahol az egyes determinánsok megfelelő versenyelőnyt hordoznak, valamint az új kihívások – új versenytárs megjelenése – a rombuszra erőteljes és gyors alkalmazkodást indukál és újratertemti a versenyelőnyöket.

11. táblázat: Iparági globalizációs mátrix



Forrás: Rall, W. (1986): Globalisierung von Industrien und ihre Konsequenzen für die Wirtschaftspolitik. In: Kuhn, H.: Probleme der Stabilitätspolitik. Festgabe zum 60. Geburtstag von N. Klote. Göttingen :160. idézi Holtbrügge, D.-Welge, M.K. (2010): Internationales Management – Theorien, Funktionen and Fallstudien. Shaffer-Poeschal Verlag, Stuttgart:82.

Ha Porternek igaza van, akkor azon országok vállalatai exportálnak, ahol a gyémánt-modell minden eleme megfelelő módon megtalálható és azok importálnak, ahol ezek az elemek nem megfelelőképpen vannak képviselve. Az amerikai és az angol ipart ezen országok gazdasági fejlettsége mellett, cégeinek intenzív globalizálódása és az angol nyelv tette naggyá. Mi magyarázza Németországnak az elmúlt évtizedekben elért ipar fejlődését? Ez a következő három tényezővel magyarázható: a német gazdaság fejlettségével, a helyi kis- és középvállalatokat támogató állami segítséggel és a német cégek egyre intenzívebb globalizációjával. Porter „tökéletesített klaszter elmélete kimondja, hogy bizonyos körülmények között, azokban az országokban, ahol egyébként szűkös és értékes erőforrások viszonylagos bőségben rendelkezésre állnak, ki lehet és ki kell aknázni ezt az előnyt a gazdaság felvirágoztatására. Ahol ilyen előnyök nem elérhetők, törvényhozók elősegíthetik a klaszterek kialakulását”. (Christensen-Raynor, 2003: 9) Ez utóbbiakra jó példák Szingapúr és Írország esetei.

Nemzetközi vállalati tőke mozgások elméleteinek képviselői közül többen (Dunning, 1993 és Berg-Holtbrügge, 1997) is bírálták Portert, mivel véleményük szerint a szerző modellje nem ad semmiféle útmutatást a nemzetközi cégek számára.

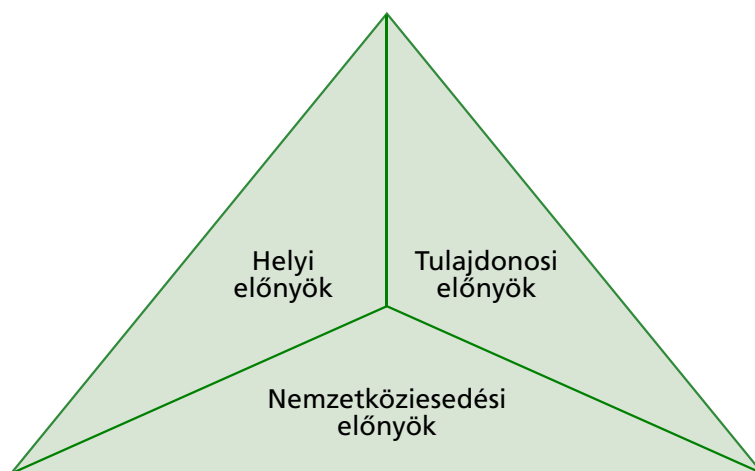
5.3.6. EKLEKTIKUS ELMÉLET (EKLEKTICKÁ TEÓRIA)

Dunning (2009) az elméletének kidolgozásához az angliai rádió és TV gyártás telephely elhelyezésének költségelemzését vette alapul. Ekkor azt elemezte, hogy a tervezett telephelyek Anglia fejlett vagy fejletlen régióiba kerüljenek elhelyezésre. Dunning (1988) szerint a vállalatok nemzetköziesedésére a megfelelő válasz az, hogy a vállalatok a helyben gyártás helyett, akkor „részésítik előnyben a működő tőke exportot (I-international advantages), ha az új országban lévő telephely lokális előnyei (L-locational advantages) jelentősek és ezzel a cég tulajdonosai tranzakciós költségelőnyre (O-ownership advantages) tehetnek szert” (Szanyi, 1997; Bernek, 2002).

A tranzakciós költségelőny nemcsak a piacok strukturális tökéletlenségéből, hanem a tranzakciós tökéletlenségéből is adódhatnak. A strukturális tökéletlenségéből eredhetnek például a fejlett technológia birtoklásából származó előnyök, a tranzakciós előnyök pedig a multinacionális vállalat alacsonyabb tranzakciós költségeiből erednek. Az internalizációs előnyöket is a piac tökéletlenségével lehet magyarázni, hogy például egy vállalat miért dönt úgy, hogy újszerű technológiáját külföldi leányvállalatán keresztül hasznosítja a külföldi piacon, ahelyett, hogy eladná a technológia használatának jogát egy helyi vállalat számára. Az internalizációs előnyök azt magyarázzák, hogy miért élvez előnyt a hierarchia a piaccal szemben, míg a tranzakciós előny azt magyarázza, hogy miért élvez előnyt a multinacionális vállalat a nemzeti vállalatokkal szemben. (Dunning, 1988)

Az elmélet magyarázata során nem hagyhatjuk ki a lokális előnyök tárgyalását sem, mely a külföldi piacon megtalálható nyersanyagok által biztosított előnyökkel foglalkozik. A lokációs előnyök sok esetben a telephelyek közti választás okait is magyarázhatják.

19. ábra: OLI-paradigma elemei



Az elmélet gyengéjét Holtbrügge és Welge (2010) abban látja, hogy a „leírtaknál jóval több multiplikatív tényezőtől függenek” a nemzetközi cégek külföldi befektetései. További kritikája a modellnek, hogy az elemek közti kapcsolat nem teljesen tisztázott.

5.3.7. TELEPHELY ELMÉLET (TEÓRIA PREVÁDZKY)

A kutatók az 50-es években elvetették az optimális telephely meghatározhatóságának addigi elméleteit, hiszen egy dinamikus gazdaságban, ahol állandóan változik a külső környezet, változnak az árak, a piaci feltételek, ott az optimális telephely is folyamatosan változik. Ebből kifolyólag elmondható, hogy a menedzsmentnek nem a maximális profitot hozó optimális telephelyet kell kiválasztania, hanem egy olyan telephelyet, ahol tevékenysége hosszú távon is jövedelmező tud maradni.

A potenciális telephely meghatározásánál Rawstron három tényezőt különített el: természeti, gazdasági és technikai. (Rawstron, 1958) A természeti korlát negatívan befolyásolja a telephelyválasztást. Az, hogy a szükséges nyersanyag elérhető-e az adott telephelyen, segít szűkíteni a választási lehetőségek halmazát. Technikai korlátot jelent, hogy az adott célra alkalmas ingatlan, technológia, berendezések elérhetőek-e. A gazdasági korlát vizsgálata során figyelembe kell venni, hogy az adott telephelyen milyen költségek mellett folytathatnak termelést.

Paul Krugman 1991-es tanulmányában elvetette a Solow (1956) feltevését, miszerint a régiók közt természetes kiegyenlítődési folyamat zajlik le. Krugman a centrum-periféria viszonyát vizsgálta. Krugman eredeti modelljében (1991) két terület és két ágazat: mezőgazdaság és ipar jelenik meg. A mezőgazdaságban tökéletes verseny uralkodik és adott a munkások száma, az iparban szintén adott a munkáslétszám, de az ágazatot növekvő skalahozadék és monopolisztikus verseny jellemzi. A mezőgazdasági munkások inmobilak, míg az iparban dolgozók a reálbérek alakulásának függvényében készek a migrációra. A két régió közti kereskedelem az ipari termékekre korlátozódik. Ilyen feltételek mellett Solow feltevése nem érvényesül, a régiók közti különbség fokozatosan nő. A két régió közti különbség miatt ugyanis a magasabb reálbért kínáló fejlettebb régióba áramlanak az ipari munkások és a vállalkozók. A magasabb reálbérű területen a vállalkozó termékei iránt is magasabb a kereslet, hiszen az emberek több jövedelemmel rendelkeznek, így a vállalkozó is ezen a területen hozza létre telephelyét, ami további ipari munkásokat csábít a térségbe.

A hazánkban is megjelent munkájukban Krugman és Obstfeld (2003) az alábbi két kérdésfeltevést fogalmazták meg a nemzetközi vállalatok modern elméleteivel kapcsolatosan.

- » „Miért gyártanak ezek a cégek egy terméket több országban?
- » Miért végzi a termelést különböző telephelyeken ugyanaz a cég ahelyett, hogy erre több cég vállalkozna?”

Az első kérdésre a választ az említett szerzők az általuk telephely elméletnek nevezett olyan kereskedelmi elméletek alapján adják meg, amelyek a komparatív előnyök és a jobb erőforrás-ellátottságon alapulnak. A nemzetközi cégek racionális telephely választását az említett tényezőkön kívül még nagyban befolyásolják különféle más tényezők. Így többek között a szállítási távolságok, továbbá a helyi termék vagy szolgáltatás tartalmára vonatkozó jogszabályi és kormányzati előírások. (Erdey, 2004)

5.3.8. INTERNALIZÁCIÓ (TEÓRIA INTERNALIZÁCIÉ)

Az internalizációs elmélet sokak véleménye szerint a nemzetköziesedési modellek egyik mérföldköve. Az internalizáció elmélet szerint a nemzetközi cégek a külső piaci mechanizmusok helyett a jóval hatékonyabb belső szervezeti koordinációt emelik ki. Ez utóbbi megoldás költsége összehasonlíthatatlanul kisebb, mint a külső piaci mechanizmusok bekapcsolásával történő megoldásé. Ezt a véleményt erősíti meg Krugman és Obstfeld (2003: 194-195) szerzőpáros is, hogy a nemzetközi cégek valószínűleg hatékonyabban kisebb költséggel tudják megvalósítani az egyes részlegeik közötti termelési kooperációt, mintha ugyanezt teljesen független vállalatok között bonyolítanák le. Ez a kisebb költség a tranzakciós költségek elméletével függ össze, ami arra irányul, hogy megállapítsuk azt, hogy mennyibe kerül az érdekeltek közötti koordináció költsége (Heyne et al, 2004). A tranzakció résztvevői nem mindig rendelkeznek tökéletes információkkal a piaci árakat illetően, mindig saját érdekeiket tartják szem előtt és számolnak azzal a ténnyel,

hogy a partnervállalat is hasonlóan cselekszik majd. (Kieser, 1995). Hennart (2000,2001) szerint a piaci strukturális tökéletlenségek oda vezetnek, hogy nemzetközi kartellek, összeolvadások, titkos egyezségek jönnek létre a vállalatok között, melyek zéróösszegű játszmát eredményeznek. A kognitív tökéletlenség okozta tranzakciós költségek viszont pozitív összegű játszmához vezetnek, melyben a kibocsátó és a vásárló is nyer.

Ezek a cégek világméretű belső koordinációs rendszerük folytán valószínűleg gyorsabban és hatékonyabban végzik a technológiai transzfert. Az sem elhanyagolható szempont, hogy az egymás termékeit és szolgáltatásait felhasználó, egymástól független vállalatok között fellépő természetesen keletkező érdekellentéteket is a nemzetközi cégeken belül simábban oldhatják meg. A jelzett megállapítással összefüggésben fontos hangsúlyozni, hogy a nemzetközi cégek belső működése az előbbi állításunk ellenére bizony nem hasonlítható egy svájci óramű pontosságához. Így többek között érdemes utalni Bartlett-Ghoshal (1989) transznacionális szervezeti koncepciójára, Hedland (1986) heterarchiáról vallott felfogására vagy Doz-Prahalad (1987) multifokális és Perlmutter (1969) modelljeire egyaránt.

Az internalizáció elsősorban a vertikálisan integrált iparágakra jellemző, amelyekben nagyon fontos a termék minősége. Klasszikus példa erre az amerikai banánforgalmazók visszafele történő integrációja a banántermelő országok vállalataival. A banán begyűjtése és szállítása nagymértékben meghatározza a vásárlóhoz kerülő termék minőségét, mely csak úgy biztosítható, ha a termelő, a szállító és a forgalmazó együttműködik egymással.

Az elmélet legfőbb kritikusai maguk a szerzők voltak, akik a világgazdaság alakulásával fokozatosan finomították megállapításaikat. Az elmélet egyik legfőbb gyengesége a statikusság. Buckley maga is elismerte, hogy a tranzakciós és lokációs költségek időben változhatnak, és ez módosíthatja a nemzetközi piacra történő belépési módokat. (Buckley, 1991). Napjainkban egyre hangsúlyosabbá válnak azon elméletek, melyek a nemzetköziesedésben a vállalkozói hozzáállás fontosságát hangsúlyozzák.

A kritikusok egy másik csoportja a komparatív előnyök hiányát rója fel a modellnek. Véleményük szerint a komparatív előnyökkel magyarázható a nemzetköziesedés oka.

5.3.9. INSTITUCIONALISTA ELMÉLET (TEÓRIA INŠTITUCIONALIZMU)

Az institucionalista elmélet a felszín mögé igyekszik látni, tehát a gazdasági viselkedés nem gazdasági aspektusait vizsgálja. A szervezeti magatartás magyarázata nem a szervezet formális struktúrájában, sokkal inkább az informális kapcsolatokban keresendő.

Az institucionálista elmélet (DiMaggio-Powell, 1983) képviselői szerint szerves kölcsönhatás van az adott cég szervezete és intézményi környezete között. Az elmélet képviselői szerint a szervezet és a környezete jellemző struktúrákat alakít ki saját magán belül. A jelzett iskola képviselői szerint egy adott országban jellemző üzleti gyakorlat megértéséhez elengedhetetlen a helyi gazdasági, jogi, kulturális, pénzügyi és politikai rendszerek megismerése. Ha egy nemzetközi vállalat sikeresen akar tevékenykedni egy másik ország piacán, akkor a leírt befolyásoló tényezőket kell jól értenie és azok szabályozásához kell jól alkalmazkodnia.

5.3.10. MŰKÖDÉSI RUGALMASSÁG ELMÉLETE (TEÓRIA PREVÁDZKOVEJ FLEXIBILITY)

Kogut (1989) úgy véli, hogy a nemzetközi vállalatok sikeres piacralépése és működése gyakran nem a piac nagyságától és stratégiai orientációjától függ, hanem jóval inkább növekvő bizonytalanság miatt megkívánt rugalmas reagálástól. Ez a modell nagyban túl kíván lépni a strukturális modelleken (pl. szervezeti felépítés) és integrálni kívánja az ilyen cégek működési hatékonyságának javításába a Dunning eklektikus modelljét.

A cégek működése jelentősen javítható a következő tényezők rugalmas kezelésével:

- » *globális ellátás (global sourcing)* nagyban javítja a nemzetközi cégek termelékenységét, aminek keretében kihasználhatók a különböző országok között meglévő különbségek,
- » *adószintek eltérései*, nagyban hozzájárulnak a transzferárak alkalmazásához,
- » *árfolyamszintek eltérései*, elősegítik a nemzetközi cégek pénzügyi erőforrásainak átcsoportosítását,
- » *információáramlás*, amely növeli az ilyen cégek globális tudásmenedzselésének a lebonyolítását.

Ez a modell szintén elősegíti a megfelelő döntések meghozatalát a globalizáció és a lokalizáció között, viszont elhanyagolja a cégen belüli erőforrás sajátos helyzetét (Holtbrügge – Welge, 2010).

6. NEMZETKÖZI ÜZLETI MENEDZSELÉS ÁLTALÁNOS ELMÉLETEI (KLASICKÉ TEÓRIE MEDZINÁRODNÉHO MANAŽMENTU OBCHODU) (POÓR JÓZSEF)

6.1. STRATÉGIAI MENEDZSMENT ELMÉLETEK (TEÓRIE STRATEGICKÉHO MANAŽMENTU)

Az első jelentősebb elmélet ezen a területen a korábban már említett Perlmutter (1969) nevéhez fűződik. A jelzett szerző a globalizáció és lokalizáció előnyeinek kihasználásával vagy integrálásával foglalkozó modelljében négy különböző stratégiát különböztet meg.

20. ábra: Nemzetköziesedés stratégiai tipológiái

Magas Globalizáció előnyei (standardizáció)	Geocentrikus	Regiocentrikus
	Ehnocentrikus	Polycentrikus
Alacsony	Alacsony	Magas
	Lokalizáció előnyei (differenciálás)	

Perlmutter (1969) által javasolt négy szintű stratégiai modell jellemzői a 12. táblázatban olvashatók.

12. táblázat: Perlmutter nemzetközi stratégiái és azok jellemzői

Stratégiák Jellemzők	Etnocentrikus	Policentrikus	Régiócentrikus	Geocentrikus
Szervezeti kultúra	anyaországi	fogadó országai	regionális	globális
Pénzügy	a profit anyaországba történő repatriálása	a profit fogadó országban történő tartása	újraelosztás a régióon belül	újraelosztás globálisan
Stratégia	globális integráció	nemzeti rugalmasság	regionális integráció és nemzeti rugalmasság	globális integráció, nemzeti rugalmasság
Marketing	a termékfejlesztést elsősorban az anyaországi ügyfelek igényei határozzák meg	a helyi ügyfelek igényein alapuló helyi termékfejlesztés	a régióon belül egységes a termékfejlesztés	globális termékek helyi változatokkal
HR	az anyaországi kulcspozíciókban vannak bárhol a világon	a helyiek a saját országukban vannak kulcspozíciókban	a régióhoz tartozók kulcspozíciókban vannak a régióban	bármelyik országból a legjobb emberek vannak kulcspozíciókban

Forrás: Perlmutter, H.V. (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. Columbia Journal of World Business, January-February: 9-18. és Chakravarthy, B.S.-Perlmutter, H.V. (1985): Strategic planning for global business. Columbia Journal of World Business, Summer: 6.

Bartlett és Ghoshal (1989) továbbfejlesztették a Perlmutter által megfogalmazott nemzetközi vállalati négy szintű stratégiai modellt:

- » A **nemzetközi stratégia** keretében kihasználják az anyavállalatban rejlő tudástranszfer lehetőségét, a meghatározó kompetenciákat centralizálják, viszont másokat decentralizálnak. A nemzetközi stratégia nem más, mint a hazai üzleti felfogás és gyakorlat teljes folytatása külföldi környezetben. Ez a stratégia nem alkalmazkodó, csak azt és olyan módon kínálja, mint ahogy a hazai környezetben eddig is tette a vállalat.
- » A **sokpiacos (multidomestic)** stratégia nagyon alkalmazkodó, viszont drága a megvalósítása. Feláldozza a helyi alkalmazkodás oltárán a globális hatékonyságot. Az ilyen stratégiát követő multinacionális cégek alapvetően a nemzeti sajátosságokhoz való adaptáció kihasználását tekintik elsődlegesnek.
- » A **globális** cég a központosított termelésben és működtetésben rejlő hatékonyságot tartja alapvetőnek. A globális stratégia keretei között standard, sok országban eladható terméket és szolgáltatást fejleszt és terjeszt. Nem támaszkodik a cég hazai lehetőségeire, alapvető célja, hogy minél hatékonyabb és olcsóbb legyen a

termékei/szolgáltatásai piacra vitele, valamint azok eladása. Fontos eleme ennek a stratégiának a kiválósági központ (center of excellence). Ezek a leányvállalati központok felelősek az általuk felügyelt területeken a termékek/szolgáltatások fejlesztésének és piacra vitelének koordinációjáért.

- » A **transznacionális** vállalatok, amelyeket az említett szerzők az ilyen cégek ideáltípusának tekintenek. A transznacionális stratégiát követő cégek megpróbálják a lehetetlent: ötvözni a globális hatékonyságot és a helyi alkalmazkodást. Ezt sikerre vinni nem könnyű. Komplex és bonyolult szervezeti háttérrel igényel (Peng, 2006).

A hazánkban is jelenlévő Teva gyógyszergyártó cég alig két évtized alatt jutott el egy hazai gyártói pozíciójából, az „okos” és hatékony felvásárlásokkal a transznacionális jellegű cég kategóriába. A következő szemelvény arra mutat be példát, hogy a Teva cég a siker tudatában nem áll meg, és most a világ legfejlettebb gyógyszergyártó piacának, az amerikaiak egyik ékességét, a Barr Pharmaceuticals gyógyszergyártó céget készül felvásárolni.

Szemelvény: A Teva a siker birtokában sem állhat meg

Salamon Levin a jeruzsálemi gyógyszerkereskedő a múlt század elején soha nem merte gondolni, hogy vállalkozásával mekkora cég alapjait építi ki. Napjainkra a Teva a világ huszadik legjelentősebb gyógyszergyártóvá nőtte ki magát. Termékeivel egyaránt jelen van az ún. általános (generikus), márkázott általános (branded generic) és a márkázott (branded) gyógyszertermékek piacán. A 2007-es üzleti év fontosabb jellemzői a következők voltak:

- ❑ *Árbevétel: 9,4 milliárd dollár,*
- ❑ *Alkalmazottak száma: 28.000 fő a világon,*
- ❑ *Telephelyek, irodák: a világ 50 országában*
- ❑ *Éves nyereség: 1,95 milliárd dollár.*

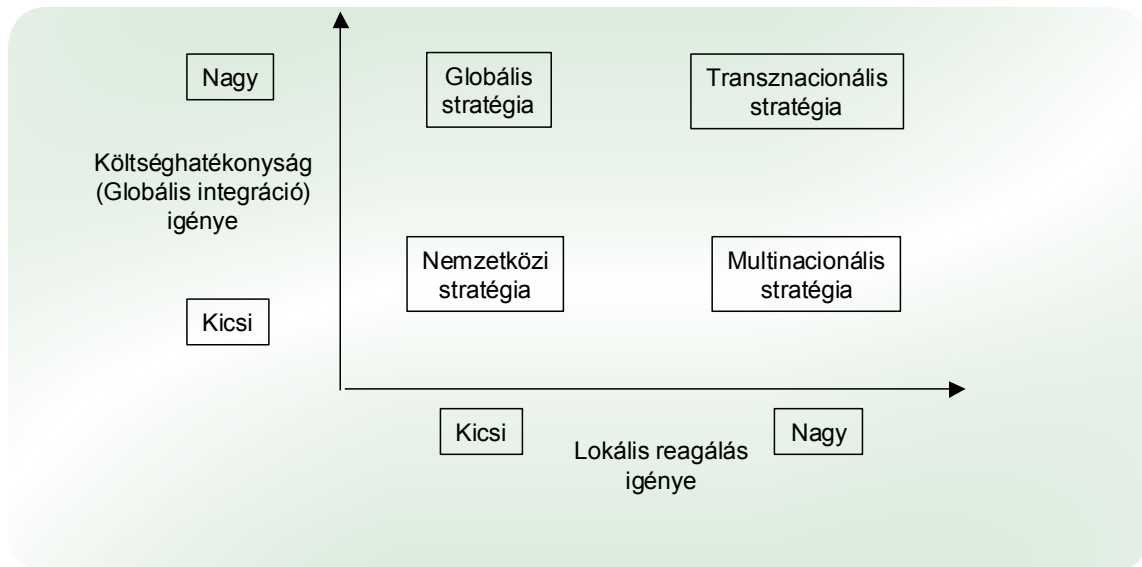
Most, ahogy előzőleg írtuk, a Teva arra törekszik, hogy felvásárolja az amerikai Barr Pharmaceuticals céget. Miért? A válasz nagyon egyszerű: a felvásárlásokkal 2012-ig, 20%-os profitráta mellett húsz milliárd dollárra kívánják növelni az éves árbevételét. A Teva felvásárlási szándéka nem egyedül ebben az iparágban sem. A napokban jelentették be, hogy a német Fresenius gyógyszeróriás 3.7 milliárd dollárért megveszi APP gyógyszergyártó céget.

Forrás: Wang, S.S. (2008): Teva to Buy U.S. Generic Rival Barr for \$7,46 Billion. The Wall Street Journal, July 19-20. B5 nyomán.

A globális szintű mérethatékonyság – globális standardizálás; a multinacionális cég rugalmas alkalmazkodása a helyi feltételekhez – lokális szintű differenciálás; valamint világszintű tapasztalatszerzés – az innováció világszerte történő elterjesztése kombinálásával és egyidejű kiegyensúlyozásával, a Bartlett és Ghoshal (2000) által „**transznacionálisnak**” nevezett stratégiával a szóban forgó cégek radikálisan szakítanak az eddigi stratégiákkal, amelyek a fenti három célterület közül csak egy vagy két területen felmutatott erősségeken és lehetőségeken alapultak. Ezek a vállalatok dolgozóik tevékenységét a hagyományos, bürokratikus szervezeti

kontrollal szemben elsődlegesen a szociális „klán” kontroll eszközével oldják meg. A decentralizált szövetség, az összehangolt szövetség vagy a centralizált központstruktúra „adminisztratív örökségként” továbbra is jelen van ezekben a cégekben, és részleges ellenőrzési megoldást biztosít (Bartlett-Ghoshal, 2000).

21. ábra: Bartlett-Ghoshal nemzetközi stratégiai modelljei



Forrás: Bartlett, C.-Ghoshal, S. (2000): *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-border Management*, 3rd ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill.

6.2. ELSŐ PIACRA LÉPŐ MARKETING ELMÉLETE (MARKETINGOVÁ TEÓRIA PRVÉHO VSTUPUJÚČEHO NA TRH)

Az elmélet szerint az elsőként új termékével vagy szolgáltatásával piacra lépő cég az, amelyik jelentős előnyre tehet szert más vállalatokkal szemben egy adott ország piacán. Ez a stratégia főleg olyan iparágakban lehet sikeres, ahol kevés cég található. A különböző iparágakban nagyon sok cég működik, ezért ez az elmélet nem igazán alkalmazható a különböző szervezetek közötti nemzetközi versenyképesség magyarázatára. (Wild et al, 2003).

Az új piacokra elsőként belépő vállalatoknak piaci és technológiai szempontból rengeteg bizonytalansági tényezővel kell megküzdeniük. Az elmélettel foglalkozó kutatások szerint az úttörők siker esetén magasabb hozamra tehetnek szert, viszont a bukás kockázata is jóval nagyobb számukra. Mivel az úttörő elsőként lép piacra, a második szereplő piacra lépése előtt monopóliumból fakadóan jelentős előnyre tehet szert, de ezen előnyök leggyakrabban csak rövid távra szólnak. Amíg az elsőként piacra lépőnek nem kell felvennie a versenyt a konkurenciával, esélye van a túlélésre. Miután felbukkannak a követők, az úttörő hosszú távú előnyre számíthat (márkahűség, a váltás költségei, széles termékkála, nagyságrendi megtakarítások).

6.3. NEMZETKÖZI SZEMÉLYZETMENEDZSELÉSI POLITIKÁK (MEDZINÁRODNÁ POLITIKA MANAŽMENTU ĽUDSKÝCH ZDROJOV)

A korábban már idézett Perlmutter (1969) szerint a különböző személyzeti stratégiát követő vállalatok eltérő szempontokra helyezik a hangsúlyokat kiválasztási és toborzási politikájukban.

13. táblázat: Eltérő személy-kiválasztási politikák előnyei és hátrányai

Személyzeti filozófia	Alkalmazott stratégia	Érvek	Ellenérvek
Etnocentrikus (A kulcsfontosságú tengerentúli/más országbeli pozíciók hazai vezetőkkel történő betöltés.)	nemzetközi	<ul style="list-style-type: none"> » képzett vezetők töltik be az állásokat » megvalósul a globális kultúra » kulcsfontosságú kompetenciák átadása 	<ul style="list-style-type: none"> » Helyi vezetők ellenérzései » kulturális szűklátókörűség » munkavállalási korlátok » költséges
Policentrikus (A kulcsfontosságú tengerentúli/más országbeli pozíciók helyi vezetőkkel történő betöltése.)	multinacionális, de a helyi piac által erősen meghatározott	<ul style="list-style-type: none"> » Csökkenti a kulturális szűklátókörűséget » olcsó megvalósíthatóság 	<ul style="list-style-type: none"> » korlátozza a karrier mobilitását » elszigeteli a központot a tengerentúli alközpontoktól
Geocentrikus (A pozícióra legalkalmasabb jelölt kapja az állást.)	globális és transznacionális	<ul style="list-style-type: none"> » emberi erőforrások hatékony felhasználása » erős globális kultúra és informális menedzsment hálózat kiépítése 	<ul style="list-style-type: none"> » költséges » munkavállalási korlátok

Forrás: Evans, P. – Pucik, V. – Barsoux I. L. (2002): The Global Challenge. McGraw-Hill, Irvin: 120.

6.4. FELTÖREKVŐ ORSZÁGOK MULTIJAI ÉS A HAGYOMÁNYOS MODELLEK (MULTINACIONÁLNE PODNIKY ROZVÍJAJÚCICH SA KRAJÍN A KLASICKÉ MODELY)

A cégek nemzetköziesedési elmélete alapvetően a fejlett világ nemzetközi cégeinek a tapasztalatain alapult. Az elmélet kiinduló alapja a Vernon termékéletciklus elmélet (1966 és 1971) volt, amit hamarosan követett a korábban már említett Uppsala-modell vagy fokozatos nemzetköziesedés (stage) modell (Johanson- Weidersheim-Paul, 1975; Johanson-Vahlne, 1977). Ezek az elméletek szorosan kapcsolódtak Dunning (1993 és 1995) eklektikus modelljéhez, továbbá Dunning (1981 és 1986) Befektetés Fejlesztési Modelljéhez. A jelzett elméletek kidolgozói – az akkori helyzet sajátos volta miatt – nem vették viszont figyelembe a fejlődő világ és az átalakuló országok nemzetköziesedő cégeinek sajátosságait.

Az utóbbi években egyre több olyan multinacionális cég jelenik meg a világpiacon, amelyek anyaországai; India, Kína vagy éppen Brazília. Ezekkel a cégekkel kapcsolatban is felmerülnek azok az alapvető kérdések, amelyek a fejlett nyugati világ multijaival már korábban megfogalmazódtak. Így többek között a következőket emelhetjük ki (Misra, 2010):

- » Mennyire tartják meg külföldön is a hazai környezetben kialakult menedzsment és HR gyakorlatukat vagy eltérnek attól.
- » Mennyire standardizáltak a világ különböző részein alkalmazott menedzsment és HR rendszereik és folyamataik?

Ahmad-Kitchen (2008) munkájukban rávilágítanak arra, hogy az általuk elemzett Sime Darby Berhad malajziai kereskedelmi-ipari konglomerátum a közel 50 éves fennállás után egyik napról a másikra vált nemzetközi céggé. A gyors nemzetköziesedésben nagy szerepet játszott a korábban angol tulajdonban lévő cég államosítása, aminek következtében a maláj állam nemzetközi jelenlétéhez jutott.

7. AN ANALYSIS OF BUSINESS INTERNATIONALIZATION MODELS ON SMES (ANALÝZA INTERNACIONALIZÁCIE MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV) (LADISLAV MURA)

Due to the deepening globalization and hard competitive fight on the domestic market are business entities forced to look for markets, which bring the possibility of a better assessment of corporate resources and the new dimension of their business. The present article responds to this need and on the theoretical aspect brings insight into the three most significant, world's recognized models of internationalization, which concept business entities may use when entering foreign markets. The aim of the scientific article is a detailed analyzes several models of the internationalization of business activity, their mutual comparison, the specification of the key elements, knowledge of which is necessary for the management of the foreign business.

7.1. INTRODUCTION

The world economy is characterized by the interconnecting of national economies and by internationalization of economic processes. In turbulent changing business environment can be successful only those businesses that can adapt on-going trends. The internationalization process brings new business opportunities, allowing enterprises to increase their competitiveness (Malá, 2009). The Slovak Republic runs through the different levels of economic integration. So the enterprises are formed by internationalization too. The most noticeable term was the entry of Slovakia into the European Union in May 2004 and its full membership in this integration group it confirmed on the 1st January 2009 with entry into the single monetary union by adopting the common European currency Euro. Membership of our country has brought many benefits and market opportunities to Slovak enterprises, but also the competition has accelerated.

Conditions for conducting business in Slovakia, as well as in the European Union, are still changing and improving. Entrepreneurs acquire the necessary knowledge, skills, the level of professionalism and business ethics grow. The integration into the European single market has offered to Slovaks' enterprises the opportunity to expand to date business. The space for close cooperation with foreign partners was opened up outside of our territory. Adapting to new conditions and creating a new business environment is comprehensive and lengthy process. Therefore, the present position of the Slovak enterprises still changes and forms turbulently in that international business environment (author, 2010).

The deepening international interdependency and the world globalization and integration processes cause that individual businesses more and more participate in international business and have to face increasing competitive pressure. In turbulent changing business environment may actually survive, develop and prosper only those companies that understand the current trends in the global economy. Business practice shows that without business internationalization enterprises get increasingly more difficult competitive position. Consequently of integration processes and trade liberalization the boundaries of individual states, regions are wiping, the enterprises have a chance to more easily filter into foreign markets and increase the efficiency of recovery of the capital.

The main objective of this chapter is to analyze the different internationalization models with an aspect of the business activity internationalization. The partial objectives of article are:

- » explanation of the process of internationalization,
- » comparison of models with specified key elements,
- » identification of the recommended business internationalization model for Slovak enterprises.

In order to fill the goal set was collected and processed factual material. The sources of information were professional articles, reports made to scientific conferences, research results of foreign authors, opinions, views and research results of domestic experts, as well as professional publications. Actually the results of research projects and grants, in which the authors have actively participated in years 2004–2010 are used. Secondary data were supplemented by information from their own primary research carried out by controlled interview techniques with management companies from Nitra Region of Slovakia which filter on foreign markets. During the article process were used the methods of analysis and synthesis, comparison and interview.

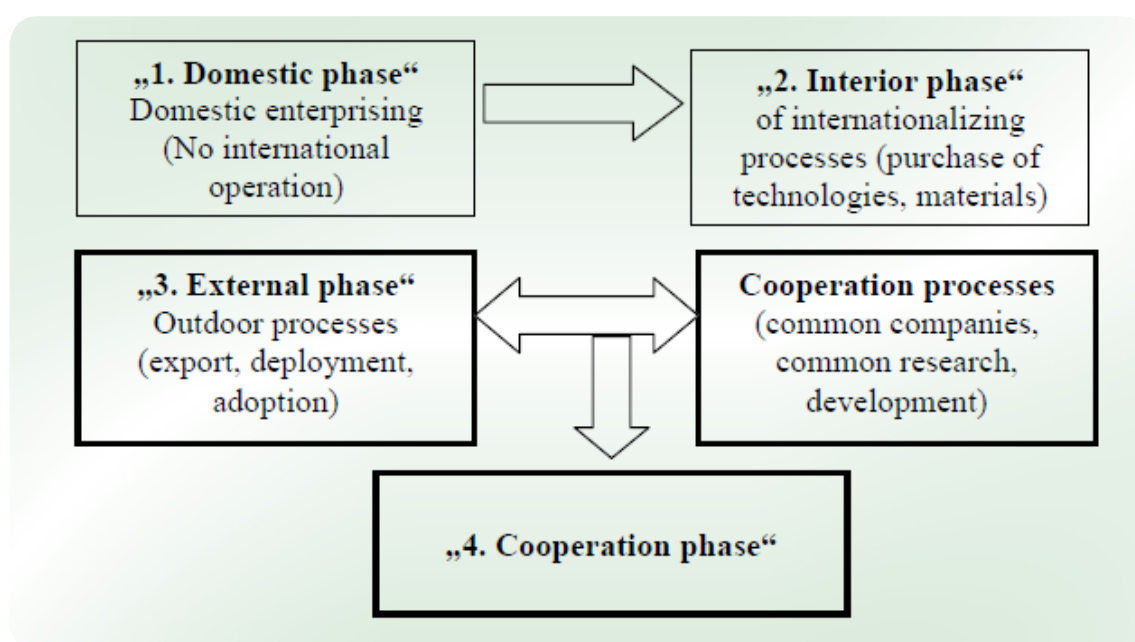
7.2. RESULTS AND DISCUSSION

Rapid internationalization of economic life brings to entrepreneurs new business opportunities, promising sales markets and foreign investment. The management is forced to revalue the implementation of its business activities and marketing management to adapt to market conditions. Theoretical elaboration of the issue distinguishes two basic forms of corporate activity internationalization: the active form and the passive form. In the practice this means that the internationalization of the company runs directly (active), transcends national boundaries or indirectly (passively), mostly through foreign trading partners.

In theory we can find several approaches which explain the internationalization process differently. In relation to small and medium enterprises the internationalization of their business wasn't paid attention to itself, then in large multinationals companies. In the present work we offer several views and approaches on research issue. Internationalization can be achieved gradually (Horská, 2007). When entering foreign markets the common business activities is influenced by such factors as language, differences in habits and consumption, higher competition, transport and insurance, taxes, tariff, various regulations of actual country. The experts engaged in research into the issue of internationalization participate on opinion that the internationalization process has several phases. Growing out Luostarinen and Hellman work was defined "the path of internationalization", which was known as several degree involvement into internationalization process (Kjellman, 2004).

Enterprise starts to undertake on the domestic market and gradually involves in foreign - market operations with simply forms (export, import, deployment, adoption) and continues through higher forms of involvement in the internationalization of business activities through the sale of licenses, management know-how and direct foreign investment (author, 2010). Figure 22 shows the internationalization path.

22. Ábra (Figure 22): The internationalization path

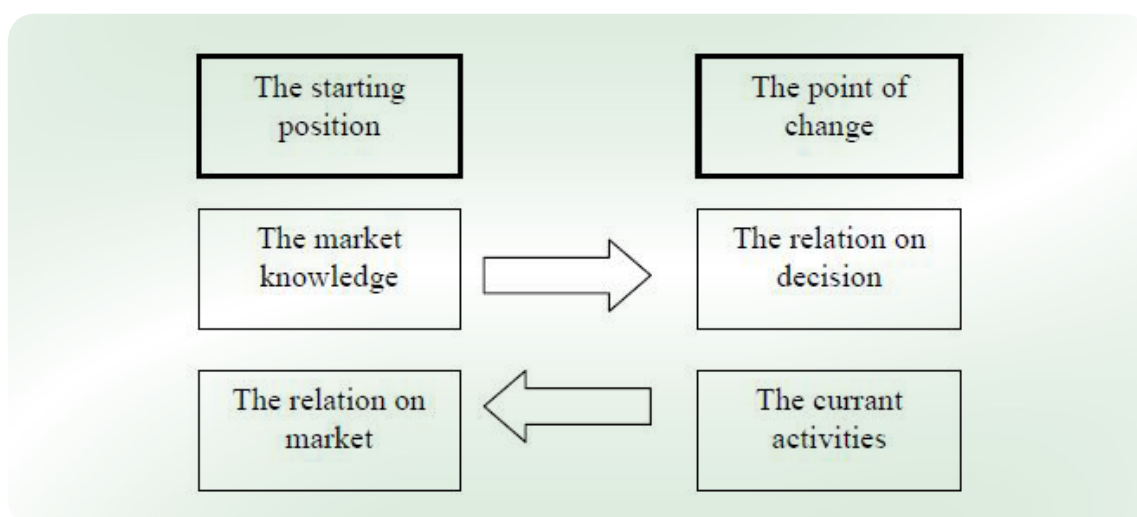


Source: Kjellman A.- Sundmäs A.Ch.- Ramstrom I.- Elo M. (2004) Internationalization of Small Firms, Vaasa: Koab – Paper, Ltd. Vaasa, Finland,

7.3. UPPSALA'S MODEL OF INTERNATIONALIZATION (THE CLASSIC MODEL OF INTERNATIONALIZATION)

The internationalization process of business activities of particular enterprises is in permanent development. Therefore one of the basic internationalization models – Uppsala's model – shows the process of internationalization through two components: one is the starting position and the second deals with changes within the meaning further internationalization. It indicates the fact that the internationalization process is accompanied by a set of follow-up steps and methods with increasing relation and participating on foreign markets. The internationalization of business is therefore the result of interactions of knowledge development, experience and foreign markets relation. Mentioned facts about process of internationalization by Uppsala's model are presented in Figure 23.

23. ábra (Figure): Uppsala's model of internationalized processes



Source: Kjellman A.- Sundmäs A.Ch.- Ramstrom I.- Elo M. (2004) Internationalization of Small Firms, Vaasa: Koab – Paper, Ltd. Vaasa, Finland,

In the structure of the model force two groups of key factors: factors influencing the current position of business and the factors affecting the change in the business. The first group of factors is presented in a number of resources available and current links to market as well as knowledge of a specific target market of company. The second group of factors is created by decision to join resources to the existing opportunities and threats in the market and current activities and thereby obtain further knowledge of the market.

Larimo and Vissak (2009) find that the internationalization process of company is obvious from Uppsala's model. The process is accelerated by the interaction between the knowledge of the operations in international business and international market relations. Uppsala internationalization model is based on the fact that the domestic companies are becoming multinational (transnational) companies. A procedure whereby an operator to a higher degree of entering into foreign markets, we see the development of the company itself, which passes from one subcategory to a higher sub-categories (microbusiness – small business – medium business – large enterprise) in the classification and typology of enterprises in the European Union. It occurs adaption to market conditions of target market and to modification enterprise management, enterprise policies and marketing strategies. This observation we consider as key for the management of business entities in relation to the future direction of business process management and business. The model of internationalization, which author is Uppsala, belongs among basic models describing and explaining the business internationalization. In our point of view, this model can be called as classic. Among the authors who find out longtime to this model and its applications in the enterprise sector belong Johanson and Vahl (1990). They already reported their empirical research of Swedish companies and their results they presented at the Department of International Trade of Uppsala University in the 1977.

The theory of internationalization degrees describes activities of internationalized company, its entering into unknown markets, entrepreneurship in uncertainty and its gradual development from lower to higher stages. Companies are moving from one stage to another, depending on how their performance and foreign experiences are rising. The analysis of Uppsala's internationalization model we can conclude that enterprises develop their business in foreign markets gradually, on base of key factors:

- » *knowledge of the target market*: increasing company knowledge about foreign market in relation with the time scale of its influence on given market, the opportunity to apply selected equity forms of foreign market entry increases,
- » *effort to gain market*: the more a company interested in the target market and aims to get as much information about foreign markets, the more it will prefer a way to entry on the market, which makes the capital. It says about its long-term strategy to operate in a particular foreign market. To strengthen the internationalization process is necessary to have both general and specific information and knowledge about the target foreign market. It is assumed that specific market information can be obtained through experiences, whereas general knowledge can be transferred from one country to another (Horská, 2007). This theory predicts that better and more detailed information and knowledge of the market are also valuable resources and a stronger link to the foreign market.

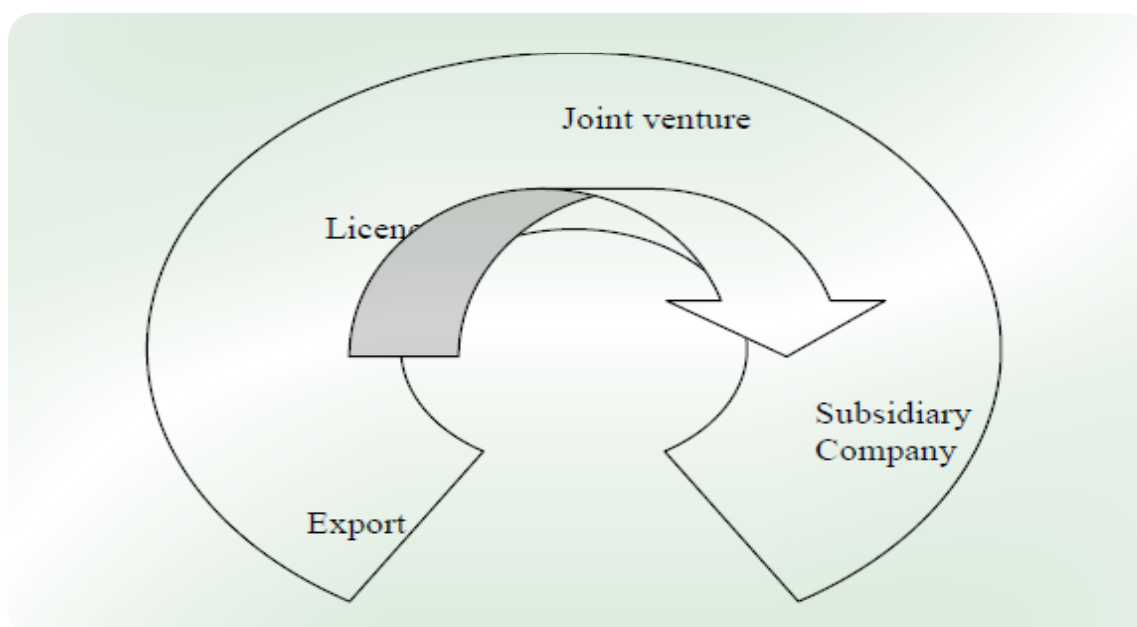
The lack of Uppsala's model is the fact that some businesses in its development exclude some phases or after its origin they advance to the ultimate stage. This and some other shortcomings of the model attempted to modify in their scientific works other authors: Hansson, Sundell and Ökman (2004), employees of Department of Trade from Kristianstad University in Sweden. Their effort led to the modification of the original Uppsala's model because it cannot fully explain the internationalization of companies. In their work, they concluded that it is hard to change and draw up a unified model applicable to all businesses, because in different situations, firms decide differently, and also some conditions are unique.

7.4. STOPFORD'S MODEL OF INTERNATIONALIZATION

The deepening process of economic internationalization and globalization of the world were already 40 years ago the subject of research (in addition to other experts) also of John M. Stopford. His internationalization business model he derived from searching of 187 companies in the status of multinationals companies in the U.S.A. Based on empirical research he finds that internationalization cannot be accomplished in one step, but it is a longer process with several phases. He confirmed the results of Uppsala; at that point the two models are identical.

Stopford's model, however, explains the process of internationalization of the company business activities undertaken by detecting the partial steps, from simple forms to be established on a foreign market to the highest stage of business internationalization in the form of wholly owned subsidiaries. This model is based on the assumption that companies enter foreign markets gradually: at first they find the potential advantage of action in the host country through export activities, which manage external. An example would be selling the output to foreign trade partner, who provides marketing activities in the target market. According to the particular market situation and existing experience it opens a possibility of local production and trade partner asks for a license for its market. With business development and increasing size of production for foreign markets another stage in the business internationalization comes. Then the management company is faced to situation when loses direct control of the promising developing foreign market and has to change its strategy of the entry to this market. With agreement with its foreign partners the company can create, for example a joint venture, which provide the producing local business undertaking a reduction of risk and allow him to get partial control on production for the target market and also over marketing management to customers. Stopford's supreme degree of internationalization model is the establishment of fully owned property trader on the foreign market. In business practice it means the subsidiary company. Situation can be observed in Figure 24.

24. ábra (Figure 24) Stopford's model of internationalization



Source: Author's own research

In comparison of Uppsala's internationalization model with Stopford's, the second one explains and opens in more details partial level of internationalization, as well as management decisions about the future orientation of business in foreign markets. That is key moment for successful business. For business experience it provides practical solutions without distinction on the size category of business. The model is therefore universal, with the possibility to apply it to a specific sector of small and medium enterprises.

Deresky (2003) considers the Stopford's internationalization model as an evolutionary, because the firms have a tendency to export first and then they establish branches in the target market. The degree of business internationalization, according to Porter (2001), is determined the characteristics of the industry in which it operates. The size of the competition, the strength of customers, suppliers, size of entry and exit barriers, industry has a direct influence on business activities from the industry to internationalize. Small and medium enterprises can be successful on foreign markets, if they manage to identify the potential for increasing foreign market and successfully differentiate in the following areas:

- » product's quality,
- » marketing and customer service,
- » focus on product and innovation.

It is clear that the choice of their own strategies to entry on foreign markets is the management decision for each business entity. In business practice rise situations where companies miss one or several steps of internationalization and their first choice is to create of a subsidiary company. Stopford marks it as a peak stage of internationalization. These facts are supported by the results of Chetty and Campbell-Hunt (2004), who speak about the phenomenon of 'born-global' firms. These are so businesses, which since its origin are globally oriented and do not undergo through partial levels of internationalization. They are starting business right through a subsidiary.

We believe that such a enterprise undergoes a higher overall business risk, because it does not adequately examined the market and created long term relation to customers or business partners. The cost per target market entry is considerably higher in compare with the business internationalization costs in the lower hierarchical level (for example, export).

7.5. INTERNATIONALIZATION MODEL ACCORDING TO DANIELS AND RADEBAUGH

Some form of „compromise“ between Uppsala’s and Stopford’s internationalization model presents the model of Daniels and Radebaugh. In this model we can follow the theoretical integration of internationalization into a single synthetic model. The authors divided the field of foreign markets for a total of 5 dimensions (graphically it illustrates the Figure 16):

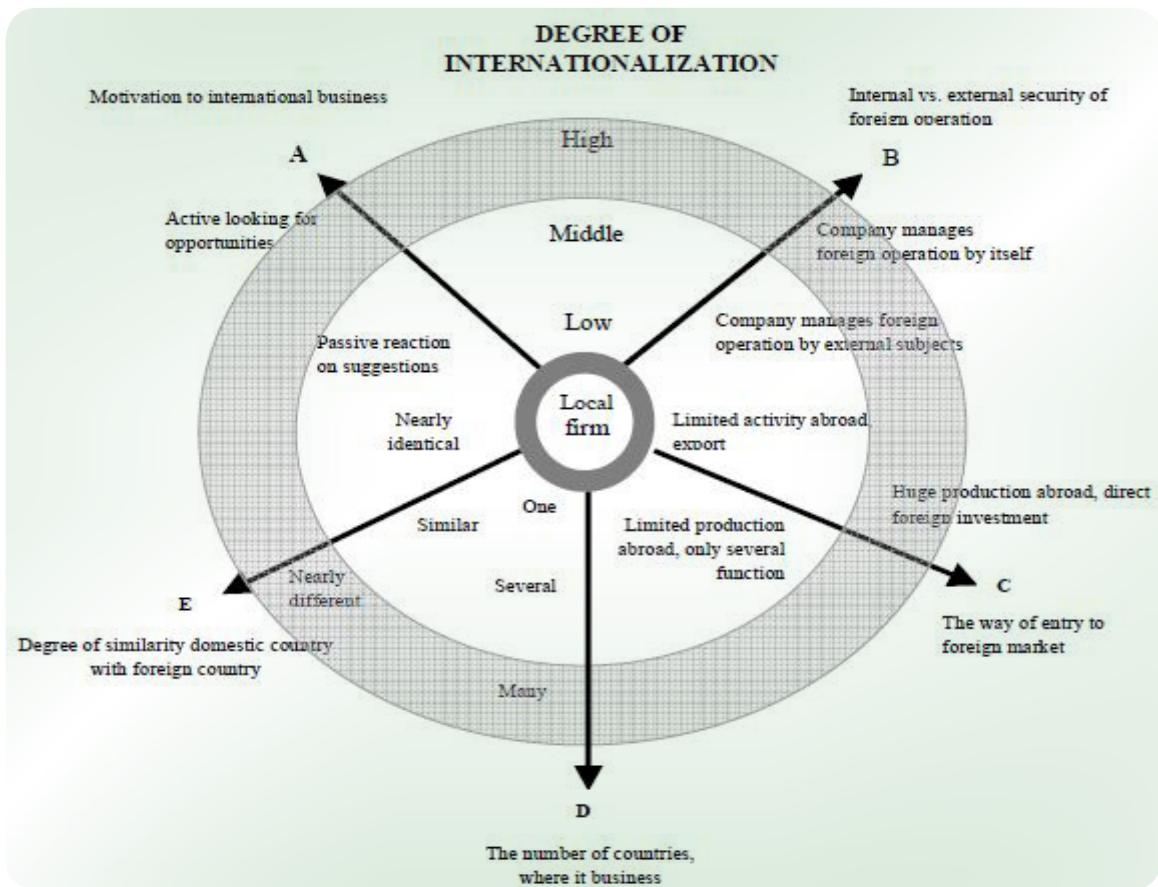
- » *The first dimension – active vs. passive using of the opportunities of internationalization:* At the beginning of business internationalization the companies typically respond with a passive form on competitive, cost and legislative initiatives from the market, which force them to move their business activities on foreign markets. Over time, enterprises become active, themselves interested in the new territories and opportunities that would bring them benefits on specific target market.
- » *The second dimension – internal vs. external management of foreign trade operations:* on the beginning of the path of internationalization the enterprises are careful; they are unwilling to be exposed to increased entrepreneurial risk. Whereupon they leave decision and then management of foreign trade operations on external foreign bodies, which have proper information and knowledge about the market. Later, in connection with the development of international business, respectively with procedure to a higher form of internationalization is the company management faced to need to solve the security control of operations in foreign markets. To this end, management approaches to manage its foreign business directly, thus ensuring the control and feedback while.
- » *The third dimension – the level of similarity between domestic and foreign markets:* In the early stage of business internationalization the company prefers those foreign markets, which are by their nature similar to the domestic market. The company management is looking for similarity in customer buying behavior, cultural habits or the size and segments of target market. In the later stage of business internationalization or after reaching of experiences with international business the enterprise starts to retire higher risk with entering into unknown and risky territories.

- » *The fourth dimension – the number of target markets*: The enterprise enters the beginning of the internationalization of their business activities in one target market, later entries already on several foreign markets.
- » *Fifth dimension – the way of realization*: In this dimension, we can observe the practical implementation of Stopford's model. The companies gradually undergo through internationalization steps, from simple form of entry into foreign markets (export) through externally – managing production abroad to the highest level of internationalization – own business abroad (through a subsidiary).

In compare of Uppsala's model with model of Daniels and Radebaugh we found out several intersections. We can specify and regard key intersections in two areas: in levels of similarity of domestic and foreign market and in the number of territories. Effort about target market abroad then corresponds to what Daniels and Radebaugh (2009) named as „active possibilities utilization of opportunities abroad“.

The various theories explain the internationalization process differently. A common feature of these theories is the fact that the internationalization of business they understand as the highest level in the lifecycle of business and it is characterized by a certain level of performance. This claim is in our point of view, partly in contrast with the business of small and medium-sized enterprises, as we have seen that the enterprises of small and medium businesses sector internationalize their business nevertheless they don't fill the criterion of high volume performance.

25. Ábra (Figure 25): Model of internationalization according to Daniels a Radebaugh



Source: Chetty S.- Campbell-Hunht C. (2004): A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional versus a „Born-Global“ Approach, *Journal of International Marketing*, 12(1): 57–81

For better understanding the process of business internationalization and its various phases is important to know the motives and the reasons of companies to do so. Internationalization motives are presented in Table 14.

14. táblázat (Table 14): *The Motives of business internationalization*

The form of internationalization	The practical activity	The degree of internationalization
Business	Export	commerce
Agreement	License	contracting
Investment	Founding of consortium	participating
Integration	Direct production investment	integrating
Autonomy	Founding of others companies in all phases of business activities	autonomous

Forrás: own processing

On the base of empirical knowledge we can include the following factors among the most common motives of business internationalization:

- » domestic market is relatively saturated, respectively grows slowly, activities abroad may be profitable,
- » company wants to ensure no crisis development, is thus a possibility of diversification of business risk in new markets,
- » better using of existing production capacities,
- » foreign branches may increase turnover due to closeness of market,
- » changes in purchasing power and exchange rate changes cause pressure on the business internationalization,
- » with entry into the foreign market company has the ability to access business know-how.

7.6. THE INTERNATIONALIZATION OF BUSINESS IN THE SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

In the literature we can find the issue of business internationalization developed primarily in conditions of large enterprises. The Slovak literature does not pay due attention to small and medium enterprises, although it would be desirable. A common feature in the literary sources is the fact that the further development and prosperity of small and medium enterprises, the individual authors recommend to small and medium enterprises to internationalize their business. We think that the gradual steps and applying strategic management and an appropriate model of internationalization they have a real opportunity to overcome obstacles in the path of internationalization.

The internationalization process of small businesses was explored by Kjellman et al.(2004). Small businesses are seen as vital components of a market economy. Their involvement in internationalization processes is considered relevant to the use of market opportunities, growth and innovation opportunities.

Šúbertová (2010) in connection with the business internationalization of micro and small enterprises points to the fact that limited size of micro and small enterprises created (apart from some positive effects) also potential problem in the internationalization of business activities that are essential in the dynamics of enterprise development. Small businesses are more frequent due to the absence of strategic marketing management and adequate marketing research become unable to innovate of products and processes and so to look more forward to

capture new market opportunities. One way to reduce the disadvantages brought by the limited size of the firms in the business internationalization is their jointing. Thus they are able better to compete and also to extend their lifetime in the market. The cooperation strategy and creating of micro and small enterprises cluster make the conditions not only better possibility to access the financial resources to finance its own expansion, but also bigger possibility for the effective use of space on the foreign market.

To research of small and medium enterprises internationalization pay attention also Lesáková et al. (2007). In their research work they concluded that the process of small and medium enterprises internationalization in the Slovak Republic is not in most cases a part of a targeted marketing strategy, but only using the opportunities brought by external and internal environment of the enterprise.

The main initiative of the internationalization of small and medium enterprises comes partly from growing competition in domestic markets and also from opportunities to gain new customers in foreign markets. In diapason of 2006-2009 they studied the process of business internationalization in a specific sector of small and medium enterprises in Slovakia, among other professionals also author Mura and Gašparíková (2010). On a statistically representative sample of the Nitra region they found that their business internationalized 36.96 % of business entities. The most companies entered the markets of European Union Member States. This is particularly true of markets in neighboring countries, especially in a series of Visegrad. In surveyed companies the most used way of business internationalization is direct export. This form is used by 88.24 % of business entities. The representatives of partial companies specified that it is the most acceptable form of their entry into foreign markets from several angles. The subcontractor of another business entity is in entering into foreign markets around one quarter of enterprises (23.53 %). 17.65 % of business entities operating outside the territory of Slovakia had created a subsidiary company abroad. With indirect export only 11.76 % of enterprises proceeded. Neither of surveyed companies did not specify as the way of the business internationalization establishment of a branch abroad, license or franchising.

Presented findings confirm:

- » the current level of business internationalization process development in small and medium-sized enterprises also at the macro level in Slovakia
- » the gradual shift from partial degrees to a higher level in the hierarchy of internationalization according to Stopford's model.

A lot of small and medium-sized enterprises in Slovakia are in the first and second stages of development, not only in their basic features, but also in terms of economic and social processes within which they work their business activities. With gradually establishing Euroregions and involving of small and medium enterprises in their development have moved to the next stage of development – to regiocentric stage. Under the influence of entry of Slovakia into the European Union, some of them move up to the global stage. In our opinion, by the internationalized small and medium-sized enterprises is important also tendency of owners and managers themselves to suffer risks connected with entry into foreign markets. Manager skills and international orientation have predominant influence to company internationalizing. The level of skills and experiences of business and marketing managers, acknowledge of foreign languages, willingness, respectively unwillingness to take risks are the factors that are determinant in the internationalized business activities in the specific conditions of small and medium enterprises.

As key factors in the internationalization of small and medium enterprises we consider the according to findings from the business practice of the following:

- » increasing managerial and communication skills, language competence and skills in information and communication technologies,
- » improving managerial features obtained with an accent on skills and economic knowledge,
- » application of systematic and purposeful planning,
- » sophisticated marketing strategy,
- » strategic use of appropriate foreign intermediaries and foreign partners,
- » increasing of the company's ability to quick identify changes and then respond flexibly.

For the domestic business environment, well-established small and medium-sized businesses we recommend in the business activities internationalization to come out Stopford's model, especially if the enterprise does not yet have experience with international business. Within the procedure referred in Stopford's model enterprise can manage its foreign trade activities step by step, thereby increasing their chances not only to survive but also sustainable development on foreign markets. Currently it minimizes the business risk resulting from entry into new target markets. Due to greater vulnerability we recommend to micro enterprises, resp. enterprises in the beginning stage of its lifecycle, to rise in entry into foreign markets from Daniels and Radebaugh's model for his comprehensive and detailed approach and a synthetic character.

7.7. CONCLUSION

The internationalization of business activities directly or indirectly relates to any enterprise. This process supports enforced competitive struggle on domestic market and efforts to better assess the company's resources into foreign markets. The enterprises are interested in consolidating and developing their business for which internationalization opens new opportunities. Universal, in all market conditions applicable internationalization model of business is extremely difficult to construct. On the base of theoretical knowledge and the results of actual researches among enterprises aimed to the business internationalization is possible to recommend managers approaches, gradual steps according to internationalization models, which can actively contribute to successful entry into foreign markets and ensure the subsequent development of international business.

8. A KÖZVETLEN KÜLFÖLDI TŐKEBEFEKTETÉSEK MEGHATÁROZÓI ÉS HATÁSAI (DETERMINANTY A EFEKTY PRIAMYCH ZAHRANIČNÝCH INVESTÍCIÍ) (HUSZÁRIK ERIKA)

A közgazdasági modellek és a gyakorlati kutatások megegyeznek abban, hogy a külföldi tőkebefektetések mozgása a megtérülés függvényében változhat. A beruházók természetesen a kockázat figyelembevételével a magasabb hozamot biztosító területekre fókuszálnak. Habár a várható hozamok alakulása magyarázhatja a külföldi tőkebefektetések mozgását, a kutatók mégis hangsúlyozzák, hogy egyéb tényezőket is figyelembe kell venni egy-egy külföldi beruházás kapcsán: a külföldi piacon megnyilvánuló kereslet, kereskedelmi korlátozások, jogi szabályozások, beruházási költségek, stb. A felsorolt tényezők mindegyike hatással van arra, hogy a vállalat mely országot választja fogadó országnak beruházása számára.

A külföldi befektetést befolyásoló tényezőket két nagy csoportba sorolhatjuk:

- a) Belső befolyásoló tényezők, melyek a vállalat belső erőforrásaiból fakadnak
- b) Külső befolyásoló tényezők, melyek a vállalatot körülvevő gazdasági, kulturális és politikai környezetből erednek

A belső befolyásoló tényezők közé tartozik:

- 1) Menedzsment – a vezetők határozzák meg a beruházás módját és mértékét, valamint ők választják ki a célországot is. Az ő tapasztalataik, a külföldi befektetéshez való hozzáállásuk, a lehetőségek kihasználásának képessége, valamint a kockázatvállalási hajlandóságuk meghatározza a vállalat külföldi tevékenységét.
- 2) Új munkavállaló – szüksége van a vállalatnak nemzetközi tapasztalatokkal rendelkező szakemberekre
- 3) Rendkívüli esemény – például a hazai eladások csökkenése rábírhatja a vállalatot, hogy megfontoljon egy lehetséges külföldi befektetést.

A külső befolyásoló tényezők:

- 1) Anyaországi befolyásolók – ide tartozhat a hazai munkaerő magas bérigénye, a termelési költségek szintje, természeti erőforrások hiánya, stb.
- 2) Fogadóországi befolyásolók – növekvő külföldi piac és kereslet, kedvező befektetési feltételek, alacsony munkabérek, infrastruktúra színvonala, természeti kincsek, stb. (Baláz a kol., 2001)

Az elmúlt negyed században a külföldi tőkebefektetésekhez való viszonyulás jelentős átalakuláson esett át. A 90-es évek elejétől több ország kormánya pozitívan kezd tekinteni a közvetlen külföldi tőkebefektetésekre, ami teljesen szemben áll a 70-es, 80-as évek politikai nézőpontjával. A politikai rendszer átalakulását követően az országok gazdasági helyzete is átalakult. Bevezetésre kerültek különféle deregulációs és liberalizációs intézkedések a piaci mechanizmusok helyreállítása érdekében. Tipikus példája a fent leírtaknak Közép- és Kelet-Európa, Kína, Vietnám, India vagy Mexikó. A közvetlen külföldi tőkebefektetések hatással vannak a jövedelmekre, a kereskedelmi és fizetési mérlegre, a foglalkoztatásra, a gazdasági szerkezetre, valamint a szociális, politikai és környezeti feltételekre.

A külföldi befektető nemzeti jövedelmet termel a fogadó országban vállalati nyereségadó formájában. Az anyaország számára szintén gazdasági növekedést eredményezhet egy-egy sikeres külföldi befektetés, hiszen a külföldi vállalat nyereségének jelentős részét a hazai piacon költi el, mellyel hozzájárul a bruttó nemzeti jövedelem emelkedéséhez. A termelési költségek csökkentése révén nő a termelékenység, csökken a termék ára, ami fokozza a vállalat versenyképességét a világpiacon. A külföldi befektetéseknek köszönhetően nő a fogadó országban az ipar koncentrációja, intenzívebbé válik a menedzsment és a marketing szerepe. A sikeresen dolgozó külföldi vállalatok veszélyt jelenthetnek a hazai piaci szereplőkre. Nagyon gyakori, hogy a külföldi beruházások finanszírozására a vállalatok hitelt vesznek fel a fogadó országban, mely tőkeáramlást eredményez. Tőkeáramláshoz vezet például, ha a nyereségadó az anyaországban magasabb, mint a fogadó országban és az anyavállalat exportál a leányvállalatába, a nyereséghányadot úgy csökkenti, hogy alulértékeli az exporttermékét és ezzel a nyereséget áttolja a fogadó országba, melyben így alacsonyabb adót kell kifizetnie. Amennyiben pedig a leányvállalat exportál a magas adókulccsal rendelkező anyaországi piacra, úgy az exportot felértékelik, mellyel csökkentik az anyavállalat adóköteles nyereségét.

A közvetlen külföldi tőkebefektetés befolyással bír mind az anyaország, mind a fogadó ország fizetési mérlegére. A fogadó ország piacán nő az export köszönhetően a konkurens termékek megjelenésének, ami pozitívan befolyásolja a nettó exportot és a folyó fizetési mérleg egyenlegét. A külföldi beruházások rövid távon pozitívan befolyásolják a tőkemérleg egyenlegét is. A másik oldalon a licencekért és a technológiáért kifizetett díjak, a know-how megvásárlása, az importtőke utáni osztalék és kamatok pedig tőkeáramláshoz vezetnek. (Baláz a kol., 2001)

A külföldi befektetések foglalkoztatási szerkezetre gyakorolt hatásáról összességében elmondható, hogy a külföldi technológia alkalmazása csökkenti a vállalatok munkaerőigényét. Ezzel egyidőben megnő a szakképzett munkaerő iránti igény, nő a munkamorál. Negatív hatással van a külföldi befektetés a hazai vállalatokra is munkaerőpiaci szempontból, hiszen a konkurens külföldi vállalatok általában jobb feltételeket kínálnak a hazai munkavállalóknak.

A külföldi befektetések befolyásolják az országok gazdasági szerkezetét is. A külföldi vállalat domináns pozícióra törekszik a fogadó ország piacán. A külföldi cég jelenléte folyamatos fejlődésre készíti a hazai vállalatokat, hogy helyt tudjanak állni a versenyben. Az anyaország gazdasági szerkezete is

átalakul. A múltban jellemző volt, hogy a munkaigényes termelést a vállalatok külföldre helyezték, míg a tőkeigényes termelés a hazai piacon folytatódott tovább. Ez ma már csak korlátozottan igaz. A regionális fejlődésre szintén hatással lehet egy-egy külföldi befektetés. A hazai kormány különféle kedvezményekkel tudja befolyásolni a letelepülni szándékozó vállalatot, hogy az ország mely régiójában hozza létre telephelyét. A nemzetközi vállalat azonban a döntés előtt mindenképpen figyelembe veszi a régió ellátottságát, infrastruktúráját.

A fogadó ország félelme a külföldi befektetésekkel kapcsolatosan, hogy így gazdaságilag és politikailag is a beruházó ország hatalma alá kerülhet. Társadalmi szempontból a külföldi befektetésekkel egy új kultúrát, életstílust, fogyasztói magatartást tapasztalhat meg a fogadó ország lakossága. (Baláz a kol., 2001)

15. táblázat: Külföldi tőkebefektetések az EU új és régi tagországaiban (2009)

No.	Országok	FDI állomány összértéke (milliárd USD)	Arány a GDP-hez viszonyítva	Lakosság (millió fő)	Egy lakosra jutó összeg (USD)
1.	Bulgária	50	92,2	7,585	6 592
2.	Ciprus	26,8	83,4	0,797	33 626
3.	Csehország	115,8	52,7	10,487	11 042
4.	Észtország	16,2	68,8	1,34	12 090
5.	Lengyelország	182,8	30,7	38,151	4 791
6.	Lettország	11,4	33,9	2,254	5 058
7.	Litvánia	13,8	27,2	3,339	4 133
8.	Magyarország*	85,9	41,4	10,021	8 572
9.	Málta	9,4	108,4	0,413	22 760
10.	Románia	73,9	36,7	21,48	3 440
11.	Szlovákia	50,2	48,4	5,418	9 265
12.	Szlovénia	15,2	29	2,039	7 455
13.	EU-12 (új tagországok)	651,4	47,1	103,324	6 304
14.	EU-15	5 146,00	34,6	323,679	15 898
15.	EU-27	7 447,00	35,1	500,379	14 883

Forrás: KSH (2010a): Közvetlen külföldi tőkebefektetések. Statisztikai Tükör, IV. 16:2. és <http://stats.unctad.org/FDI/TableView/tableView.aspx?ReportId=4031>.

Az UNCTAD (2010) jelentése és a KSH (2010:2) adatai szerint az EU 12 új tagországába 2009-ig közel 651 milliárd dollár külföldi tőkebefektetés érkezett. Magyarország ebből a tőkebefektetésekből 13,2 százalékban részesedett. Az UNCTAD 2012-es jelentése szerint 2011 végén ez az érték közel 700 milliárd dollárt ért el, amiből hazánk részesedése valamelyest 10 százalék körüli értékre csökkent.

9. FORRÁSOK

- Adler, N.J.-Ghadar, F. (1990): Strategic Human Resource management: a global perspective. In: Pieper, R. (ed.) Human Resource Management. An International Comparison. Walter de Gruyter, New York.
- Ahlstrom, D.-Bruton, G.D. (2010): International Management. Strategy and Culture in the Emerging World. South-Western-Cengage Learning, Mason.
- Ahmad, S.Z.-Kitchen, P.J. (2008): Transnational corporations from Asian developing countries: The internationalisation characteristics and business strategies of Sime Darby Berhad. International Journal of Business Science and Applied Management, Vol 3, 2:21-36.
- Ahorni, Y. (1966): The Foreign Direct Investment Decision Process. Boston (MA).
- Andersen, O. (1993): On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis, Journal of International Business Studies, 24 (2). 209-231
- Araujo, L.-Rezenda, S. (2003): Path dependence, MNCs and the internationalisation process: A relational approach. Internationalisation Business Review, Vol 12: 719-737.
- Árva L. (2002): Globalizáció és gazdasági növekedés: kérdőjelek és felkiáltójelek. In: Matolcsy Gy. (ed.): Növekedés és globalizáció. Kariosz-Növekedéskutató Intézet, Budapest.
- Autio, E.-Sapienza, H. J. -Almeida, J. (2000): Effects of age at entry knowledge, intensity and limitability of international growth. Academy of Management Journal, Vol 43: 909-1014.
- Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs, – Gelei A. – Kovács K. – Takács S. (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. KJK-Kerszöv, Budapest.
- Balaton A.-Pitz M. (2012): A működőtőke hatása a bruttó nemzeti jövedelemre Magyarországon. Közgazdasági Szemle, (1): pp.1-30.
- Baláž, P. a kol. (2001): Medzinárodné podnikanie. Bratislava: Jamex, Sprint vŕa
- Bamberry, G.- Wickramasekera, R. (2003): Exploration of Globals/International New Ventures: Some Evidence from the Australian Wine Industry. Australasian Journal of Regional Studies, Vol. 9, 2:207-220.
- Barkema, H. G. -Bell, J. H. -Pennings, J. M. (1996): Foreign Entry, Cultural Barriers, and Learning. SMJ, Vol. 17: 151-166.
- Barney, J. B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, Vol 17, 1:99- 120.
- Bartek L.-Bartók I.-Czakó E.-Gáspár J.-Könczöl E.-Pecze K. (2007): Vállalati stratégia. Alinea Kiadó, Budapest.
- Bartlett, C. A. -Ghoshal, S. (1989): Managing across border: The transnational solution. Harvard Business School Press, Boston.
- Bartlett, C.A.-Ghoshal, S. (1992): Transnational Management Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management. Irwin, Homewood.
- Bartlett, C.-Ghoshal, S. (2000): Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-border Management. Irwin/McGraw-Hill, Boston.
- Bartlett, C.A.-Beamish, P.W. (2011): Transnational Management. Text, Cases and Readings in Cross-border Management. (6th ed.) Irwin/McGraw-Hill, Boston
- Beamish, P. W.-Morrison, A. J.-Rosenzweig, P. M. (2000): International Management Text and Cases. Irwin McGraw-Hill, Boston.

- Beck, U. (2005): Mi a globalizáció? a globalizmus tévedései – válaszok a globalizációra. Belvedere Meridionale, Szeged.
- Bekker Zs. (ed.) (2000): Alapművek, alapirányzatok. Gazdaságelméleti olvasmányok. Aula Kiadó, Budapest.
- Bell, J. (1995): The internationalisation of small computer software firms. A further challenge to stage theories. *European Journal of Marketing*, Vol. 29, 8: 60-75.
- Benczés I.-Csáki Gy.-Szentés T. (2009): Nemzetközi gazdaságtan. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Berg, N. – Holtbrügge, D. Wettbewerbsfähigkeit von Nationen, Der Diamant Ansatz von Porter. *Wist Vol. 26, 4: 199-201.*
- Berneking Á. (2002): A globális gazdasági földrajz. Nemzeti Kiadó, Budapest.
- Bilkey, W. J. – Tesar, G. (1977): The Export Behaviour of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, Vol 8, 1:93-98.
- Blahó M. és munkaközössége (2008): Világgazdaságtan. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Bloodgood, J. M. –Sapienza, H. J. – Almeida, J. G. (1996): The Internationalisation of New High Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 20, 4:61-76.
- Bock Gy. – Misz J. (2006): Nemzetközi közgazdaságtan. Tri-Mester Kiadó, Tatabánya.
- Bogár L. (2003): Magyarország és a globalizáció. Osiris Kiadó, Budapest.
- Bogár L. (2012): Globalo-büntiben. Kairosz Kiadó, Budapest.
- Borgulya I-né. (2010): Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Boudreau, J. W. (2010): Retooling HR. Harvard Business Press, Boston (MA).
- Bóthe Cs. (2011): Egy menedzser tünődései. Blogkönyv. Gondolat Kiadó, Budapest.
- Buckley, P.J. (2004): The Challenge of International Business. Palgrave Macmillan, New-York.
- Carl, V. (1989): Problemfelder des Internationalen Managements, München.
- Cartwright, R. (2004): Mastering the Globalization of business. Palgrave-Macmillan, New York.
- Caves, R. (1982 és 1986): Multinational firms and economic analysis. Cambridge University Press, Cambridge (UK).
- Cavusgil, S. T. (1980): On the Internationalisation Process of Firms. *European Research*, Vol 8, 4:273-281.
- Cavusgil, R. – Godiwalla, C. (1982): Decision-making for international marketing: a comparative review. *Management Decision*, Vol. 20, 4: 47-54.
- Cavusgil, S.T.-Knight, G.-Riesenberger, J.R. (2008): International Business. Strategy, Management and the New Realities. Pearson-Prentice Hall, Uppers Sidle River.
- Chakravarthy, B.S.-Perlmutter, H. V. (1985): Strategic planning for global business. *Columbia Journal of World Business*, Summer: 6.
- Charan, R. (2009): Leadership in the era of economic uncertainty. McGraw Hill, New York
- Chetty S.- Campbell-Hunht C. (2004): A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional versus a „Born-Global“ Approach, *Journal of International Marketing*, 12(1): 57–81
- Chetty, S. -Holm, D. B. (2000): Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*, Vol. 9: -93.
- Chikán A. (2003): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest.
- Chikán A. – Czákó E. (2009): Versenyben a világgal. Akadémiai Kiadó, Budapest.

- Christensen, C.M.–Raynor, M.E. (2003): Miért foglalkoznak erőskezű igazgatók menedzsmentelmélettel? Harvard Business Manager, September: 7-16.
- Crafts, N. (2000): Globalization and Growth in the Twentieth Century. IMF Working Paper 00/44.
- Czakó E.-Reszegi L. (2010): Nemzetközi vállalatgazdaságtan. Alinea Kiadó, Budapest.
- Czinkota, M.R. (1982): Export Development Strategies: US Promotion Policy. Praeger Publishers, New York.
- Csáki Gy. (2002): Nemzetközi gazdaságtan alapjai. Napvilág, Budapest.
- Csáki Gy. (2011): A nemzetközi gazdaságtan és a világgazdaságtan alapjai. Napvilág Kiadó, Budapest.
- Csath M. (2008): Interkulturális menedzsment. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- Cséfalvy Z. (2004): Globalizáció 1.0. Nemzeti Könyvkiadó, Budapest.
- Daniels J. D.,- Radebaugh L. H.-Sullivan D. P. (2009): International business: Environments and Operations. 12th ed., Pearson International Edition, New Jersey.
- Daniels, D. – Radebaugh, H. (1992): International Business Environments and Operations. Addison-Wesley Publishing Co., Massachusetts.
- Datar, S.M.-Garvin, D.A.-Cullen, P.G. (2010): Rethinking the MBA-Business Education and Crossroads. Harvard Business Press, Boston.
- Deresky H. (2007): International management: Managing Across Borders and Cultures. 6th edition, Prentice Hall.
- Dicken, P. (2011): Global shift. Mapping the changing contours of the world economy. SAGE, London.
- DiMaggio, P.–Powell, W. (1983): The Iron cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: Powell, W.–DiMaggio, P.: The New Institutionalism in Organizational Analysis. University of Chicago, Chicago.
- Dowling, P.J.-Welch, D.E. (2004): International Human Resource Management. Thomson, London.
- Doz, Y.-Prahalad, C.K. (1986): Controlled variety: challenge for human resource management in MNC. Human Resource Management, 1: 55-71.
- Duelfer, E.-Joestingmeier (2011): International Management in Diverse Cultural Aspects. Oldenbourg Verlag, München.
- Dunning J. H. (1981): International Production and the Multinational Enterprise, Allen G. and Unwin H, London.
- Dunning J. H. (1986): The investment development cycle and Third World multinationals. In: Khan K. M., (ed.): Multinationals from the South: New Actors in the International Economy, Printer Publishers, London.
- Dunning J. H. (1993a): Multinational Enterprises and the Global Economy. Addison- Wesley:Harlow, England. Dunning, J. H. (1992): The Globalisation of Business. Routledge, London.
- Dunning, J. H. (1993b): Internationalisierung Porter's Diamond. Management International Review, Vol 33. Special Issue, 2:7-17.
- Dunning J. H. (1995): Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism. Journal of International Business Studies, Vol. 26 (3), pp. 461-92.
- Dunning, J. H. (1998): Location and the Multinational Enterprise: Neglected Factor? Journal of International Business Studies, Vol 29, 1: 45-66.
- Dunning, J. H. (2006): Towards a new paradigm of development: Implications for the determinants of international business activity. Transnational Corporations, Vol 15, 1: 173-228.
- Dunning, J. H. (2009): Location and the multinational enterprise: John Dunning's thoughts on receiving the Journal of International Business Studies 2008. Journal of International Business Studies, Vol 40,: 20-34.

- Ellwood, W. (2004): A globalizáció. HVG Kiadó, Budapest.
- Erdey L. (2004): A működőtőke-áramlás a telephelyválasztás elméletének a tükrében. Közgazdasági Szemle, május: 472-494.
- Erdős T. (2003): Fenntartható gazdasági növekedés. Akadémia Kiadó, Budapest.
- Eriksson K.- Johanson J.- Majkgard A. – Sharma D. D. (1997): Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, 2:337-60.
- Eszes I.- Szabóné S. M.- Szántó Sz.-Veres Z. (1999): Globális marketing, Műszaki könyvkiadó, Budapest.
- Evans, P. – Pucik, V. – Barsoux I. L. (2002): *The Global Challenge*. McGraw-Hill, Irvin.
- Farkas P. (2002): A globalizáció és fenyegetései: a világgazdaság és a gazdaságelméletek zavarai. Világgazdasági Kutatóintézet, Budapest.
- Fatehi, K. (1996): *International Management*. Prentice Hall, New Jersey.
- Fayerweather, J. (1975): *Internationale Unternehmensführung. Ein Begriffsystem*. Berlin.
- Fayerweather, J. (1978): *International Business Strategy and Administration*. Cambridge (MA).
- Fejtő F. (2002): A monarchiától a globalizációig. Alexandra Kiadó, Budapest.
- Ferguson, Q. M. (2008): *Theories of the multinational firms. A multinational creature in the global economy*. Edward Elgar Publ. Cheltenham-Northampton.
- Fülöp Gy. (2000): *Globális vállalati stratégiák*, Aula Kiadó – Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem. Budapest.
- Fülöp Gy. (2001): *A globális vállalatok stratégiája*. Aula Kiadó, Budapest.
- Gál Z. (2010): *Pénzügyi piacok a globális térben*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Gankema, H. G. -Snuif, H. R. – Zwart P.S. (2000): *The Internationalisation Process of SMEs: An Evaluation of Stage Theory*. *Journal of Small Business Management*, Vol 38, 4:15-27.
- Ghoshal, S.-Bartlett, C. A. (1990): *The multinational corporations as an interorganisational network*. *Academy of Management Journal*, Vol 15, 4: 603-625.
- Ghoshal, S.-Westney, D.S. (eds.) (1994): *Organization theory and the multinational corporations*. Macmillan Press, Basogstoke.
- Gupta, A.K.-Govindarajan, V.-Wang, H. (2008): *The Quest for Global Dominance*. Jossey-Bess, San Fransisco.
- Heckscher, E. F. (1919): *The Effect of Foreign Trade on the Distribution Income*. *Economisk Tidskrift*, Vol.21: 497-512.
- Hedland, G. (1986): *The Hypermodern MNC – A Heterarchy?* *Human Resource Management*, Vol. 25-1.
- Heyne, P.-Boettke, P.-Psychitko, D. (2004): *Közgazdasági gondolkodás alapjai*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- Hill, C. W. L. (2002): *Global Business*. McGraw-Hill, Boston.
- Hofstede, G. (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work -Related Values*. Saga, Beverly Hills.
- Hofstede, G. (1983): *The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories*. *Journal of International Business Studies*, Fall: 75-89.
- Hofstede, G. (1991): *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. McGraw-Hill, New-York.
- Holtbrügge, D.-Welge, M.K. (2010): *Internationales Management – Theorien, Funktionen and Fallstudien*. Shaffer-Poeschal Verlag, Stuttgart.

- Holtbrügge, D.-Welge, M.K. (2010): *Internationales Management – Theorien, Funktionen and Fallstudien*. Shaffer-Poeschal Verlag, Stuttgart.
- Hoós, J. (2000): *Globalisation, Multinational Corporation and Economics*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Horská E. (2007): *Medzinárodný marketing*. SPU, Nitra.
- Hungya G. (2000): Home Country Patterns of Foreign Direct Investment in Central and Eastern European Countries. *Russian and East European Finance and Trade*, Vol. 36. , 2: 87-104.
- Hymer, S. H. (1979): *The Multinational Corporations*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Incze E. (2012): A vállalatok nemzetköziesedésének dinamikája – egy kutatási modell. *Vezetéstudomány*, (7-8): pp.32-40.
- Inota A.-Juhász O. (Eds.) (2010): *Kína és a válság*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Johannisson, B. (1987): Beyond process and structure – social exchange networks. *International Studies of Management and Organization*, Vol 17, 1:3-23.
- Johanson, J.- Mattsson, L-G. (1988): Internationalisation in industrial systems – a network approach. In: Neil, H.-Vahlne, J-E. (Eds.): *Strategies in Global Competition*. Croom Helm, London.
- Johanson, J. -Weidersheim-Paul, F. (1975):The internationalisation of the firm: four Swedish case studies. *Journal of Management Studies*, Vol. 12, 3: 305-22.
- Johanson, J.-Vahlne, J.E. (1977): The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, (8): 22-32
- Johansen, J.-Vahlne, J. E. (1990): The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, Vol. 4: 11-24.
- Johanson, J. -Mattsson, R. (1993): Organising for innovation. *International Journal of Strategic Management*, Vol. 30, 1.
- Johanson, J.- Vahlne, J-E. (2003): Business relationship learning and commitment in the internationalizationprocess. *Journal of International Entrepreneurship*, 1:83-101.
- Johnson, J. K.-Vahlne, J-E. (1997): The internationalization process of the firm. A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8: 12-32.
- Johnson, J. K.-Vahlne, J-E. (2009): Uppsala internationalization process modell reviseted. From liability of foreigners to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, Vol 40, 9: 1411-1432.
- Józsa L.-Piskóti J.-Reketye G.-Veres Z. (2005): *Döntés-orientált marketing*. KJK-Kerszöv, Budapest.
- Kalotay K. (2003): *Működőtőke – válságban*. Közgazdasági Szemle, január: pp.1-5.
- Kay, N. M. (1997): *Pattern in Corporate Evolution*. Oxford University Press, Oxford.
- Kjellman A.- Sundmäs A.Ch.- Ramstrom I.- Elo M. (2004) *Internationalization of Small Firms*, Vaasa: Koab – Paper, Ltd. Vaasa, Finland,
- Kinnuen, R-M. (2009): *Multinational Corporations Headquarters-Subsidiary Relationship: A Potential Barrier to Internationalisation*. Hanken School of Economics, Hanken.
- Knight, G. A.-Cavusgil, S. T. (1996): The Born-Global Firm: A Challenge to Traditional International Theory. *Advances in International Marketing*, Vol 8: 11-26.
- Kogut, B. (1989): *Research Notes and Communication – A Note on Global Strategies*. Vol. 10: 383-389.
- Krugman, P.R.-Obstfeld, M. (2003a): *International Economics. Theory and Policy*. Addison-Wesley, Boston.
- Krugman, P.R.-Obstfeld, M. (2003b): *Nemzetközi gazdaságtan*. Panem, Budapest.
- KSH (2010a): *Közvetlen külföldli tőkebefektetések*. Statisztikai Tükör, IV. (16):pp.1-2.

- KSH (2010b): Közvetlen külföldi tőkebefektetések. Statisztikai Tükör, IV. 16:2. és <http://stats.unctad.org/FDI/TableView/tableView.aspx?ReportId=4031>
- Lányi, A. (2007). A globalizáció folyamata. L'Hartmann Kiadó, Budapest.
- LaRocco, L.A. (2010): Thriving in the new economy. John Wiley&Sons Inc., New York.
- Lengyel I. (2010): Regionális gazdaságfejlesztés. Akadémia Kiadó, Budapest.
- Larimo J., Vissak T. (2009) Research on Knowledge, Innovation and Internationalization, Emerald Group Publishing Limited.
- Lesáková D., Muhlback K., Trnková Z. (2007) Neue Trends im International Marketing, Ekonomické rozhľady 4/2007, Volume XXXVI. Bratislava: EK
- Leonidou, L.C.- Katsikeas, C.S. – Peircy, N. F. (1998): Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions. Journal of International Marketing, Vol 6, 2:74-102.
- Leontief, W. (1956): Factor Proportions and the Structure of American Trade: Further Theoretical and Empirical Analysis. Review of Economics and Statistics, Vol. 38, 11: 368-407.
- Lloyd-Reason, L.- Damyanov, A.-Nicolescu, O.-Wall, S. (2004) Internationalisation Process, SMEs and Transitional Economies: A Four-Country Perspective. (Research Paper).
- Luostarinen, R. (1979): Internationalisation of the firm. (PhD distertation) Helsinki School of Economics, Helsinki.
- Luostarinen, R. (1994): Research for Action: Internationalisation of Finnish Firm and their Response to Global Challenge. Forssa Printing House, Forssa.
- Macharzina, K. (1989): International Belrietswirtschaftslehre. In: Macharzina, K.-Welge M.K. (eds.): Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung. Poeschal, Stuttgart.
- Malá E. (2009) Language and intercultural dimension in the process of internationalisation of higher education, *Ianua ad Linguas Hominesque Reserata II*. Paris: INALCO 2009, 100–123.
- Malhotra, N, K-Simon, J. (2009): Marketingkutatás. Akadémia Kiadó, Budapest..
- Matlay, H.-Fletcher, D. (2000): Globalization and strategic change: some lessons from the UK small business sector. Strategic Change, 9: 437-449.
- Meleg A. (2004): A globális munkás végtelenség. Népszabadság, november 24.: 12.
- Mészáros R. (2010): A globális gazdaság földrajzi dimeziói. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Milgrom, P.-Roberts, J. (2004): Közgazdaságtan, szervezetelmélet és vállalatirányítás. Nemzeti, Budapest.
- MTA (2003): Magyar Értelmező Szótár . Magyar Tudományos Akadémia, Budapest.
- Mura L., Gašparíková V. (2010) Penetration of small and medium sized food companies on foreign markets. In: Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendeleianae Brunensis, Mezinárodní vědecký časopis MZLU. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně (3): 157–164
- Mura L. (2010) Faktory internacionalizácie malého a stredného podnikania. (Factors of internationalization of small and medium enterprise). In: Forum Statisticum Slovaca, (2): 111-116
- Mura L. et al. (2011): An analysis of business internationalization models. Studia universitatis Babeş-Bolyai : Revista Studia Universitatis Babeş-Bolyai. Vol. 56, iss. 2 (2011), s. 16--28. ISSN 1220-0506.
- O'Donell, S. W. (2000): Managing Foreign Subsidiaries Agents of Headquarters as an Independent Network. Strategic Management Journal, Vol 21: 525-548.
- Ohlin, B. (1933): Interregional and International., Cambridge (MA).

- Oviatt, B. M.-McDougall, P.P. (1994): Towards a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business*, Vol 25, 1:45-64.
- Pan, Y.-Tse, D. (2000): The hierarchical model of market entry mode. *Journal of International Business Studies*, (31): pp.535-554.
- Peng, M. W. (2006): *Global Strategy*. Thomson-South Western, Mason.
- PENROSE, E. (1959): *THE THEORY OF THE GROWTH OF THE FIRM*. OXFORD UNIVERSITY PRESS, OXFORD.
- Perlitz, M. (2004): *Internationales Management*. Lucius & Lucius, Stuttgart.
- Perlmutter, H. V. (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, January-February: 9-18.
- Poór J.-Zentai K. (1991): *Franchise út a sikeres vállalkozáshoz*. Nemzetközi Menedzser Központ – Népszava Kiadó, Budapest.
- Poór, J.-Zentai, K. (1991): Franchise in Ungarn. *Zeitschrift für OST-EUROPE Wirtschaft* , (6): pp.518-531.
- PORTER, M. (1990): *THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF NATIONS*. HARVARD BUSINESS REVIEW, MARCH–APRIL.
- Porter, M. (1994): The role of location in competition. *Journal of Economics and Business*. *Journal of Economics and Business*, Vol.1: 35-39.
- Porter, M. (1997): *Cluster and Economic Development*. Workshop for Practitioners in Cluster Formation, Chihuahua, Mexico
- Porter, M. (1998): *On Competition*. Harvard Business School Press, Boston
- Prugberger,T. (2012): A globalizáció hatása gazdaságra, valamint a gazdaságra. *Polgári Szemle*, 7, (5-6): pp. 50-76.
- Punnett, B.J. (2004): *International Perspectives on Organisational Behavior and Human Resource Management*. M.E. Sharpe, Armonk.
- Punnett, B.J. (2010): *Experiencing International Business and Management*. M.E. Sharpe, Armonk.
- Rall, W. (1986): Globalisierung von Industrien und ihre Konsequenzen für die Wirtschaftspolitik. In: Kuhn, H.: *Probleme der Stabilitätspolitik*. Festgabe zum 60. Geburtstag von N. Klote. Göttingen.
- Rechnitzer J. (2005): *Miért élnek az emberek a Dunántúlon, mint az Alföldön – Regionális különbségek és kezelési technikák*. (előadás) *Mindentudás Egyeteme*, nov. 23.
- Reid, S. D. (1981): The decision maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, Fall: 101-111.
- Rekettye G.-Fojtik J. (2004): *Nemzetközi marketing*. Dialóg-Campus, Budapest-Pécs.
- Robertson, R. (1995): Glocalization: Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity. In: Featherstone, M.-Lash, S. – Robertson, R. (Eds.): *Global modernities*. Sage Publications, London.
- Robock, H.S.-Kenneth, S. (1989): *International Business and Multinational Enterprises*. Irwin.
- Rogers, E. M. (1962): *Diffusion of Innovation*. The Free Press, New York.
- Roth, K. (1995): Managing International Interdependence: CEO Characteristics in a Resource-Based Framework. *Academy of Management Journal*, Vol 38, 1:200-231.
- Sauvant,K.P.-Sachs,L.-Davies,K-Zandvliet,R.: *FDI Perspectives Issues in International Investment*. Vale Columbia Center on Sustainable International Investment, January.
- Scherer, R.F.-Beaton, S.T.-Ainina, M.F.-Meyer, J.F. (2003): *Internationalizing the Business Curriculum*. Willims Custom Publishing, Lakeshore.

- Schierenbeck, H. (2003): Grundzüge der Betriebswirtschaftlehre. Oldenbourg, München.
- Scullion, H.-Brewster, C. (2001): The Management of Expatriates Messages from Europe. *Journal of World Business*, (4): pp.346-366.
- Shama, A. (1995): Entry Strategies of U.S. Firms to the Newly Independent States, Baltic States, and Eastern European Countries. *CMR*, Vol. 37, 2: 90-109.
- Shuman, M.H. (2010): A vállalatok lokalizációja. In: A világ helyzete. A kultúra átalakítása. Fogyasztástól a fenntarthatóságig. Worldwatch Institute, Budapest.
- Simai M. (1998): A globalizáció és a társadalomtudományok. *Társadalomkutatás*, 3-4.
- Simai M. (2008): A világgazdaság a XXI. Század forrágában. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Simai M. (2008): Napjaink globális válságának előzményei és potenciális következményei, *Közgazdaság Tudomány Füzetek*, Budapest Corvinus Egyetem, Vol 3, 4: 13-24.
- Smith, A. (2003): *The Wealth of Nations*. Bantam Classic, New-York.
- Soros, Gy.(2002): *Globalization*. Public Affaires, New York.
- Steel magnate Mittal: Tower not Olympic cauldron (2012): Associated Press (July 23).
- Stiglitz, J.E. (2003): A globalizáció és visszásságai. Napvilág Kiadó, Budapest.
- Stoian, M-C. (2007): Human Capital in Export-Based Internationalisation „Managerial Determinants and Their Influence upon the Export Behavior of the Firm Four Case-studies of Catalan Exporting SMEs. (PhD thesis) Universita Autonoma Barcelona, Department D’Economie de l’Empresa, Barcelona.
- Szentes T. (2002): *Globalizáció, regionális integrációk és nemzeti fejlődés korunk világában*, Savaria University Press, Szombathely.
- Szentes T. (2005): *Fejlődés, versenyképesség, globalizáció*, Akadémiai kiadó, Budapest.
- Szentes, T. és munkaközössége (2006): *Fejlődés versenyképesség globalizáció*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Szentes T. (2008): *Transznacionális, illetve multinacionális társaságok*. In: Blahó M és munkaközössége: *Világgazdaságtan*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Szentes T. (2011): *Fejlődés-gazdaságtan*. Akadémia Kiadó, Budapest.
- Szilágyi K.-Balázs Z. (2008): *Globalizáció és a kapitalizmus*. Századvég Kiadó, Budapest.
- Šúbertová E. (2010) *Analýza možných foriem kooperácie mikro a malých podnikov v Slovenskej republike*. MANEKO – Manažment a ekonomika podniku. *Vedecký časopis ÚM STU.*, (1): 52–61.
- Tuusjärvi, E. (2003): *Multifaceted norms in SMC export cooperation: A discourse analysis of normative expectations*. (PhD dissertation) Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki.
- UNCTAD (2003): *World Investment Report: Transnational Corporations and Export Competitiveness*, United Nations, Geneva.
- UNCTAD (2008): *World Investment Report, 2007: Transnational Corporations and Export Competitiveness*. United Nations, Geneva nyomán.
- UNCTAD (2009): *World Investment Report 2009*. United Nations, Geneva.
- UNCTAD (2012): *World Investment Report 2012-Towards a New Generation of Investment Policies*. United Nations, Geneva.
- Vaara, E.-Tainio, R. (2003): *Strategizing around internationalization changing ideas and ideologies in Partek 1898-2003*. In:

- Mannio, P.-Vaara, E.-Yla-Antilla, P. (eds.): Our path abroad, exploring post-war internationalization of Finnish corporations. Taloustieto Oy.
- Vecsenyi J. (1999): Vállalkozási szervezetek és stratégiák. Aula Kiadó, Budapest.
- Veress J. (2009): Gazdaságpolitika a globalizált világban. Typotex Kiadó, Budapest.
- Vernon R. (1966): International investment and international trade in product cycle. The Quarterly Journal of Economic, Vol. 8, 2: 190-207.
- Vernon, R. (1974): The location of economic activity. In: Dunning, J. H. (ed.): Economic analysis and the multinational enterprise. Allan and Unwin, London.
- Vernon R. (1979a): The product cycle hypothesis in a new international environment. Oxford Bulletin of Economics and Statistics, Vol. 14, November: 255-67.
- Vernon, R. (1979b): Sovereignty at Bay: Ten Years After. IO, Vol. 35, 3: 517-529.
- Walls, L-T. (1972): The product life cycle and international trade. Harvard University Pres, Cambridge.
- Wang, S. S. (2008): Teva to Buy U.S. Generic Rival Barr for \$7,46 Billion. The Wall Street Journal, July 19-20. B5
- Wang, X. (2008a): Lenovo role model for global success. China Daily, 13 March: 6.
- Wild, J. J.-Wild, K. L.-Han, J. Cy. (2003): International Business. Prentice Hall, New Jersey.
- Williamson, J. G. (2008): A globalizáció két évszázadának nyertesei és vesztesei. In: Szilágyi K.-Balázs Z. (2008): Globalizáció és a kapitalizmus. Századvég Kiadó, Budapest.