

## TARTALOM

<b>Sass Magdolna:</b> Bevezetés a tematikus számhoz	3
<b>Antalóczy Katalin – Éltető Andrea – Sass Magdolna:</b> Hazai cégek határon túli befektetései: feltörekvő magyar multinacionális vállalatok	5
<b>Czakó Erzsébet – Könczöl Erzsébet:</b> A hazai kis- és középvállalatok exportjának kritikus sikertényezői	30
<b>Szerb László – Márkus Gábor – Csapi Vivien:</b> Versenyképesség és nemzetköziesedés a magyar kisvállalatok körében a 2010-es években	53
<b>S. Gubik Andrea:</b> A magyar vállalatok nemzetközi megjelenésének mozgatórugói	76

### ÚJ KÖNYVEK

Farkas Zoltán: Hét szűk esztendő. A válságtól az önkénygazdaságig (Csaba László)	97
---	----

<b>Abstracts of the Articles</b>	101
----------------------------------	-----

<b>KÜLGAZDASÁG 2014. évi tartalomjegyzéke</b>	104
---	-----

### JOGI MELLÉKLET

<b>Horváthy Balázs:</b> Az állatjóléti célú kereskedelmi korlátok újraértelmezése a WTO gyakorlatában	101
---	-----

<b>TUDOMÁNYOS TÁJÉKOZTATÓ</b>	116
-------------------------------	-----

<b>Czékmány Olivér – Ziegler Dezső Tamás:</b> Az állampolgárság nemzetközi magánjogi kérdései	
---	--

<b>Abstract of the Article</b>	124
--------------------------------	-----

<b>JOGI MELLÉKLET 2014. évi tartalomjegyzéke</b>	125
--	-----

*Minden kedves olvasónknak, szerzőnknek, lektorunknak kellemes karácsonyi ünnepeket és boldog új évet kívánunk!*

**2014-ben a Külgazdaság cikkeit lektorálták:**

Antalóczy Katalin, Csáki György, Elekes Andrea, Fertő Imre, Gács János, Hárs Ágnes, Havran Dániel, Karsai Judit, Kiss Judit, Madarász Aladár, Major Klára, Mérő Katalin, Richter Sándor, Rudas Tamás, Sass Magdolna, S. Gubik Andrea, Simonovits András, Soós Károly Attila, Szalavetz Andrea, Szanyi Miklós, Szigetvári Tamás, Vakhal Péter, Vince Péter, Völgyi Katalin

**A folyóirat példányonként megvásárolható:**

**Gondolat Könyvesház: 1053 Bp., Károlyi Mihály u. 16.  
és a szerkesztőségben.**

**A Magyar Közgazdasági Társaság,  
valamint a Magyar Közgazdaságtudományi Egyesület tagjai számára  
a szerkesztőség előfizetés esetén 33 százalékos kedvezményt ad.**

**A szerkesztőség címe: 1112 Budapest, Budaörsi út 45.**

**Telefon: 309-2642, 309-2695**

**Fax: 309-2647**

**E-mail cím: [kulgzadasag@kopint-tarki.hu](mailto:kulgzadasag@kopint-tarki.hu)**

**Munkatársaink elérhetősége:**

**Landau Edit** főszerkesztő telefonszáma: 309-2642

e-mail címe: [edit.landau@kopint-tarki.hu](mailto:edit.landau@kopint-tarki.hu)

**Rózsás Erika** szerkesztőségi titkár telefonszáma: 309-2695

e-mail címe: [erika.rozsas@kopint-tarki.hu](mailto:erika.rozsas@kopint-tarki.hu)

**Papp Erika** szerkesztőségi titkár telefonszáma: 309-2642

e-mail címe: [erika.papp@kopint-tarki.hu](mailto:erika.papp@kopint-tarki.hu)

**A KOPINT Konjunktúra Kutatási Alapítvány**

**Külgazdaság honlapja:**

**[www.kulgzadasag.eu](http://www.kulgzadasag.eu), illetve [www.kopintalapitvany.hu](http://www.kopintalapitvany.hu)**

A szerkesztésért felel: Landau Edit. A szerkesztőség címe: 1112 Budapest, Budaörsi út 45. Telefon: 309-2642, 309-2695. E-mail cím: [kulgzadasag@kopint-tarki.hu](mailto:kulgzadasag@kopint-tarki.hu). Kiadja a Kopint Konjunktúra Kutatási Alapítvány, 1065 Budapest, Nagymező utca 37–39. A kiadásért felel: Palócz Éva, a Kuratórium elnöke. Előfizetésben terjeszti a Magyar Posta Rt. Üzleti és Logisztikai Központ (ÜLK). Előfizetés: Budapesten a Postaigazgatóság kerületi ügyfélszolgálati irodáinál, a hírlapkézbesítőknél és a Hírlapelőfizetési Irodában (HELIR) Budapest, VIII. Orczy tér 1. Levélcím: HELIR 1900, e-mail: [hirlapelofizetes@posta.hu](mailto:hirlapelofizetes@posta.hu). Vidéken a postáknál és a kézbesítőknél. Külföldön terjeszti a Batthyány Kultur-Press Kft. 1014 Budapest, Szentháromság tér 6. Tel.: 201-8891, e-mail: [batthyany@kultur-press.hu](mailto:batthyany@kultur-press.hu). Előfizetési díj 1 évre: 10800 Ft, fél évre 5400 Ft, összevont számok ára 1800 Ft.

Megjelenik kéthavonta összevont számok formájában. HU ISSN 0324-4202

Tördelés: Király és Társai Kkt.

Cégvezető: Király Ildikó

Készült a *mondAt Kft.* nyomdájában • [www.mondat.hu](http://www.mondat.hu)

Ügyvezető igazgató: Nagy László

## Bevezetés a tematikus számhoz

Megéri-e exportálni vagy külföldön leányvállalatot alapítani? Hogyan aknázhatók ki a nemzetközi gazdaságban rejlő lehetőségek? – merülhet fel egyre több magyar vállalatvezető fejében a kérdés. Érdemes-e a cégek külpiazi tevékenységét segíteni? Ha igen, milyen módon és milyen eszközökkel tehető ez meg a leghatékonyabban, a rendelkezésre álló források nagyságát is figyelembe véve? – kérdezzhetik a gazdasággal foglalkozó politikusok. Az utóbbi évtizedekben gyors ütemben haladt előre a világgazdaságban a vállalatok nemzetköziesedése. Az információs és kommunikációs technológiák rohamtempójú fejlődése, a piacok deregulációja, a kereskedelmi korlátok jelentős csökkenése, a regionális integrációk előrehaladása, a nemzetközi pénzügyek fejlődése mind olyan tényezők, amelyek jelentősen csökkentették a vállalatok számára a külpiazi megjelenés különféle formáinak költségét. A kisebb méretű gazdaságok hamar a külföldi értékesítés felé tolják a vállalatokat, és egyes piacok beszűkülése a válság alatt szintén erősítette ezt a tendenciát. A válság által keltett bizonytalanság, az üzleti modellek jelentős változása is arra indítja a vállalatokat, hogy új területeken – többek között a nemzetköziesedés útján – keressék a sikeres és hatékony működés kulcsát. A külpiacon is jelen levő vállalatok pedig hatékonyabban, jobban termelnek csak otthon működő társaiknál. Nem véletlen, hogy a vállalatok nemzetköziesedésének vizsgálata egyre gyakrabban jelenti elméleti és empirikus vizsgálatok tárgyát – itthon és külföldön is.

A magyar vállalatok legtöbbször – már a hazai gazdaság méreténél fogva is – növekedése során előbb-utóbb szembesül azzal, hogy további fejlődéséhez nélkülözhetetlen a külpiacon lépés valamilyen formája. Sőt, hazai működésük során is egyre inkább globális, de legalábbis regionális jelentőségű cégekkel kell a piacokért versenyezniük és együttműködniük. Éppen ezért szükséges annak minél részletesebb feltérképezése, hogy valójában mely magyar vállalatok és miként nemzetköziesednek, és legfőképpen melyek teszik ezt sikeresen.

Az MTA Közgazdasági és Regionális Kutatások Központjában működő Külföldi közvetlentőke-befektetésekkel foglalkozó kutatócsoport 2014 májusában szervezett műhelyvitát hazai kutatók részvételével, ahol a témával foglalkozó, a magyar

vállalatok nemzetköziesedését vizsgáló, folyamatban levő kutatások eredményeit mutattuk be és vitattuk meg. Reményeink szerint ezt a találkozót még továbbiak követik. A műhelyvita előadásai alapján készültek e tematikus szám cikkei. Ezúton mondunk köszönetet az MTA Titkárságának a támogatásért és a *Külgazdaság* c. folyóiratnak, hogy lehetővé tette a tanulmányok publikálását.

E különszám cikkei a nemzetköziesedés két formáját vizsgálják meg részletesebben: az exportálást és a külföldi közvetlentőke-befektetéseket. Módszertani megközelítésük is kétféle: a tanulmányok egy része vállalati felmérésekből nyert, viszonylag nagy adatbázisok statisztikai vizsgálatára épül; másik részüknek pedig vállalati esettanulmányok szolgáltatják az elemzés alapját. Ez szerencsés találkozás: a nagyobb sokaság vizsgálatából nyert eredményeket megerősítik, fontos részletekkel gazdagítják és elmélyítik a vállalati esetelemzések. *Szerb László, Márkus Gábor* és *Csapi Vivien* egy csaknem 800 elemű, *Gubik Andrea* egy százas nagyságrendű vállalati mintát vizsgál a külpiaci tevékenység szempontjából. A sikeres exporttevékenység vállalati meghatározóit esettanulmányok alapján *Czakó Erzsébet* és *Könczöl Erzsébet* elemzi, míg ugyanezt a külföldi közvetlentőke-befektetések szempontjából vizsgáljuk meg *Antalóczy Katalinnal* és *Éltető Andreával*. *Tim Gittins, Richard Lang* és *Orosz Ágnes* cikke pedig egy sajátos nemzetköziesedési formával foglalkozik: a visszatérő migránsok által alapított magyar vállalatokkal. *Tim Gittins* és szerzőtársainak cikke a jövő év elején jelenik meg a *Külgazdaságban*.

Nehéz az itt publikált eredmények közül bármelyiket is kiemelni, de ha ezt kell tennem, akkor mindenképpen arra hívnám fel a figyelmet, hogy a sikeres nemzetköziesedés többféle úton-módon is megvalósítható, s annak fenntartását több tényező szerencsés „együttállása” biztosítja. Ez utóbbi tényezők között a cégvezető személyének vagy a menedzsmentnek általában kiemelkedő szerepe van. Ugyanakkor a vállalatok működési környezetének milyensége, a gazdaságpolitika alakulása döntő módon befolyásolja a nemzetköziesedés mozgatórugóit és akadályait is – elsősorban a kisebb méretű cégek esetében lehet ennek hatása meghatározó. Abban a reményben ajánlom cikkeinket olvasásra, hogy a vállalatok nemzetköziesedésével foglalkozó néhány hazai műhely együttműködésének ezt az első, kézzelfogható eredményét még több követi majd, és hogy elemzéseink a gazdaságpolitika számára is hasznosítható tanulságokkal szolgálnak.

**Sass Magdolna**

---

*Sass Magdolna*, az MTA Közgazdasági és Regionális Kutatások Központjának tudományos főmunkatársa. E-mail cím: sass.magdolna@krtk.mta.hu

## Hazai cégek határon túli befektetései: feltörekvő magyar multinacionális vállalatok

ANTALÓCZY KATALIN – ÉLTETŐ ANDREA – SASS MAGDOLNA

*A külföldre irányuló közvetlentőke-befektetések terén Magyarország vezető helyet foglal el az Európai Unió új tagállamai között. Az elemzés – amely egy hosszabb kutatás első szakaszának eredményeit mutatja be – arra keresi a választ, hogy mely tényezők tették lehetővé a magyar cégek sikeres külföldi expanzióját. A cikk nagy, vezető és kisebb befektető vállalatok esettanulmányaira épül. Az eredmények azt mutatják, hogy a privatizált vállalatok speciális tulajdonosi előnyei eleinte az átmenet előttről örökölt tényezőkön alapultak, a nemzetköziesedés későbbi szakaszában azonban a menedzsment sikeresen változtatta meg ezeket. Az 1990 után alapított vállalatoknál a tulajdonosi előnyök jórészt hasonlóak a „hagyományos multinacionális” cégekéhez. A tőzsdén privatizált „virtuális közvetett” befektető vállalatok specifikus tulajdonosi előnyei esetében pedig a menedzsment erős pozíciója, tudása és tapasztalata együttesen alakítja a tulajdonosi előnyöket.\**

Journal of Economic Literature (JEL) kód: F21; F23.

A kelet-közép-európai régióban Magyarország sokáig élen járt a beáramló külföldi közvetlentőke-befektetések tekintetében. Hasonlóképpen, a kiáramló közvetlen tőke terén is vezető szerepre tett szert, a magyar befektetők már korán „megin-

\* A cikk alapja az „Outward FDI in Hungary: the Emergence of Hungarian Multinationals” című, az *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 2014, Vol. 2., No. 3. számában megjelent tanulmány. Sass Magdolnának a cikk megírásában való részvételét az OTKA támogatása tette lehetővé. A szerzők köszönettel tartoznak Szalavetz Andreának a cikk egy előző változatához fűzött megjegyzéséiért.

---

*Antalóczy Katalin*, a Budapesti Gazdasági Főiskola Külkereskedelmi Kar főiskolai tanára.  
E-mail cím: antaloczy.katalin@kkk.bgf.hu

*Éltető Andrea*, az MTA Közgazdasági és Regionális Kutatások Központjának tudományos főmunkatársa. E-mail cím: elteto.andrea@krtk.mta.hu

*Sass Magdolna*, az MTA Közgazdasági és Regionális Kutatások Központjának tudományos főmunkatársa. E-mail cím: sass.magdolna@krtk.mta.hu

dultak” a külföldi piacok felé, és a külföldön levő magyar közvetlentőke-állomány regionális összehasonlításban a legmagasabbak közé tartozik.

A továbbiakban arra keressük a választ, hogy milyen előnyökkel rendelkeznek a magyar befektető cégek, mi áll sikereik hátterében. Vizsgálatunk a tulajdonosi előnyökkel és a feltörekvő multinacionális vállalatokkal kapcsolatos elméleteken alapul, ezek bemutatása után kutatási módszerünket írjuk le, majd rövid átfogó képet adunk a magyar közvetlentőke-kiáramlásokról. További elemzésünk a vezető magyar befektetők és kisebb cégek esettanulmányain alapul.

### **Szakirodalmi háttér**

Cikkünk a külföldi közvetlentőke-befektetésekhez kapcsolódó két elméleti irányzatra épül. Egyrészt a „tulajdonosi előnyök” fogalmát alkalmazzuk, amely előnyök a vállalatok számára lehetővé teszik a sikeres befektetéseket külföldön. Másrészt kutatásunk a feltörekvő multinacionális vállalatokkal kapcsolatos szakirodalomhoz kapcsolódik, ami a hagyományos és a feltörekvő multinacionális cégek közötti hasonlóságokat és különbségeket tárja fel.

A tulajdonosi előnyök fogalma *Dunning* [1993] eklektikus megközelítésének egyik fontos komponense. A Dunning-féle OLI-paradigma három elemből áll: a tulajdonosi, a lokációs-specifikus és az internalizációs előnyökből. Ezek magyarázzák a külföldi befektetéseket, illetve a külföldi befektetés megvalósulásához e három előnynek kell jelen lennie. A befektető vállalatnak tulajdonosi és internalizációs, a befogadó országnak pedig lokációs-specifikus előnyökkel kell rendelkeznie. A három elem közül talán a tulajdonosi előny tekinthető vállalati szempontból a legfontosabbnak, hiszen meghatározza, melyek azok a vállalatok, amelyek képesek lehetnek külföldi terjeszkedésre. A tulajdonosi előny gyakorlatilag kompenzálja a vállalat számára azokat a pótlólagos költségeket, amelyek a külföldi leányvállalat alapításából és működtetéséből fakadnak, és amelyek a hazai működésnél nem lépnek fel. (Lásd például: *Hymer*, 1976: „liability of foreignness”). Tartalmát tekintve a tulajdonosi előny igen sokféle lehet: jelenthet termékfejlesztést, menedzseri, termelés-szervezési tudást, szabadalmakat, marketingismereteket, márkanevet stb.

Több szerző is úgy véli, hogy az OLI-paradigma jól magyarázza a fejlett országok multinacionális vállalatainak befektetéseit, de kevésbé releváns a feltörekvő országok vállalatainak esetében (lásd például: *Contessi–El-Ghazaly*, 2010). A feltörekvő multinacionális vállalatok nagyon heterogének és legtöbbször nincsenek olyan tulajdonosi előnyeik, mint a fejlett gazdaságok multinacionális vállalatainak, például

egy erős globális márkanév. Néhány ilyen multinacionális cégnek éppen „hátrányos” előnyei vannak: képesek kezelni a kevésbé fejlett országok viszonylag kedvezőtlen helyi körülményeit, amelyek egyébként elriasztanák a fejlettebb országok befektetőit. Másrészt, bizonyos feltörekvő multinacionális cégek éppen azért fektetnek be külföldön, hogy tulajdonosi előnyöket szerezzenek (Aulakh, 2007; Mathews, 2006). Ramamurti [2012] érvelése szerint a feltörekvő cégeknek is kell, hogy legyenek tulajdonosi előnyei, bár ezek különböznek a hagyományos előnyöktől. Ilyen tulajdonosi előny lehet például a feltörekvő piacok igényeinek ismerete, a nehéz körülmények közötti működés képessége. Egyes szerzők szerint idővel a feltörekvő multinacionális cégek a fejlett multinacionális vállalatokhoz hasonló tulajdonosi előnyöket alakítanak ki (Lessard–Lucea, 2009).

A szakirodalom egy másik vonulata szerint a kevésbé fejlett országok vállalatainak is lehetnek már eleve tulajdonosi előnyei (Nocke–Yeaple, 2008). A feltörekvő multinacionális cégek is heterogének, egy országon belül egyszerre léteznek igen termelékeny és kevésbé termelékeny vállalatok. Ez a heterogenitás a komparatív tulajdonosi előnyökkel kapcsolatos (Li Sun–Peng–Ren–Yan, 2012), amely szerint bár „A” ország kevésbé fejlett lehet, mint „B”, de bizonyos vállalatok bizonyos iparágakban „A” országban fejlettebbek lehetnek egyes területeken (dizájn, marketing, kutatás), mint „B”-beli társaik. Ez aztán ahhoz vezethet, hogy „A” ország cégei sikeresen fektethetnek be a fejlettebb „B” országban.

A feltörekvő multinacionális vállalatok speciális jellemzői miatt több kutató felülvizsgálta korábbi elméleteit. Az OLI-paradigma helyett például Matthews [2006] kidolgozta az „LLL-keretet”, ami szerinte relevánsabb a „sárkány” (ázsiai) multinacionális cégek esetében. A három betű a Linkage (külső források megszerzése), Leverage (a kapcsolatokból származó erőforrások kihasználása) és Learning (hatékonyabbá válás, tanulás) rövidítése.

A feltörekvő multinacionális vállalatokkal foglalkozó irodalom igen széles,<sup>1</sup> elsősorban azonban a BRIC-országok<sup>2</sup> vállalatait elemzi, a kelet-közép-európai országokkal sokkal kevesebben foglalkoznak. Ezek az „átmeneti multinacionális” cégek nem igazán férnek bele sem a hagyományos, fejlett multinacionális, sem a feltörekvő multinacionális vállalatokat elemző elméletekbe (Svetlicic, 2004). A kelet-közép-európai régió nemzetköziesedett vállalatai valahol a fejlett és fejlődő országok cégei között helyezkedhetnek el. Magyarország és a külföldön terjeszkedő

<sup>1</sup> Magyarul lásd például: Szalavetz [2009] vagy Czako et al. [2013].

<sup>2</sup> Brazília, Oroszország, India, Kína angol nevének rövidítéséből elterjedt betűszó.

magyar vállalatok példája jól illusztrálja azokat a „közepesen fejlett” gazdaságokat és vállalataikat, amelyek egyre nagyobb összegeket fektetnek be külföldön.

## Módszertan

Kutatásunk első szakaszában vállalati esettanulmányokat készítettünk, amelyekhez az információkat a cégek mérlegéből, kiegészítő mellékletéből, honlapjáról és szakcikkekből, illetve esetenként korábbi vállalati esettanulmányokból és interjúkból nyertük. Hat, magyar befektetők által ellenőrzött vállalatot választottunk azok közül, amelyek már befektettek külföldön. Ebbe a kis mintába megpróbáltunk bevonni különféle méretű vállalatokat azokból az ágazatokból, amelyekben jelentős a Magyarországról külföldre irányuló befektetések állománya. Természetesen a minta – alacsony elemszámából adódóan – nem lehet reprezentatív, de megfelel egyfajta előzetes, „pilot” felmérés követelményeinek, mielőtt egy nagyobb mintát vizsgálunk meg. Fontos információkkal szolgálhat továbbá kutatási kérdésünk vonatkozásában is, vagyis hogy melyek azok a tényezők, amelyek lehetővé teszik a magyar vállalatok sikeres külföldi terjeszkedését. Ennek megfelelően a főbb kérdések, amelyeket megvizsgáltunk: a vállalat története, azon belül nemzetköziesedésének története és tulajdonosi előnyei.

Az esettanulmányok különösen hasznosak a kevésbé megbízható makroadatok esetén,<sup>3</sup> illetve amikor nem mennyiségi, hanem minőségi tényezőket vizsgálunk. Az egyes esetek ilyenkor segíthetnek a kutatási kérdésekre adandó válaszadásban és a statisztikai elemzéshez szükséges adatok meghatározásában. Hozzájárulhatnak az elemzéshez alapul használt elmélet mélyebb megértéséhez, az elméletben szereplő tényezők relatív súlyának megfelelő megítéléséhez (*Eisenhardt*, 1989). Az esettanulmányok részletgazdagok és a folyamatok dinamikájába is bepillantást engednek. Végül olyan tényezőkre is felhívhatják a figyelmet, amelyek látszólag nem fontosak az adott folyamat, jelenség elemzése szempontjából. Az egyetlen esettanulmányhoz képest a több esettanulmányon alapuló elemzés előnyei nyilvánvalóak. A több eset elemzésén alapuló vizsgálatban figyelmet tudunk fordítani a vállalatok heterogenitására, és a problémának azokra a részleteire koncentrálhatunk, amelyek az adott esetben a legfontosabbak. Az esettanulmányokon alapuló kutatás további előnye, hogy viszonylag rugalmas, így az elemzett jelenségre ható tényezőknek szélesebb

<sup>3</sup> A külföldi közvetlen-tőke-befektetések statisztikai tartalmáról, az adatok problémájáról részletesen lásd: *Antalóczy–Sass* [2014].



körét képes megvizsgálni részletesen. Ugyanakkor tisztában kell lennünk az alkalmazott módszer korlátaival is. Míg az esettanulmányok értékes információt adhatnak a vállalatok viselkedéséről, jellemzőiről, nehéz a korlátozott elemszámú minta alapján általános következtetéseket levonni. Az alacsony elemszám és a kiválasztás problémái miatt elfogult lehet a mintánk, és így következtetéseink is. Összességében azonban úgy gondoljuk, hogy a külföldön befektető magyar vállalatok csoportjának heterogenitása és a kutatás második szakaszának megalapozása miatt esetünkben érdemes lehet ennek a módszernek a használata.

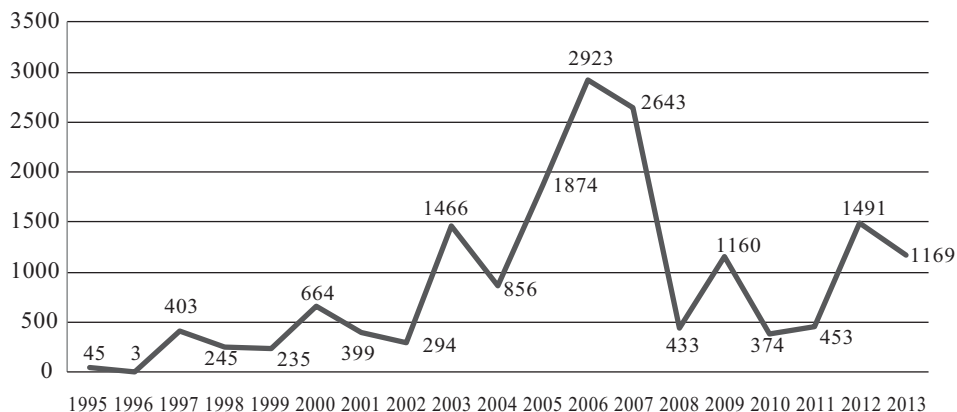
### **Közvetlentőke-befektetések Magyarországról – rövid statisztikai áttekintés**

A magyarországi székhellyel rendelkező (rezidens) vállalatok az 1990-es évtized közepén kezdtek jelentősebb mértékben befektetni a határon túl. Ettől kezdve a kifizetések folyamatosan nőttek, 2006–2007-ben elérve a csúcst. A válság éveiben a közvetlentőke-kivitel erőteljesen visszaesett, majd 2012-re lassan elérte a válság előtti szintet. (Lásd az *1. ábrát*.)

A közvetlentőke-kihelyezések válság előtti alakulását elsősorban a környező országokban megnyíló privatizációs lehetőségek befolyásolták, amelyekbe bekapcsolódtak a korábban állami tulajdonban lévő, addigra azonban már privatizált, illetve a külföldi multinacionális vállalatok hazai leányvállalatai. Egy-egy privatizációs ügylet ezekben az években erőteljesen megemelte a közvetlentőke-kifizetések értékét. A válság éveiben, illetve azt követően a privatizációs ügyletek jelentősége erőteljesen visszaszorult.

### Magyarországi vállalatok határon túli közvetlentőke-befektetései 1995 és 2013 között

(Millió euró)\*



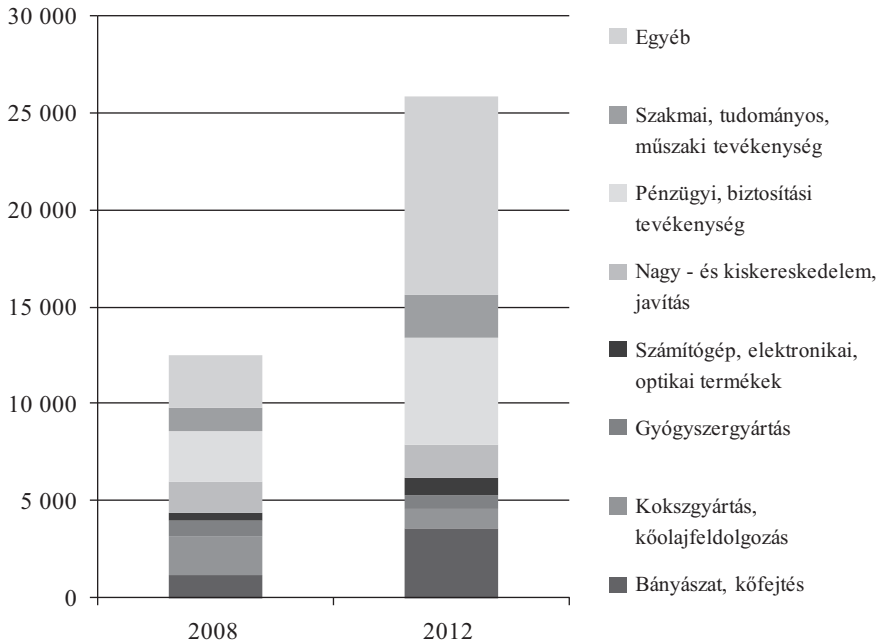
\* Átfolyó tőke, eszközportfólió-átrendezés és speciális célú vállalatok nélkül (Lásd: [http://www.mnb.hu/Statiztika/statiztikai-adatok-informaciok/adatok-idosorok/vii-kulkereskedelem/mnbhu\\_kozvetlen\\_tokebef](http://www.mnb.hu/Statiztika/statiztikai-adatok-informaciok/adatok-idosorok/vii-kulkereskedelem/mnbhu_kozvetlen_tokebef))

*Forrás:* Magyar Nemzeti Bank adatai alapján saját szerkesztés.

A közvetlentőke-kifektetések ágazati összetétele néhány szektor dominanciáját mutatja (lásd a 2. ábrát). A legnagyobb arányt a szolgáltatások képviselik. A feldolgozóipar részesedése 2008-ra több mint 1/3-ra nőtt, majd 2012-re ismét visszaesett. A meghatározó szektorok néhány vállalat határon túli befektetéseihez kapcsolódnak, a bányászat és a kőolaj-feldolgozás a Molhoz, a pénzügyi szolgáltatások főleg az OTP-hez, a gyógyszeripar pedig a Richterhez. Ez jól bizonyítja a magyar közvetlentőke-kifektetések relatíve magas vállalati koncentrációját.

**Magyarországi vállalatok külföldi közvetlentőke-befektetéseinek ágazati megoszlása 2008-ban és 2012-ben**

(Százalékban)



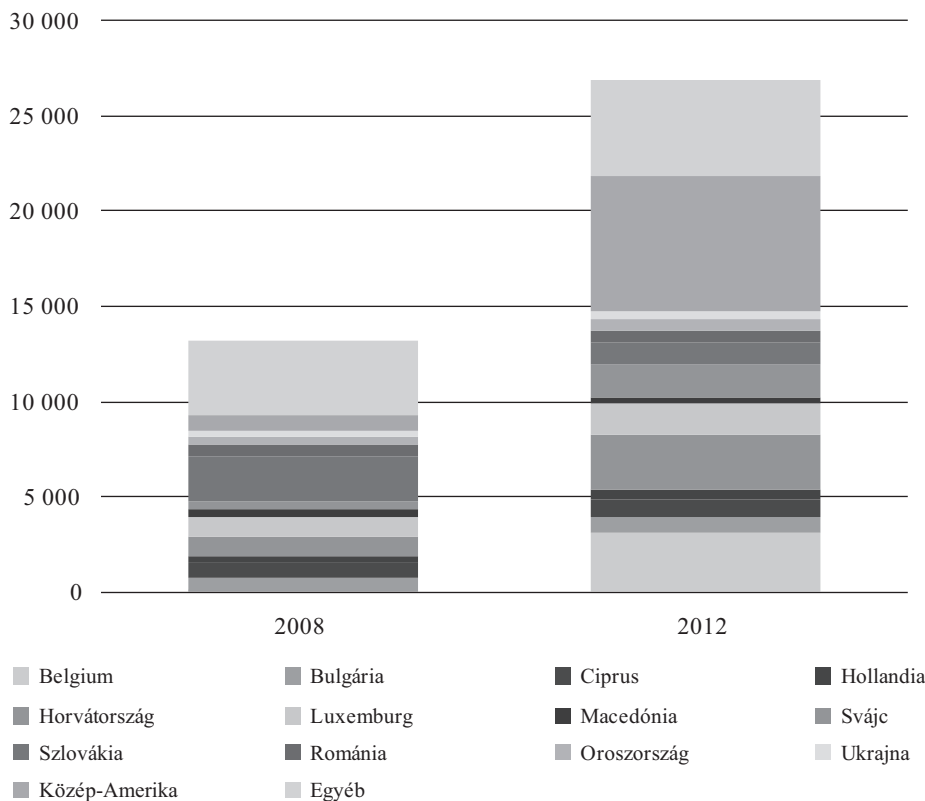
*Forrás:* Magyar Nemzeti Bank adatai alapján saját szerkesztés.

A befektetési célszágok között hagyományosan nagy szerepük van a szomszédos, illetve a földrajzilag közeli országoknak, amelyekkel tradicionálisan szoros gazdasági kapcsolatai vannak Magyarországnak (Horvátország, Szlovákia, Románia, Bulgária, Oroszország, Ukrajna, illetve más jugoszláv utódállamok, lásd a 3. ábrát). Ugyanakkor az olyan, adóparadicsomként ismert országoknak, mint Ciprus, Hollandia, Luxemburg, Közép-Amerika és Svájc<sup>4</sup> az utóbbi években növekvő a szerepük.

<sup>4</sup> Svájc esetében ugyanakkor a magyar OFDI-állomány mintegy egyötöde köthető a Richter vállalatfelvásárlásához. Lásd például: <http://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.fiercebiotech.com%2Fstory%2Frichter-buys-preglem-461m%2F2010-10-07&ei=yCIXVJzML4beOeatgdAD&usq=AFQjCNFUFFL7bmcJdD31pMgZLXKOAtj3g&bvm=bv.75097201,d.ZWU>

**Magyarországi vállalatok határon túli befektetéseinek országonkénti megoszlása 2008-ban és 2012-ben**

(Százalékban)



*Forrás:* Magyar Nemzeti Bank adatai alapján saját szerkesztés.

## Rövid esettanulmányok

A *Mol<sup>5</sup> Magyar Olaj- és Gázipari Nyrt.* Közép- és Kelet-Európa, illetve egész Európa egyik vezető olaj- és gáztermelő és -elosztó vállalata. A nettó árbevétel, az üzemi eredményt, az adózott eredményt, az exportot és a külföldi eszközöket tekintve a legnagyobb magyar cég. Ahogy ez a hasonló profilú vállalkozások esetében is jellemző, a Mol bizonyos területeken monopolpozíciókkal rendelkezik. Elődjét 1938-ban alapították, majd a céget 1949-ben államosították. 1957-ben a magyar olaj- és gázipart egyetlen vállalatba integrálták, amely az Országos Kőolaj és Gázipari Tröszt (OKGT) nevet kapta. Az 1960-as évek elejétől az OKGT lett Magyarország legnagyobb vállalata, szinte „állam az államban” (*Antalóczy-Vince*, 2012). Az OKGT privatizációja 1991-ben kezdődött. Ekkor 23 OKGT-vállalatból kilencel létrehozták a Mol Rt.-t az Állami Vagyonügynökség (ÁVÜ) irányítása mellett és annak főtulajdonosi szerepvállalásával. Az átalakulással egyidejűleg a privatizációért felelős ÁVÜ átadta a Mol Rt. jegyzett tőkéjének 7 százalékát megtestesítő részvénycsomagot helyi önkormányzatok részére – a társaság kezelésében lévő belterületi földek fejében. Az ekkor is rendkívül erős alkupozíciókkal rendelkező vállalat és a kormány közötti alkuk, és 1994-ben az állam privatizációs stratégiájának megváltozása után a Mol részvényeit három részletben (1994, 1995, 1997) bevezették a Budapesti Értéktőzsdére. Ezzel – a vállalati menedzsment elképzeléseinek megfelelően – elkerülték a külföldi szakmai befektető megjelenését, s elérték a szórt tulajdonosi szerkezet kialakulását.

2014 júniusában a Mol részvényeinek 25,1 százaléka volt különböző külföldi intézményi befektetők tulajdonában, 24,7 százalékát birtokolta a magyar állam. 5 százalékos vagy afeletti tulajdoni hányaddal rendelkezett a cseh CEZ Csoport (7,3 százalék), az OmanOil (7 százalék), a Magnolia Finance Ltd. (5,7 százalék) és az ING Bank (5 százalék) (Mol, 2014). Összességében a Mol többségi külföldi tulajdonban van, de nincs külföldi ellenőrzés alatt, mivel egyetlen külföldi részvényes sem rendelkezik 10 százalék feletti tulajdoni hányaddal. Valamennyi stratégiai döntést a magyarországi székhelyű menedzsment hozza.

2013 végén a Mol 39 külföldi leányvállalat többségi tulajdonosa volt. Nemzetközi terjeszkedését fokozatosan, a privatizáció megkezdésekor megfogalmazott első

<sup>5</sup> A Molról és az OTP-ről szóló esettanulmányok a *Sass–Antalóczy–Éltető* [2012] cikkben közzétett elemzések frissített változatai. A hat esettanulmány legfontosabb adatforrásai a vállalatok mérlegbe-számolói és honlapjai ([www.mol.hu](http://www.mol.hu); [www.otp.hu](http://www.otp.hu); [www.richter.hu](http://www.richter.hu); [www.videoton.hu](http://www.videoton.hu); [www.aboholding.com](http://www.aboholding.com); [www.3dhitech.com](http://www.3dhitech.com)), a további adatforrásokat a szövegben külön jelezzük.

nemzetköziesedési stratégia alapján indította. Első két leányvállalatát a szomszédos Romániában és Ukrajnában hozta létre 1994-ben zöldmezős beruházással. Ezt további zöldmezős befektetések követték ugyancsak a szomszédos országokban. 2000-ben a vállalati vezetés megfogalmazta a regionális multinacionális vállalattá válás stratégiáját. Azóta a privatizációhoz kapcsolódó külföldi terjeszkedés a meghatározó. 2000-ben a vállalat megvásárolta a vezető szlovák olajipari vállalat, a Slovnaft többségi tulajdoni hányadát. A Mol a horvát nemzeti olajvállalatnak, az INA-nak 49 százalékat is birtokolja. Ezen felül a magyar vállalat számos erőforrás-orientált befektetést valósított meg Ázsiában, a Közel-Keleten és Afrikában. Ezek a befektetett összeget tekintve kisebbek, és kitermeléssel, illetve gyártással foglalkoznak. Európában viszont piacszerző befektetéseket valósított meg a Mol, elsősorban a kis- és nagykereskedelemben, a disztribúcióban. (Ezek a leányvállalatok többek között Ausztriában, Németországban, Romániában, Oroszországban, Szerbiában és Szlovéniában találhatóak.) Az új stratégia részeként 2000-ben a Mol megvásárolta a Tiszai Vegyi Kombinátot (TVK), ennek következtében külföldi eszközei tovább nőttek, hiszen a TVK maga is rendelkezett leányvállalatokkal Olaszországban, Nagy-Britanniában, Franciaországban, Lengyelországban és Ukrajnában. Miután a Mol regionális multinacionális vállalat lett, többször vált célpontjává ellenséges felvásárlási kísérleteknek. Először az osztrák OMV, majd később az orosz Szurgutnyeftyegáz próbálta megszerezni a vállalat fölött az ellenőrzést. A magyar kormány kezdetben aranyrészvéennyel, később ún. szavazatsöbbségi részvéennyel rendelkezett, amelynek segítségével stratégiai kérdésekben vétőjoga, illetve többlet szavazati joga volt, s ezzel meg tudta akadályozni a tulajdonosi szerkezet jelentős megváltozását. A Mol alapszabályzatába foglalták továbbá, hogy egyetlen tulajdonos sem rendelkezhet 10 százaléknál magasabb szavazati hányaddal, függetlenül attól, hogy mekkora a tulajdonosi részesedése. Így mindkét felvásárlási kísérlet végül kudarcba fulladt (részletesen lásd: *Kalotay*, 2010), a Mol menedzsmentje ezekből azt a tanulságot vonta le, hogy helyzetét tovább kell erősítenie, például további külföldi zöldmezős befektetésekkel, illetve vállalatfelvásárlásokkal.

A Mol tulajdonosi előnyei közé tartozik a rendszerváltás előtről származó regionális piacismeret és kapcsolatok. A vállalat nagyon mély tudással rendelkezik az állami vállalatok privatizációs folyamatáról, a privatizáció után szükséges vállalati átstrukturálásról is. Jelentős ismeretet és tapasztalatot gyűjtött továbbá a piackeresés és erőforrás-keresés által motivált befektetések megvalósításáról és működtetéséről is. Nagyon fontos megemlíteni, hogy a külföldi terjeszkedés mögött az ellenséges felvásárlásokkal szembeni védekezés speciális stratégiai motivációja is megtalálható.

Az *OTP Nyrt.* a közép- és kelet-európai régió bankszektorának legnagyobb játékosa. Az OTP jogelődjét 1949-ben alapította a magyar állam lakossági szolgáltatások végzésére. Mint sokáig egyetlen ilyen bank, monopolpozícióval és erős alkuerővel rendelkezett. A bankot 1990-ben részvénytársasággá alakították és a nem banki funkciókat leválasztották. Jelenleg az OTP Magyarország vezető bankja, több mint 25 százalékos piaci részesedéssel és a lakossági szolgáltatások területén meghatározó pozícióval. Az OTP privatizációja a Moléhoz hasonlóan zajlott. Az erős menedzsmentnek meghatározó szerepe volt abban, hogy elkerülték a többségi külföldi szakmai befektető megjelenését, s három részletben (1995, 1997, 1999) ugyancsak a Budapesti Értéktőzsdén keresztül privatizálták. Az állam részesedése a magánosítási folyamat végén egyetlen ún. „aranyrészvényre” korlátozódott. Jelenleg az OTP szórt tulajdonosi szerkezettel rendelkezik, meghatározóan magán- és intézményi (pénzügyi) befektetők tulajdonában van. 2014. június 30-án a bank tulajdonosi szerkezete a következőképpen nézett ki: hazai befektetők 26,0 százalék (abból a magyar állam 5,1 százalék), külföldi befektetők 67,5 százalék (a maradék 6,5 százalék nem azonosított részvényesek kezében van).<sup>6</sup> 5 százalék feletti tulajdoni hányaddal rendelkezett: Medget, Timur and Ruszlan Rahimkulov, Mol Nyrt., Groupama Csoport, Lazard Csoport, Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt. Egyetlen külföldi tulajdonosnak sincs 9 százaléknál több tulajdonosi, illetve szavazati részesedése. Így – akár csak a Mol esetében – a stratégiai döntéseket a Magyarországon működő menedzsment hozza. Nincsenek külföldi állampolgárok az igazgatótanácsban, illetve a felső vezetésben. A vállalat hivatalos nyelve a magyar. Így, bár az OTP többségi külföldi tulajdonban van, nincs külföldi ellenőrzés alatt.

Az OTP kizárólag regionális szereplő; a bank eszközeinek 100 százaléka a közép- és kelet-európai régióban található. Valamennyi külföldi befektetése piacorientáltak tekinthető. 2002-ben szlovák, 2003-ban bolgár, 2004-ben román, 2005-ben horvát és szerb, 2006-ban egy újabb szerb és román bankot vásárolt fel, s ugyanebben az évben – amely az OTP terjeszkedésének legexpanzívabb éve volt – belépett az ukrán, az orosz és a montenegrói bankpiacra is. 2014 januárjában felvásárolt egy újabb horvát bankot. Piacra lépési módja általában a privatizációhoz kötődik, kivéve egy román, orosz és montenegrói, illetve a legutóbbi horvát esetet. Összességében jelenleg az OTP-nek 12,2 millió ügyfele és 1500 bankfiókja van a régióban, s ezzel az egyik vezető pénzügyi intézményünkben.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Lásd: [https://www.otpbank.hu/portal/hu/IR\\_Tulajdonosi\\_struktura](https://www.otpbank.hu/portal/hu/IR_Tulajdonosi_struktura)

<sup>7</sup> Lásd: <https://www.otpbank.hu/portal/hu/Rolunk/Tortenet>

Melyek az OTP tulajdonosi előnyének forrásai? A külföldi terjeszkedés első időszakában az OTP tapasztalatokat szerzett abban, hogyan lehet úgy átalakítani egy volt állami bankot, hogy a fejlődés különféle fázisaiban levő piacgazdasági körülmények között is sikeresen működhessen. Ebben a vonatkozásban nagy segítséget nyújtott a hazai pénzügynek az, hogy saját privatizációja korábban lezajlott, illetve hogy a magyar bankszektor előbb átalakult, mint a közép- és kelet-európai régió pénzügyi intézményrendszere. Később, amikor a privatizáció végbement, illetve a piacgazdaság működéséhez szükséges szabályozórendszert is kialakították a régió többi országában, az OTP új tulajdonosi előnyre tett szert: ez pedig nem más, mint annak ismerete, hogyan lehet sikeresen működni az átalakuló országok gazdasági környezetében, különösen egy szűkebb szolgáltatási szegmensben: a lakossági bankszektorban. A Molhoz hasonlóan az OTP esetében is jelen van az ellenséges felvásárlások kivédésének igénye a külföldi terjeszkedés stratégiai motivációjaként.

A *Richter Gedeon Gyógyszeripari Nyrt.* (RG) Kelet-Közép-Európa egyik legnagyobb gyógyszeripari vállalata.<sup>8</sup> A céget Richter Gedeon gyógyszerész alapította 1901-ben. A vállalat már a két világháború között nemzetközileg ismert, jelentős cég volt. Alapításától kezdve folytatott kutatás-fejlesztési tevékenységet, 1948-ig 86 szabadalom tulajdonosa lett. Korán, már az 1920-es évek elejétől a nemzetköziesedés útjára lépett, a világ számos pontján rendelkezett kereskedelmi leányvállalatokkal, képviselőkkel, a második világháború előtt 10 leányvállalata és 40 képviseleti irodája volt a határon túl. Ebben az időben a második legnagyobb magyar exportőr volt, de 1945 után elvesztette nyugat-európai piacait és leányvállalatait. 1948-ban államosították, 1949-től, a KGST megalakulásától pedig a vállalat legfontosabb piaca a KGST, ezen belül a Szovjetunió lett. A Richter az 1960-as évtizedtől a szocialista országok legnagyobb gyógyszeripari exportőrévé vált. Az 1970-es évtized közepétől a Richter Gedeon a nyugati piacokra is növelte kiszállításait, s a nyolcvanas évektől K+F megállapodásokat kötött amerikai és japán vállalatokkal. A KGST felbomlása után a Richter keleti piaci összeomlottak, s a hazai piacon is súlyos veszteségeket okozott neki az import liberalizálása és a gazdasági-társadalmi átalakulás következményei. Az 1992-ben hivatalba lépett új menedzsment új stratégiát fogadott el, amely többek között a külföldi befektetések és a nemzetközi hálózat kiépítését/újraépítését is tartalmazta. A céget – a Molhoz és az OTP-hez hasonlóan – a menedzsment stratégiájának megfelelően a tőzsdén keresztül privatizálta a magyar állam, három részletben (1994, 1995 és 1997) vezették be a vállalat részvényeit a Budapesti

<sup>8</sup> A Richter Gedeon Nyrt.-ről szóló esettanulmány jelentősen támaszkodik Antalóczy [2008] cikkére.



Értéktőzsdére. Jelenleg a Richternek szórt a tulajdonosi szerkezete, részvényeseinek meghatározó hányada intézményi és magánbefektető, és senki nem rendelkezik ellenőrző hányaddal. 2014. június 30-án a Richter Gedeon-részvények 25,25 százaléka volt a magyar állam tulajdonában, további 6,23 százalékkal rendelkeztek más hazai intézményi és magánbefektetők. A vállalat részvényeinek 68,27 százaléka volt külföldi intézményi és magánbefektetők tulajdonában, közülük egy (az Aberdeen Asset Management Plc) rendelkezett 10 százalékot minimálisan meghaladó hányaddal.<sup>9</sup> A stratégiai döntéseket Magyarországon hozza a magyar menedzsment.

A Richter külföldi terjeszkedését privatizációja befejezése után kezdte. Az elmúlt közel két évtizedben a cég regionális multinacionális vállalattá vált. Számos termelő és kereskedő leányvállalattal rendelkezik elsősorban a szomszédos és a földrajzilag viszonylag közeli országokban, többek között Németországban és Svájcban is. Leányvállalatai vannak továbbá olyan távoli államokban is, mint India, Kína, Jamaica, Mexikó. A Richternek összességében 38 országban 5 termelővállalata és 29 képviseleti irodája, valamint kereskedelmi leányvállalata van. Így ez a cég a földrajzilag leginkább „szórt” vállalat a határon túl terjeszkedő hazai cégek között. A Richter Gedeon saját márkanévvel rendelkező generikus gyártó, erős árversenyrel jellemezhető, külföldi és hazai piaccal rendelkezik. Tulajdonosi előnye van a regionális kapcsolatokban és piacismeretben (különösen a FÁK, Lengyelország és Románia esetében), a generikus K+F-ben, bizonyos földrajzi (volt KGST-országok) és terápiás résekben (például nőgyógyászati gyógyszerek). Végül nagyon fontos tulajdonosi előnye származik a Richternek a több mint 100 év alatt felhalmozódott tapasztalatból, gyakorlatból és a régióban jól ismert márkanévből. Itt is jelen van továbbá az ellenséges felvásárlásokkal szembeni védekezés a külföldi befektetések stratégiai motivációjaként.

A *Videoton* 1938-ban alapították. A cég az egyik legfontosabb állami vállalattá vált a nyolcvanas években, 18 000 foglalkoztatottal. Miután regionális piacai összeomlottak, a vállalatot privatizálták 1992-ben, és három magyar személy vásárolta meg. Saját hagyományos technológiáin alapulva alkatrészeket, elektronikai modulokat, műanyag és gépi termékeket gyártanak. A Videoton az autóiipari és fogyasztási elektronika, háztartási berendezések, irodai és telekommunikációs felszerelések széles választékú termékeit kínálja. A legnagyobb magánkézben levő ipari vállalként jelentős kelet-közép-európai szereplővé nőtte ki magát és meg tudta tartani piaci pozícióit. 2013-ban a vállalat 7052 dolgozót foglalkoztatott, konszolidált árbe-

<sup>9</sup> *Forrás:* A Richter csoport 2014. I. félévi jelentése, 9. o. Letölthető: <http://www.richter.hu/HU/Befektetok/jelentesek/Negyvedesjelentes/RCH140731QR01H.pdf> Letöltve 2014. szeptember 4.

vétele 327 millió euró volt, ennek kétharmada – főleg az EU-ba irányuló – exportból származott.<sup>10</sup> 1998 előtt a Videoton alapvetően összeszerelő típusú tevékenységet végzett és kapacitásait kiterjesztette több magyar városban. A vállalat hasznára vált, hogy más régiós országokhoz képest Magyarországra előbb érkeztek elektronikai és autóiipari multinacionális vállalatok, s ezek beszállítójává tudott válni, az így szerzett tapasztalatait pedig később felhasználta. A relatív munkaerőköltségek növekedése miatt később a Videoton stratégiát váltott. A cég integrált beszállító és szerződéses gyártó vállalattá vált, teljes körű megoldást kínál, beleértve az anyagbeszerzést, alkatrészgyártást, végszerelést és tesztelést, finanszírozást, illetve mérnöki tevékenységeket. Befektetéseket hajtott végre a hazai cégben is és néhány munka-intenzív termelési fázist kihelyezett az alacsonyabb munkaerő-költségű Bulgáriába: megvásárolta 1999-ben a DZU AD-t Stara Zagorában. 2009-ben a Videoton Munkáscson hozott létre egy üzemet. Mindkét külföldi befektetés motivációja egyértelműen a hatékonyságkeresés volt, amit a külföldi telephelyek olcsóbb költségei, azon belül elsősorban az alacsony munkaerőköltség ösztönöztek.

A Videoton sikeresen váltott stratégiát a kilencvenes évek elején-közepén és adaptálódott az elektronikai ipar és a kapcsolódó szolgáltatások keresletének változásaihoz. Ezt a stratégiaváltást részben hatékonyságkereső külföldi befektetései segítették. A cég jelentős ismereteket halmozott fel a nemzetközi terjeszkedést megelőző hazai működése időszakában arról, hogy egyrészt melyek a piaci körülmények közötti sikeres működés fontos tényezői, másrészt pedig hogyan lehet fontos beszállítói pozíciókat elérni multinacionális vállalatoknál. Így a Videoton tulajdonosi előnye az elektronika terén és az elektronikai ipar működési módjával kapcsolatban felhalmozott tudás és szakértelem, valamint leányvállalataival a vertikális integrációra való képessége, vagyis a termelés megosztásának sikeres megszervezése és menedzselése a cégcsoport hazai és külföldi leányvállalatai között. Támaszkodhat továbbá proaktív stratégiával már kiépített/kialakult kapcsolataira a magyarországi és külföldi elektronikai és autóiipari multinacionális anya- és leányvállalatokkal. A gyors stratégiaváltás és a kockázatkezelés képessége ezek alapján szintén fontos előnye a vállalatnak.

Az *ABO Holding* elődje a Szabolcs Gabona Ltd. volt, amely 1993-ban jött létre termelészövetkezetek és vállalatok konglomerátumaként, amelyek hagyományosan kukoricát és magvakat vásároltak és dolgoztak fel. A malmok, liszt- és gabonafeldolgozók mellett az *ABO Holding* baromfi- és sertésfarmokat is fenntart.<sup>11</sup> Így olyan

<sup>10</sup> Lásd: [www.videoton.hu](http://www.videoton.hu)

<sup>11</sup> Lásd: <http://www.aboholding.com/index.php/hu/>

szektorban tevékenykedik, amelyben Magyarországnak hagyományosan komparatív előnyei vannak, és ahol nagy a verseny. A cég tulajdonosai magyar magánszemélyek, akik 2005-ben egy átfogó reform keretében vezették be a jelenlegi nevet. A kétezres évek közepén hitelek segítségével a vállalatnak elsősorban piacszerző befektetései voltak a szomszédos országokban. A hazai és külföldi piaci jelenlét felvásárlásokkal és fejlesztésekkel erősödött: a vállalat Szlovákiában, Ukrajnában és Romániában alapított leányvállalatokat. A befektetések fő motivációja a piacszerzés volt, de bizonyos mértékben az alacsony munkaerőköltségek kihasználása, a hatékonyságnövelés is szerepet játszott. 2007 és 2008-ban az ABO mintegy egymilliárd forintot szánt fejlesztésre és innovációra bioélelmiszer-alapanyagokra, illetve a baromfi- és sertéskapacitások romániai növelésére.<sup>12</sup>

A válság súlyosan érintette az ABO Holdingot, hatalmas veszteséget és felszámolási eljárást vonva maga után. A válságon kívül a felnevelt csirkék utáni EU-s és állami támogatások eltörlése, 2010-től és a húsárak csökkenése okozott komoly problémákat.<sup>13</sup> 2010 után az ABO racionalizálta tevékenységét, összevont termelői kapacitásokat és felszámolta a veszteséget termelő részeket. A romániai Abofarm (baromfi) harmadára csökkentette foglalkoztatottai számát. A vállalat eladta, illetve bérbe adta használaton kívüli épületeit és gépeit. Összességében a keresletet és az árakat érintő súlyos válság és az uniós támogatások megszűnte miatt 2011–2012-ben csődeljárásra kényszerült a vállalat, és azóta próbálja túlélni ezt a helyzetet.

Az ABO fő tulajdonosi előnye, hogy szakértelme, tapasztalata van a gabonafélék feldolgozásában és raktározásában. Alapozhat a hagyományos KGST-munkamegosztásban kialakult és a KGST-piacot ellátó, tradicionálisan erős és régiós összevetésben versenyelőnyvel rendelkező magyar gabonaipari kapacitásra, szaktudásra és az akkor keletkezett és részben mindmáig élő személyes kapcsolatokra. Terjeszkedésének célpontjai olyan szomszédos országok, amelyekben jelentős magyar kisebbség él, így a nyelvi és kulturális problémák kevésbé jelentkeznek. Az ABO a válság és az uniós szabályok szektorspecifikus hatásai miatt az elmúlt években korlátozottan tudta tulajdonosi előnyeit érvényesíteni. Így tulajdonosi előnyeinek egy jelentős része eltűnni látszik, ennek hatása külföldi befektetéseinek és azok sikerességének csökkenésében is jelentkezik.

<sup>12</sup> Lásd: [www.aboholding.com](http://www.aboholding.com)

<sup>13</sup> Lásd: [http://www.3szek.ro/load/cikk/36555/csirkegyartas%E2%80%9D\\_alapjaraton\\_elbocsatasokra\\_kenyszerul\\_a\\_sepsiszentgyorgyi\\_abofarm](http://www.3szek.ro/load/cikk/36555/csirkegyartas%E2%80%9D_alapjaraton_elbocsatasokra_kenyszerul_a_sepsiszentgyorgyi_abofarm)

A *3DHistech*<sup>14</sup> közepes méretű vállalat 110 alkalmazottal. A céget 1997-ben alapították, gyökerei azonban 1991-re nyúlnak vissza, amikor 3 fővel mikrovállalkozásként kezdte meg tevékenységét a kis- és nagykereskedelem területén. Az 1997-es tulajdonosváltás után a cég megkezdte a digitális tárgylemezszkenner-rendszerek (virtuális mikroszkópok) hardverjeinek és szoftverjeinek fejlesztését és gyártását. A tevékenység változása mögött egy spin-off típusú fejlődés áll. A tulajdonos – egyetemen dolgozó orvos – fejlesztette ki a termék előállításának technológiáját. Segítette ebben egyfelől az egyetem intenzív nemzetközi K+F kapcsolatrendszere, illetve a hazai orvosműszer-gyártás tradíciója. A vállalat relatíve gyors növekedésbe kezdett tevékenységportfóliója módosulása után, bár az 1990-es évtized végén problémái voltak a termelés finanszírozásával. Ahogy a cég tulajdonosa megjegyezte: „...abban az időben hiába kopogtattunk a kockázati tőke-társaságok ajtóin, ma már mi vagyunk azok, akik semmiféle pénzt nem akarunk tőlük.” A cég alapítása után rendkívül gyorsan, már 1997-ben a nemzetköziesedés útjára lépett: a kivitel aránya az összes értékesítésen belül 2000-ben elérte a 90 százalékot, napjainkban pedig már 97 százalék. A vállalat mind az Európai Unióba, mind azon kívüli piacokra exportál, most már évente több mint 60 digitális tárgylemezszkenner-rendszert értékesít szerte a világban. A cég 2013-ban az év innovatív exportőre díjat nyerte el a Magyar Külgazdasági Hivataltól.<sup>15</sup> A közvetlen külföldi tőkebefektetéseket tekintve a cég már 2000-ben képviseleti irodát nyitott az Egyesült Államokban abból a célból, hogy közel legyen a tudásközpontokhoz, illetve fontos piacaihoz.

A vállalat legfontosabb tulajdonosi előnye innovativitása. Világviszonylatban is valódi újdonsággal rendelkezik és vezető a digitális patológia területén. A tulajdonos jól képzett orvos, akinek az innovációs ötlet az unalmas és megterhelő egyetemi patológiaórák alatt jutott eszébe. A vállalat termékeinek minőségét részben a gyártás innovatív technológiája és technikája, részben a Japánból és az Egyesült Államokból importált magas minőségű inputok biztosítják. A termék így high tech részegységeket tartalmaz, amelyeket speciálisan fejlesztett szoftver egészít ki. A vállalatot „született globálisnak”-nak tekinthetjük, mivel exporton, illetve külföldi befektetésekkel alapuló nemzetköziesedése nagyon korán, szinte alapításával egy időben megkezdődött.

<sup>14</sup> Az adatgyűjtés és az interjúkészítés egy előző kutatás keretében történt, amelynek eredményei Sass [2012] cikkében olvashatók.

<sup>15</sup> Lásd: <http://www.napigazdasag.hu/cikk/2020/>

### **Magyar multinacionális vállalatok: összehasonlítás a feltörekvő és a hagyományos multinacionális cégekkel**

Kutatási módszerünk miatt, vagyis azért, mert csak korlátozott számú vállalatot vizsgáltunk, nem általánosíthatjuk következtetéseinket. Mivel viszonylag kevés kutatás készült a témában, ezért érdemes ezeket az előzetes eredményeket is közölni és felhasználni a későbbi elemzésekben.

Először is le kell szögeznünk, hogy becslésünk szerint vállalati mintánk lefedi a Magyarországról megvalósított közvetlen külföldi tőkebefektetések domináns részét (természetesen értékben, nem pedig a befektető cégek számát tekintve, lásd például: *Sass–Kalotay*, 2011). A Mol és az OTP a két vezető külföldi beruházó, a Richter a harmadik, a Videoton pedig a negyedik (*Sass–Kovács*, 2013). Vállalati esettanulmányaink bepillantást adnak az elemzett magyar vállalatok tulajdonosi előnyeinek természetébe és annak alakulásába. Tulajdonosi előnyeik alapján a mintában szereplő vállalatokat két csoportra oszthatjuk. Az első csoportban azok a vállalatok szerepelnek, amelyek tulajdonosi előnyüket valamilyen módon az átalakulás előtti időszakból örökölték. Tulajdonosi előnyük sajátos: erősen kapcsolódik ahhoz a tudáshoz, hogy hogyan kell egy állami tulajdonban levő bankot/vállalatot privatizálni, majd a privatizáció után sikeresen átalakítani és képessé tenni a fejlődő piactudás környezetben való működésre a szélesebb kelet-közép- és délkelet-európai régióban. Ebben az esetben az átalakulás előtti időszakban kiépített személyes és üzleti kapcsolatoknak is szerepük van.

Ugyanakkor ennek a tulajdonosi előnynek a fontossága idővel elhalványul, részben azért, mert egyre kevesebb a privatizációs célpont, részben mert az érintett országok egyre inkább előrehaladnak a piactudás megteremtésében, részben pedig mert fokozatosan csökken az átalakulás előtt kiépített kapcsolatok fontossága, erőssége. Amikor ez az „örökölt” tulajdonosi előny lassan eltűnik, a szóban forgó cég általában stratégiát vált, és ezzel együtt megváltozik a tulajdonosi előnye is. Ez az OTP és a Richter Gedeon esetében a leginkább szembevetendő: ahol az új tulajdonosi előny egy bizonyos szűkebb piaci szegmensre való összpontosításban alakul ki, amelynél a vállalat speciális, az OTP esetében a volt átalakuló országok kontextusában értelmezhető, a Richter esetében jóval tágabb földrajzi területet érintő menedzsmenttudásra tesz szert. Ez a tulajdonosi előny képessé teszi ezeket a vállalatokat arra, hogy új piacokon is versenyképesek legyenek, és így egyre messzebbre, új, akár fejlett országok felé is merészkedjenek nemzetközi terjeszkedésükben, mint ez a Richter Gedeon esetében történik, vagy a „régie” célországokban, de változó

üzleti feltételek mellett – a piacgazdaság kiépülésével párhuzamosan is megtartsák versenyképességüket, mint az az OTP esetében látszik. A Mol esete hasonló, de itt a tulajdonosi előnyökben a változást a különféle működési szegmensek közötti elmozdulás jelentette a nemzetközi terjeszkedésben. A Videoton esetében a külföldi terjeszkedés a vállalati stratégiaváltás egyik fontos eleme, amelynek lényege termelési kapacitások vásárlása a környező, lényegesen alacsonyabb munkabérrel rendelkező országokban, vagyis a hatékonyság növelése a célja. A Videoton a nemzetközi terjeszkedést megelőző hazai működése időszakában fontos, később a külföldi tőkebefektetéseknél is hasznosított ismereteket szerzett arról, hogy melyek a piaci körülmények közötti sikeres működés fontos tényezői, hogyan lehet együttműködni a multinacionális vállalatokkal, milyen követelményeket támasztanak ezek a vállalatok beszállítóikkal szemben, és ezeket hogyan lehet a leghatékonyabban teljesíteni. Mintánk alapján a magyar „multik” tulajdonosi előnyének időbeli változását elemezve látható, hogy ahogyan a volt állami vállalatok speciális, örökölt tulajdonosi előnyei eltűnnek, azok képesek egy új típusú tulajdonosi előny létrehozására, amelynek köszönhetően folytathatják (vagy elkezdhetik) a külföldi expanziót. Ez a dinamika hasonlít a *Lessard* és *Lucea* [2009] által leírtakhoz, akik hangsúlyozzák, hogy a feltörekvő multinacionális cégek képesek növelni és változtatni tulajdonosi előnyeiket – ahogyan vélhetően az összes sikeresen terjeszkedő multinacionális vállalat.

Fontos hangsúlyozni, hogy mennyire sajátos az a tulajdonosi előny, amelyre ezek a vállalatok külföldi terjeszkedésük első szakaszát alapozzák. Hagyományos értelemben (*Dunning*, 1993) a tulajdonosi előny általában valamilyen magasan fejlett technológia vagy globálisan (de legalábbis regionálisan) elismert márkanév. A feltörekvő multinacionális cégek esetében ilyen típusú tulajdonosi előnyt általában nem találunk, ugyanakkor másféle tulajdonosi előnyök természetesen jelen vannak (*Ramamurti*, 2012), mint például az a képesség, hogy nehéz vagy a fejlett országokétól eltérő üzleti környezetben legyenek képesek sikeresen működni, hogy megértsék és ki tudják elégíteni egy-egy specifikus piacon a vásárlói igényeket. Elemzésünkben a következő megállapítást tartottuk szem előtt: „Jobban meg kell értenünk, hogy mely előnyök segíthetnek a sikeres nemzetköziesedésben, melyek nem, és miért.” (*Ramamurti*, 2012, 42. o.) A két legfontosabb magyar multinacionális vállalat esetében nagyon sajátos tulajdonosi előnyt azonosítottunk, amely segítette külföldi terjeszkedésüket: az a tudás és tapasztalat, amellyel képesek privatizálni és átalakítani egy-egy vállalatot (vagy bankot az OTP esetében) Kelet-Közép- és Délkelet-Európa volt szocialista országainak gazdasági átmenet utáni fejlődő piacgazdasági környezetében. Ezt a megállapítást erősíti, hogy a két vizsgált vállalat belépési módja a

nemzetközi terjeszkedés első éveiben túlnyomórészt privatizációhoz kapcsolódó felvásárlás volt. Ezen felül – a hatfős vállalati minta cégei esetében, a 3DHistech kivételével – egy másik speciális ismeretet, a kialakuló piacgazdasági környezetben való sikeres működést megalapozó menedzsmentképességet és -tudást is a tulajdonosi előnyök részének tekinthetjük.

A tulajdonosi előnyök egy másik típusa – a kisebb méretű, már a gazdasági átalakulás kezdete után alapított magyar multinacionális cégek (ABO és 3DHistech) esetében – sokkal jobban hasonlít a hagyományos multinacionális vállalatok tulajdonosi előnyeikhez. Az ABO Holding olyan ágazatban működik, amelyben Magyarországnak hagyományosan (bár időben egyre halványuló) komparatív előnye van a régió más országaihoz viszonyítva. A 3DHistech saját innovációinak és kutatás-fejlesztésének köszönheti tulajdonosi előnyeit. Mindkét vállalat megalapítása után viszonylag gyorsan nemzetköziesedett.

Kis mintánkban nem találtunk arra esetet, hogy azért vásárolt volna fel valamelyik magyar multinacionális cég fejlett országbeli vállalatot, hogy így tegyen szert tulajdonosi előnyre (például: *Mathews*, 2002). A minta két kutatásintenzív vállalata – a Richter és a 3DHistech – rendelkezik erős saját kutatás-fejlesztéssel – és ezen alapuló tulajdonosi előnnyel. Ezen kívül olyan kutatásintenzív ágazatban tevékenykednek, ahol a kutatási és fejlesztési tevékenység végzése, az innováció, a szabadalmak regisztrálása mind-mind a normál *működésmódhoz* tartozik. A fejlett országokban megvalósított akvizícióik motivációja piackereső és stratégiai előnyt kereső a Richter Gedeon esetében, illetve a 3DHistechnél piackeresés mellett az, hogy ágazatának globális tudásközpontjához közel legyen.

### **A „virtuális indirekt” befektető vállalatok speciális tulajdonosi előnyei**

Kutatásunk második fontos következtetése ezeknek a specifikus tulajdonosi előnyöknek a „virtuális indirekt” befektető vállalatokhoz kapcsolása. A „virtuális indirekt” befektetői jelenség körülhatárolása, leírása a téma hazai kutatásának megkezdésekor elindult. *Antalóczy–Mohácsi–Voszka* már 1998-ban megállapította, hogy a szórt tulajdonosi szerkezet, a tőzsdei jelenlét egyfelől nagy döntési szabadságot ad a menedzsmentnek a vállalati stratégia kidolgozásában és megvalósításában, másfelől a tőzsdei jelenlét önmagában is növekedést (nemzetközi terjeszkedést) serkentő tényező. Az erős menedzsment ugyanis így kívánja elkerülni többségi stratégiai befektető megjelenését a vállalatban. „A legjobb védekezés a részvényárfolyamok

magasan tartása, azaz a folyamatos növekedés, többek között kelet-európai terjeszkedéssel.” (*Antalóczy–Mohácsi–Voszka*, 1998, 34. o.) Továbbá vállalati interjúik alapján megállapították, hogy a regionális multinacionális vállalattá válás célkitűzése elsősorban a tőzsdei vállalatokat, ezen belül döntően a meghatározó szakmai tulajdonos nélkül működőket jellemzi. *Antalóczy–Éltető* kutatásai a 2000-es évek elején már leírták a jelenséget.<sup>16</sup> *Vanicsek* és *Viszt* [2005] is felismerte ennek a vállalati csoportnak a dominanciáját a magyar tőke kivételben, az erős régiós versenyrel magyarózva régiós vezető szerepre törésüket. Elnevezi és részletesen tárgyalja a virtuális indirekt befektető vállalatok problémáját *Sass–Antalóczy–Éltető* [2012], bemutatva, hogy miért fontos a különbségtétel a valódi és a virtuális indirekt befektetők között, és hogy a virtuális indirekt befektetők jellemzőikben és viselkedésükben sokkal közelebb állnak a többségi hazai tulajdonban (és ellenőrzés alatt) működő befektető cégekhez, mint a „valódi” indirekt befektetőkhöz.

Jelen kutatási mintánk három vállalatát, a Molt, az OTP-t és a Richter Gedeont a Budapesti Értéktőzsdén keresztül, részletekben privatizálták. Ennek eredménye a szórt külföldi többségi tulajdon lett, nincs 10 százaléknál nagyobb részesedéssel bíró egyetlen külföldi tulajdonos.<sup>17</sup> A szakirodalom alapján, ha a külföldi többségi tulajdonban levő vállalatok külföldi tőkebefektetést hajtanak végre, akkor az közvetett, indirekt OFDI-nak számít (lásd például: *Rugraff*, 2010 vagy *Kalotay*, 2012). Ugyanakkor, értelmezésünk szerint ebben az esetben helyesebb ezeket a külföldi többségi tulajdonban levő, de nem külföldiek által ellenőrzött vállalatokat „virtuális indirekt” befektetőknek hívni, mivel itt a többségi külföldi tulajdon nem azonos a külföldi ellenőrzéssel. A három vállalat esetében a hazai menedzsment vagy a magyarországi székhellyel bíró, magyar nemzetiségű ellenőrző tulajdonos(ok) hozzák meg a stratégiai jelentőségű döntéseket. Ebben a tekintetben a szóban forgó vállalatok tulajdono-

<sup>16</sup> „A nemzetközi szakirodalomban elfogadott elnevezés szerint közvetett befektetésnek hívjuk, ha Magyarországon működő multinacionális leányvállalatok, külföldi ellenőrzésű cégek külföldön fektetnek be, és közvetlenül, ha magyar vállalatok fektetnek be. Statisztikai, ökonometriai elemzésekben a közvetett és a közvetlen kifelé irányuló befektetés közötti választóvonal a beruházó cégben levő külföldi tulajdon foka: általában 10 százalék (néha 50 százalék) feletti. Véleményünk szerint azonban nem önmagában a külföldi tulajdon – még a többségi sem mindig – a meghatározó. A választóvonal a tulajdonlás jellege. Amennyiben a vállalat külföldi stratégiai befektető(k) többségi tulajdonában van – a szakmai befektető legfeljebb átmeneti időre elégszik meg kisebbségi tulajdonlással –, akkor a döntések is külföldön születnek. Mi ezt tartjuk valódi közvetett kifelé irányuló befektetésnek. Amikor azonban a tulajdonosi szerkezet szórt, a részvények kis pénzügyi befektetők (akár többségi) tulajdonában vannak, akkor a stratégiai döntéseket – például a külföldi befektetésről – a vállalat menedzsmentje hozza. Ez jellemző a tőkeexportban élen járó hazai tőzsdei vállalatokra.” (*Antalóczy–Éltető*, 2002, 159–160. o.)

<sup>17</sup> Kivétel a Richter Gedeon, ahol az Aberdeen Asset Management pénzügyi befektető részesedése minimálisan meghaladja a 10 százalékot.



si előnyei és azok változása összeköthető ezzel a speciális tulajdonosi helyzettel és a menedzsment szerepével. Láthattuk, hogy ezek a vállalatok fontos és sikeres piaci szereplők voltak már az átalakulás előtti időszakban is, és erős menedzsmenttel rendelkeztek. A privatizációs módszernek köszönhetően a menedzsment szerepe tovább erősödött az ellenőrző tulajdonos hiányában. Másrészt a többi átalakuló országhoz képest viszonylag korán megvalósult privatizáció jelentős előnyt kínált ezen vállalatok vezetőinek, mivel jelentős tudást halmoztak fel az állami vállalatok privatizációjával és az azt követő vállalati átszervezéssel kapcsolatban, amely tudásra későbbi külföldi (és hazai) terjeszkedésüket építhették. Érdekes módon a külföldi terjeszkedés a menedzsment stratégiai céljait is szolgálta: így erősíthették saját és vállalatuk piaci pozícióját. A vállalatirányítás erőssége abban is megmutatkozik, hogy képesek voltak a vállalat tulajdonosi előnyeit megváltoztatni akkor, amikor már az az előny, amelyre a kezdeti külföldi terjeszkedést alapozták, nem volt megfelelő.

Kérdés, hogy speciális magyar jelenségről van-e szó – hiszen a körülmények (az átalakulási és a privatizációs folyamat korábbi indulása a régióban, az ezeknél a vállalatoknál alkalmazott privatizációs technika) leginkább Magyarországon voltak megfelelőek ezeknek a vállalatoknak a megmaradásához és megerősödéséhez. *Radlo* és *Sass* [2012] elemzése, amely a visegrádi országok külföldön befektető vállalatait vizsgálja, azt valószínűsíti, hogy ha léteznek is ilyen cégek a másik három visegrádi országban, azok súlya jóval alacsonyabb lehet a közvetlen külföldi tőkebefektetésekben, mint Magyarországon. Ebben a tekintetben kutatásunk *Dunning* [1993] azon tételét is alátámasztja, amely szerint a tulajdonosi előnyök erőteljesen gyökereznek a multinacionális vállalat anyaországának gazdaságában.

## Összegzés

Magyarország a kelet-közép-európai régió egyik vezető tőkeexportőre, ahol viszonylag sok helyi vállalat volt képes multinacionálissá válni. Cikkünkben a magyar multinacionális vállalatoknak azokat a tulajdonosi előnyeit elemeztük, amelyek képessé teszik őket a külföldi terjeszkedésre. A kutatásnak ebben az első szakaszában hat vállalati esettanulmányra alapoztuk elemzésünket. A hat cég között található vezető külföldi befektető éppúgy, mint kisebb méretű beruházó. Bemutattuk azt a folyamatot, amelynek során a vizsgált vállalatok kifejlesztették és megváltoztatták azokat a tulajdonosi előnyeiket, amelyekre alapozva sikeres külföldi terjeszkedést hajtottak végre. A privatizált vállalatok esetében rámutattunk arra, hogy tulajdonosi

előnyeik speciális összefüggést mutatnak az átalakulás előtti időszakból örökölt sajátosságokkal, a „virtuális indirekt” külföldi befektetők esetében pedig a menedzsment stratégiájának fontosságára, és így arra a sajátos tulajdonosi előnyre, amely a volt állami tulajdonban levő nagyvállalatokat jellemezheti a volt átalakuló országokban. Ebben az értelemben ezeknek a vállalatoknak sajátos tulajdonosi előnyeik, legalábbis a külföldi terjeszkedés első szakaszában, hasonlóak a feltörekvő multinacionális vállalatokéhoz. Az 1990 után alapított vállalatok esetében ugyanakkor a tulajdonosi előnyök jobban hasonlítanak a „hagyományos” multinacionális cégekéhez. Hangsúlyoztuk a tulajdonosi előnyök dinamikus jellegét, vagyis azt, hogy ezek a vállalatok képesek arra, hogy folyamatosan változtassák tulajdonosi előnyüket, ha az már nem képes alapot adni a sikeres külföldi terjeszkedéshez-működéshez. Bemutattuk, hogy a „virtuális indirekt” befektetők esetében ez egy olyan tulajdonosi előnyt eredményezett a külföldi terjeszkedés későbbi szakaszában, ami szintén közelebb áll a „hagyományos” multinacionális vállalatokéhoz. Ez különösen igaz volt a gyógyszeriparban működő Richter Gedeonra és kisebb mértékben a másik két „virtuális indirekt” befektetőre, a Molra és az OTP-re.

A kutatás következő lépését tekintve a cikk előkészíti, hogy az elemzést a magyar vállalatok nagyobb csoportjára, illetve más volt átalakuló országbeli vállalatokra is ki lehessen terjeszteni. Különösen a „virtuális indirekt” befektetők lehetnek érdekesek: léteznek-e más volt átalakuló országban, vagy speciális magyar jelenségről van szó a többi országhoz képest korábbi és más módszerrel történő privatizáció miatt? Ezen kívül a tulajdonosi előnyök kezdeti és jelenlegi jellemzői és a közötti változás folyamata lehet érdekes más átalakuló országok esetében is. Érdemes megvizsgálni ezek viszonyát és azt is, hogy az átalakulás előttről örökölt tulajdonosi előnyök befolyásolják-e még a jelenlegi tulajdonosi előnyöket.

Elemzésünk alapján a gazdaságpolitikai következtetések egyik fontos eleme annak bemutatása, hogy a liberalizáció mind az import, mind a közvetlen külföldi tőkebefektetések tekintetében jelentősen növeli a helyi versenyt, ami pedig néhány helyi vállalatot – versenyképességének növekedése és így saját tulajdonosi előnyének megerősítésével – képessé tesz arra, hogy sikeres külföldi befektető legyen. Egyes esetekben ebben a folyamatban, vagyis a tulajdonosi előny megalapozásában és megerősítésében jelentős lehet az anyaország gazdaságpolitikájának (például speciális privatizációs technika) és a szabályozásnak (például a menedzsment kontrolljának biztosítása és védelem az [ellenséges] felvásárlással szemben) a szerepe. Másrészt erősen innovatív és jelentős kutatás-fejlesztési tevékenységgel rendelkező, kis piaci szegmensekben működő vállalatok az átalakulás utáni időszakban képesek lehetnek

sikeresen és a vállalat történetében gyorsan nemzetköziesedni, vagyis „született globálisok” szülehetnek a volt átalakuló országokban is. Így bizonyos ágazatokban és esetekben a verseny erősítése és a hatékony kutatás-fejlesztési politika elősegítheti a vállalatok nemzetköziesedését, és ebben az értelemben fontos kereskedelem- és külföldi befektetést ösztönző gazdaságpolitikai eszköz lehet.

#### Felhasznált irodalom

- Antalóczy Katalin* [2008]: Állami piacteremtés – nemzeti bajnok teremtése: a Richter Gedeon Nyrt. esete. *Külgazdaság*, 52. évf., 7–8. sz., 41–80. o.
- Antalóczy Katalin – Éltető Andrea* [2002]: Magyar vállalatok nemzetköziesedése – indítékok, hatások, problémák. *Közgazdasági Szemle*, XLIX. évf., 2. sz., 158–172. o.
- Antalóczy Katalin – Mohácsi Kálmán – Voszka Éva* [1998]: Sok kicsi sokra megy? A magyar tőkeexport jellemzőiről. *Külgazdaság*, XLII. évf., 11. sz., 22–40. o.
- Antalóczy Katalin – Vince Péter* [2012]: Az államtól az államig: a MOL mint nemzeti bajnok. In: *Farkas Beáta* (szerk.): Válság: mérföldkő az európai integrációban? Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar Műhelytanulmányok, 2012/2
- Antalóczy Katalin – Sass Magdolna* [2014]: Tükör által homályosan. A külföldi közvetlentőkebefektetések statisztikai adatainak tartalmáról. *Külgazdaság*, LVIII. évf., 7–8. sz.
- Aulakh, P. S.* [2007]: Emerging multinationals from developing economies: motivations, paths and performance. *Journal of International Management*, Vol. 13., Issue 3., 338–355. o.
- Buckley, P. J. – Casson M.* [1995]: The economic theory of multinational enterprise, New York, St-Martin's Press.
- Contessi, S – El-Ghazaly, H* [2010]: Multinationals from Emerging Economies. Growing but little understood. *The Regional Economist*, július, 16–18. o.
- Czakó E.* (szerk.) [2013]: A BRIC országok tőkebefektetései és multinacionális cégei. Fejezetek a nemzetközi üzleti gazdaságtanból, 5. Budapest Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, 152. sz. Műhelytanulmány. Letölthető: [http://edok.lib.uni-corvinus.hu/475/1/Nkzi\\_PhD\\_152.pdf](http://edok.lib.uni-corvinus.hu/475/1/Nkzi_PhD_152.pdf)
- Dunning, J.* [1993]: Multinational Enterprises and the Global Economy. Reading, MA, Addison-Wesley Publishing Company.
- Eisenhardt, K. M.* [1989]: Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Vol. 14., Issue 4., 532–550. o.
- Gaur, A. – Kumar, V. – Singh, D.* [2014]: Institutions, resources and internationalization of emerging economy firms. *Journal of World Business*, Vol. 49., No. 1., 12–20. o.
- Goldstein, A.* [2007]: Multinational Companies from Emerging Economies. Composition, Conceptualization and Direction in the Global Economy. Palgrave Macmillan.
- Hymer, S.* [1976] International operations of national firms: A study of foreign direct investment. Boston, MA, MIT Press.
- Johanson, J. – Vahlne, J. E.* [1977]: The internationalization process of the firms. *Journal of International Business Studies*, Vol. 8., Spring/Summer, 23–32. o.
- Kalotay, K.* [2010]: The political aspect of foreign direct investment: the case of the Hungarian oil firm MOL. *The journal of world investment & trade: law, economics, politics*, Vol. 11., No. 1., 79–90. o.
- Kalotay, K.* [2012]: Does it matter who invests in your country? Columbia FDI Perspectives. No. 66., április 30. Lásd: [http://ccsi.columbia.edu/files/2014/01/FDI\\_66.pdf](http://ccsi.columbia.edu/files/2014/01/FDI_66.pdf)
- Knight, G. A. – Cavusgil, S. T.* [1996]: The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. *Advances in International Marketing*, Vol. 8., 11–26. o.

- Lessard, D. – Lucea, R. [2009]: Mexican multinationals: insights from CEMEX. In: *Emerging Multinationals in Emerging Markets*. Cambridge University Press, Cambridge, UK., 280–311. o.
- Li Sun, S. – Peng, M. W. – Ren, B. – Yan, D. [2012]: A comparative ownership advantage framework for cross-border M&As: The rise of Chinese and Indian MNEs'. *Journal of World Business*, Vol., 47., No. 1., 4–16. o.
- Madsen, T. K. – Servais, P. [1997]: The internationalization of Born Globals: an evolutionary process? *International Business Review*, Vol. 6., No. 6., 561–583. o.
- Mathews, J. A. [2002]: *Dragon Multinational: A New Model for Global Growth*. Oxford University Press: New York.
- Mathews, J. A. [2006]: Dragon Multinationals: New players in 21. century globalisation. *Asia Pacific Journal Manage*, Vol. 23., 5–27. o.
- MOL [2014]: MOL-csoport 2014. I. féléves jelentése. Letölthető: [http://ir.mol.hu/sites/default/files/hu/2014/Q2/2014\\_H1\\_Flash\\_Report\\_Final\\_HUN.pdf](http://ir.mol.hu/sites/default/files/hu/2014/Q2/2014_H1_Flash_Report_Final_HUN.pdf)
- Morgan-Thomas, A. – Jones, M. V. [2009]: Post-entry Internationalization Dynamics. Differences between SMEs in the Development Speed of their International Sales. *International Small Business Journal*, Vol. 27., No. 1., 71–97. o.
- Nocke, V. – Yeaple, S. [2008]: An assignment theory of foreign direct investment. *Review of Economic Studies*, Vol. 75., 2., 529–557. o.
- Oviatt, B. M. – McDougall, P. P. [1994]: Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, Vol. 25., No. 1., 45–62. o.
- Oviatt, B. M. – McDougall, P. P. [2005]: Defining International Entrepreneurship and Modeling the speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, április.
- Radlo, Mariusz-Jan – Sass, Magdolna [2012]: Outward Foreign Direct Investments and Emerging Multinational Companies from Central and Eastern Europe. *Eastern European Economics*, Vol. 50., No. 2., 5–21. o.
- Ramamurti, R. [2012]: What is really different about emerging market multinationals? *Global Strategy Journal*, Vol. 2., No. 1., 41–47. o.
- Ramamurti, R. – Singh, J. V. [2008]: *Emerging Multinationals from Emerging Markets*. Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Richter Gedeon Nyrt. [2014]: A Richter csoport 2014. I. félévi jelentése. Letölthető: <http://www.richter.hu/hu-HU/Befektetok/jelentesek/Negyedebesjelentes/RCH140731QR01H.pdf> Letöltve 2014. szeptember 4.
- Rugraff, E. [2010]: Strengths and weaknesses of the outward FDI paths of the Central European countries. *Post-Communist Economies*, Vol. 22., Issue 1., 1–17. o.
- Sass, Magdolna [2012]: Internationalisation of innovative SMEs in the Hungarian medical precision instruments industry. *Post-Communist Economies*, Vol. 24., Issue 3., 365–382. o.
- Sass, Magdolna – Antalóczy, Katalin – Éltető, Andrea [2012]: Emerging multinationals and the role of virtual indirect investors: the case of Hungary. *Eastern European Economics*, Vol. 50., No. 2., 41–58. o.
- Sass, Magdolna – Kalotay, Kálmán [2011]: Hungary: outward FDI and its policy context, 2010. In: *Sauvant, K. P. – Jost, T. – Davies, K. – Poveda, Garcés A-M.* (eds.): *Inward and outward FDI country profiles*. New York, Vale Columbia Center on Sustainable International Investment, 115–129. o.
- Sass, Magdolna – Kovács, Olivér [2013]: A Snapshot of the Leading Hungarian Multinationals 2011. Emerging Market Global Players project led by Columbia University, The Vale Columbia Center on Sustainable International Investment. Letölthető: [http://www.vcc.columbia.edu/files/vale/documents/EMGP-Hungary-Report-2013\\_-\\_FINAL.pdf](http://www.vcc.columbia.edu/files/vale/documents/EMGP-Hungary-Report-2013_-_FINAL.pdf)
- Svetlicic, M. [2004]: Transition Economies' Multinationals – Are They Different from Third World Multinationals? In: *Chakraborty, Chandana* (eds) [2004]: *Proceedings of the 8th International*

conference on Global Business and Economic Development, January 7–10, 2004, Guadalajara, Mexico, Montclair, Montclair State University.

*Szalavetz A.* [2009]: Feltörekvő transznacionális társaságok – a kínai példa a klasszikus elmélet tükrében. *Közgazdasági Szemle*, 56. évf., 12. sz., 1125–1137. o.

*Vanicsek Mária – Viszt Erzsébet* [2005]: Magyarországi tőkeexport mérete, fejlődése, legfontosabb tapasztalatai. Hatása a magyar gazdaság – ezen belül – a főváros gazdasági fejlődésére. GKI Gazdaságkutató Rt. Integrációs és Fejlesztési Munkacsoport tanulmánya. 56 o., GKI, Budapest, január.

*Williamson, O. E.* [1975]: *Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York, The Free Press.

## A hazai kis- és középvállalatok exportjának kritikus sikertényezői

CZAKÓ ERZSÉBET – KÖNCZÖL ERZSÉBET

*Az Európai Unió tagállamainak alacsony gazdasági növekedési üteme felveti azt a kérdést is, hogy hogyan lehetne a kis- és középvállalatok (kkv-k) nemzetközivé válását elősegíteni, hiszen ezek versenyképességének javulása a gazdasági növekedés egyik fontos motorja lehet. A nemzetközi üzleti gazdaságtan kutatási eredményei szerint a vállalatok kompetenciáinak kiemelkedő szerepük van nemzetközivé válásukban. A kutatás tézise, hogy gazdaságpolitikai eszközökkel a kis- és középvállalatok megfelelő kompetenciái fejleszthetők. A szerzők 10 exportáló, magyar többségi tulajdonban lévő vállalatot esettanulmányban elemeztek annak érdekében, hogy feltárják kritikus sikertényezőiket. A cikk egy kvalitatív, vállalati szintű kutatás eredményeit összegzi, értékelve a nemzetközivé válást támogató gazdaságpolitikákra vonatkozó hatásokat is. \**

Journal of Economic Literature (JEL) kód: F23. F43. L25. M16.

### Bevezetés

Az iparági és nemzetgazdasági szintű versenyképesség Porter [1990] munkája óta a gazdaságpolitika egyik nagy figyelmet kapó területe a világban, így itthon is. Az 1990-es évek közepétől számos kutatási projekt irányult a magyar vállalala-

\* Ezúton is szeretnénk köszönetet mondani a Magyar Nemzeti Banknak és az UniCredit Hungary-nak pénzügyi támogatásukért. Köszönettel tartozunk a 10 kis- és középvállalat tulajdonosainak és vezetőinek idejükért és közreműködésükért. Köszönet illeti az esettanulmányok szerzőit értékes közreműködésükért, valamint Ábel Istvánt és Reszeget Lászlót a cikk kéziratához nyújtott észrevételeiért. A cikk a *Gubik–Wach* [2014] angol nyelvű kötetben megjelent írás magyar nyelvű szerkesztett változata. A szerzők ezúton fejezik ki köszönetüket a cikk lektorainak.

---

*Czakó Erzsébet*, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar, Vállalatgazdaságtan Intézet. E-mail cím: erzsebet.czako@uni-corvinus.hu

*Könczöl Erzsébet*, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar, Vállalatgazdaságtan Intézet. E-mail cím: erzsebet.konczol@uni-corvinus.hu

tok versenyképességének és a gazdaságpolitikai következményeknek a vizsgálatára (*Chikán–Czakó–Zoltayné Paprika*, 2002, *Chikán*, 2008, *Chikán–Czakó*, 2010). Bár a versenyképesség tudományos háttere további tisztázásra szorul, úgy tűnik, praktikus vonatkozásai megiszívlelendők. Különösen lassú növekedési ütemű időszakokban, amikor egy adott országban bejegyzett és működő vállalatokra vonatkozó kiemelkedő fontosságú gazdasági kérdés, hogy hogyan lehet helyzetbe hozni őket ahhoz, hogy meg tudjanak birkózni a nemzetközi versennyel. A cikk egyik vonulata erre a tág kutatási témára épít, amely a gazdaságpolitikai következtetések megfogalmazásához vezet majd.

Az 1990-es évek közepén a versenyképesség és a nemzetközi üzleti gazdaságtan irodalmában is megfigyelhető volt egy váltás, és a kis- és közepes méretű vállalatok (kkv-k) számára új prioritások bontakoztak ki. Korábban alapvető szerepüket az innovációban és a munkahelyteremtésben látták. A nemzetközileg új, vagy globálisnak született vállalatok jelensége [(born globals vagy international new ventures, INVs) – lásd: *Oviatt–McDougall*, 1994, 1995, *Rialp–Rialp–Knight*, 2005] és a nemzetközivé váló cégek méretének csökkenése változást hozott a kutatási témákban és a gazdaságpolitikai retorikában is. Ahogyan az Európai Bizottság jelentése megfogalmazta (EC, 2007, 7. o.), a „nemzetközivé válás a kis- és középvállalatok versenyképességének motorja”. A kis- és középvállalatok nemzetközivé válásának folyamata és mintái alkotják a cikk másik vonulatát, amelyek alapján a kritikus sikertényezők megfogalmazására is sor kerül annak érdekében, hogy a vállalatok vezetőit és a gazdaságpolitikai döntéshozókat a versenyképességi politikák és értékelési szempontok megfogalmazásában orientálják.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> 2011-ben egy feltáró kvalitatív kutatásra került sor azzal a céllal, hogy Johanson és Vahlne [2009] nemzetközivé válási elméletét a hazai kis- és középvállalatokon megvizsgáljuk. Az is célunk volt, hogy kidolgozzunk és teszteljünk egy interjúvázlatot, és az eredményeket hazai kutatókkal megvitassuk (Kozma–Könczöl, 2012). A tanulságok alapján egy hárompillérű kutatási programot dolgoztunk ki, amelyek mára lezárultak. Az első két pillér eredményeit az Ábel–Czakó [2013] kötet mutatja be. Az első pillér a nemzetközivé válás és az exportteljesítmény hazai és nemzetközi elméleti eredményeire összpontosított, és az esettanulmányok elemzéséhez kutatási állításokat is megfogalmazott (Ábel–Czakó–Reszegi, 2013, Kazainé Ónodi, 2013a). A második pillér esettanulmány alapú kutatás volt, amelyhez 10 kis- és középvállalat alapítóival és felsőszintű vezetőivel folytattunk interjúkat. Mind-egyik kis- és középvállalatról esettanulmány készült, a kiemelkedő teljesítményre vonatkozó következtetések megfogalmazásával. A kutatási program harmadik pillére az exportáló és nem exportáló vállalatok pénzügyi teljesítményének elemzésére összpontosított, ennek eredményei 2014 őszén jelennek meg Reszegi László és Juhász Péter munkájaként. A harmadik pillér kutatási projektjének előkészületeikor és folyamatában már látható eredményei azonban befolyással voltak és támogatták a második pillér kutatásait. Ezt a kutatási pillért a kvalitatív kutatási eredmények megalapozásához is figyelembe vettük.

A cikk elsőként az irodalomfeldolgozást és a főbb kutatási állításokat (propozíciókat) tárgyalja, amelyekhez a nemzetközi stratégia, a versenyképesség és a nemzetközivé válás irodalma szolgált alapul. A nemzetközivé válást olyan stratégiai vezetői folyamatnak tekintettük, amely alapján feltérképezhetjük és megfogalmazhatjuk a kritikus sikertényezőket. A magas és fenntartott exportintenzitást tekintettük a nemzetközivé válás közelítő változójának. A kritikus sikertényezőkről azt feltételeztük, hogy olyan vállalaton belüli kompetenciákat jelentenek, amelyek fejlesztése gazdaságpolitikai eszközökkel támogatható. Az elméleti irodalom mellett gazdaságpolitikai célú jelentések szolgáltak alapul a gazdaságpolitikai következtetések megfogalmazásához. A cikk harmadik része a kutatási módszert és a mintát mutatja be, és itt ismertetjük röviden a 10 exportorientált kis- és középvállalatra vonatkozó legfontosabb információkat is. Ezt követően az esettanulmányok alapján feltérképezett, általánosítható kritikus sikertényezőket tárgyaljuk. A cikk záró része a gazdaságpolitikai következtetéseket tárgyalja azzal a céllal, hogy a kis- és középvállalatok nemzetközivé válása során szerzett tapasztalatok alapján versenyképességük növelésére és támogatásra kerülhessen sor.

### **A vonatkozó irodalom és a kutatási tézisek**

Bár a versenyképesség gondolata egy lassú gazdasági növekedési ütemű periódusban bukkant fel (*Dertouzos–Lester–Solow*, 1987, *Scott–Lodge*, 1985), az 1990-es évek második felében volt igazán népszerű. Ez az időszak nagy(obb) növekedési ütemmel volt jellemezhető, amit támogatott a belső piacok megnyitása és az információs és kommunikációs technológiák elterjedése is a fejlett országokban. Az OECD [2001a, 2001b és 2005] a fejlett országok magas növekedési üteme tényezőinek feltárására kutatási programot indított. A lisszaboni stratégia első kihirdetésével párhuzamosan az Európai Bizottság egy vállalati értékelési projektet indított el (EC, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004a és 2004b). Az OECD feltevése az volt, hogy számos mikroszintű tényező azonosítható a legfejlettebb országokban az 1990-es évek végén megfigyelt kiemelkedő gazdasági növekedési ütemek mögött (Finnország, Hollandia, Kanada, Svédország és az USA). Azt feltételezték, hogy számos ezek közül (amelyeket a növekedés mikroszintű motorjainak neveztek) ösztönzőleg hatott a vállalatok gazdasági teljesítményére. Kvantitatív és kvalitatív módszerekkel térképezték fel ezeket. Négy mikroszintű növekedési motort azonosítottak (vállalkozási tevékenység, technológiai eredmények terjedése, humán tőke



és az infokommunikációs technológiák), amelyeket további tényezőkre bontottak. Az EU a vállalati közpolitikák eredményjelzőinek értékelését szolgáló elemzéseit 2000-ben kezdeményezték azzal a céllal, hogy az EU-tagországok legjobb gyakorlatait feltérképezzék, és a 2000-es lisszaboni stratégia előrehaladását figyelemmel kísérjék (2004-ben ennek vége szakadt). A vizsgált területek az OECD mikroszintű növekedési motorjainak mindegyikére kitértek, és további területekre is kiterjedtek (például: adózás, piacok, fenntarthatóság). A vállalkozási tevékenység volt az egyetlen, amelyet relatíve új gazdasági növekedési motorként azonosítottak.

Az OECD és az Európai Bizottság megközelítéseit összehasonlítottuk azzal a céllal, hogy a hazai vállalatok versenyképességének elősegítésére szolgáló gazdaságpolitikai kezdeményezéseket orientálhassuk (Czakó, 2007 és 2011, valamint *Chikán–Czakó*, 2009). A legjobb gyakorlatok közül a vállalkozási tevékenységet, ezen belül a kis- és középvállalatok nemzetközivé váló szegmensét emeltük ki további empirikus elemzésre. Időközben a kis- és középvállalatok nemzetköziesedése az EU szakpolitikai jelentéseiben is fókuszba került (EC, 2007 és 2008). Ezeknek a megfontolásoknak és kutatási eredményeknek az alapján a gazdaságpolitikai következtetések megfogalmazásához a következő kutatási tételt fogalmaztuk meg.

1. kutatási tétel: A kis- és középvállalatok nemzetközivé válásának kritikus sikertényezői alapján kijelölhetők olyan fejlesztési területek a gazdaságpolitikai döntéshozók számára, amelyek fejlesztésével hozzájárulhatnak a kis- és középvállalatoknál meglévő ismeretek és készségek növeléséhez külpiazi sikereik előmozdítása érdekében.

Az export és az import vállalati teljesítményben játszott szerepére vonatkozó számos kvantitatív kutatás eredménye jelent meg a hazai és nemzetközi exportáló cégek vizsgálata alapján (*Békés–Muraközy*, 2012, *Békés–Harasztosi–Muraközy*, 2011, *Békés–Kleinert–Toubal*, 2009, *Castellani–Serti–Tomosi*, 2010, *Halpern–Koren–Szeidl*, 2011). Az eredmények szerint az exportáló vállalatok pénzügyi teljesítményük alapján heterogének. Ezen a területen két kutatási tételt fogalmaztunk meg. Ezek a következők.

2. kutatási tétel: Az esettanulmányokra építő kutatási módszer alkalmas arra, hogy a különböző exportintenzitású és profilú vállalatoknál a nemzetközivé váláshoz szükséges kompetenciákat feltárjuk.
3. kutatási tétel: Az export sikertényezőinek értékeléséhez a pénzügyi elemzéseket más típusú teljesítményelemzésekkel is szükséges kiegészíteni.

A 2. kutatási tétel a kvalitatív kutatási módszer alátámasztására szolgált. A kutatási program 3. pillérét pedig azzal a céllal is indítottuk, hogy a kis- és középvállalatok nemzetközivé válását támogató pénzügyi eszközökről is képet kapjunk.

Egy 15 000 vállalatra kiterjedő, az EU 7 tagországának vállalatait magába foglaló kutatás egyik végkövetkeztetése az volt, hogy az export- és importintenzív vállalatok hatékonyabban tudtak megbirkózni a 2008-as válsággal, mint a külkereskedelemben kevésbé résztvevők (*Békés–Halpern–Koren–Muraközy*, 2011).

4. kutatási tétel: Az exportintenzív kis- és középvállalatok csoportja a vállalati átlagon felüli mértékben képes ellenállni és megküzdeni a gazdasági visszaesésekkel. Ebből következik, hogy ez a kör a lassú gazdasági növekedés időszakában a növekedésösztönzés egyik célcsoportja lehet.

A kis- és középvállalatok nemzetköziesedése az egyik legnépszerűbb kutatási téma volt az 2000-es évek első évtizedében a nemzetközi üzleti gazdaságtanban. A legtöbbjük kvalitatív módszertanra épült, és eredményeik további tesztelést igényelnek. A cégalapítók és a felsőszintű vezetők szerepére vonatkozóan azonban egybecsengő következtetésük volt (*Amal–Filho*, 2009, *Rialp–Rialp–Knight*, 2005, *Suárez-Ortega–Álmao-Vera*, 2005). A tulajdonosok személyes részvétele meghatározó a kis- és középvállalatoknál, kompetenciáik és képességeik, valamint vállalataik mérete korlátokat jelent cégeik nemzetközivé válásában.

5. kutatási tétel: Az alapítók és a felsőszintű vezetők a kis- és középvállalatok nemzetközivé válásának kezdeményező és képesítő tényezői.

A nemzetköziesedést olyan folyamatnak tekintjük, amelyben a tudás felhalmozása kulcsfontosságú az idegenség terhével való megküzdésben és a külpiacok iránti elkötelezettségben (*Johanson és Vahlne*, 1977). A világszerte több évtizeden át végzett kutatások és felhalmozódott kutatási eredmények, valamint az 1990-es évek közepétől megfigyelt új jelenségek alapján megfogalmazódott, hogy a nemzetközivé válás folyamatát úgy lehet tekinteni, mint a külpiaci hálózatba való belépést. A hálózatból való kivülmaradással való megküzdés és a hálózati pozíció fejlesztése pedig meghatározóvá válik (*Johanson–Vahlne*, 2009, *Kaplinsky*, 2004, *Lu–Beamish*, 2001).

6. kutatási tétel: A nemzetközivé válást ösztönző tényezők közül a beszállítói pozíció éppen olyan fontos, mint a hazai lökést adó tényezők (mint például a piac mérete).

7. kutatási tétel: A vevőkkel meglévő stratégiai szövetségek a piacfejlesztés stratégiai prioritásai közé tartoznak.

8. kutatási tétel: A földrajzi lefedettség és a külpiacon lépési formák másodlagosak a beszállítói pozícióhoz és a stratégiai partneri kapcsolatokhoz viszonyítva.

Az 5–8. kutatási tételekre támaszkodtunk a kritikus sikertényezők első összeállításánál.

### **Kutatási módszer és a minta**

A kis- és középvállalatok kiválasztása a következő 5 kritériumon alapult: 1. többségi magyar tulajdon, 2. 1990 utáni alapítás vagy újr alapítás; 3. magas, fenntartott exportintenzitás,<sup>2</sup> 4. több mint 50 alkalmazott és/vagy 1 milliárd forinton felüli árbevétel és 5. esettanulmányként használtuk a nemzetközi vállalat-gazdaságtan oktatásában (Czakó, 2011). Az 1., a 3. és a 4. kritériumokat a benyújtott és elektronikusan elérhető pénzügyi beszámolókból ellenőriztük. A megkeresett kis- és középvállalatok listájának összeállításában a publikált és elismerést kiváltott sikertörténetek is szerepet játszottak. Az volt a szándékunk, hogy a lehető legtöbb exportorientált iparágat reprezentáljanak a cégek. 12 kiválasztott kis- és középvállalatot kerestünk meg 2012 júliusában, közülük 10 vállalta az interjút és nevüket is adták az esettanulmányokhoz.

A félig strukturált interjúkra 2012 augusztusában és szeptemberében került sor, mindegyik legalább 1,5-2 óra időtartamú volt. Az interjúk 5 nagy témakörre terjedtek ki: 1. a külpiacon lépés előtti történet és a nemzetköziesedés mérföldkövei; 2. az interjú időszakában meghatározó exportpiacok és főbb jellemzőik; 3. az import (beszállítók) szerepe az exportban; a vevőkkel való kapcsolat és a velük való együttműködés; 4. a tanulás és a tudás fejlesztésének folyamata az exportálásban és a nemzetközivé válásban; és 5. az alapítók és tulajdonosok, valamint a felső szintű vezetők szerepe a nemzetköziesedésben.

<sup>2</sup> Az exportintenzitást az exportárbevétel és az árbevétel hányadosaként határoztuk meg. A 25 százaléknál nagyobb exportarányt magasnak tekintettük, és amikor ez az arány ezzel egyenlő vagy ennél nagyobb volt a megelőző 3 évben, azt tartósan fenntartottnak tekintettük.

## A mintában szereplő kis- és középvállalatok főbb jellemzői

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Név	Profil, termékkör	Alapítás éve	Az export első éve	Árbevétel, millió forint, 2011	Exportárbevétel, millió forint, 2011	Exportárbevétel, százalékosan, 2011	Exportrészarány alakulása, 2000–2011	Jövedelmezőség (adózott eredmény/árbevétel) trendje	Alkalmazottak létszáma, 2011	1 főre jutó hozzáadott érték, ezer forint, 2011	Exportországok száma	Három fő exportország és jellemzőik
A	Takarmánykeverékek	2001	2001	15 496	6939	62	Tartósan magas	Csökkenő	118	17 689	11	Oroszország, Ukrajna, FÁK Belorusszia
B	Kerámialapú ipari termékek	2000	2000	1 491	1339	90	Tartósan magas	Ingadozó	135	4768	20	USA, Anglia, Olaszország
C	Alumíniumnyomásos öntési technológiájú gépjárműalkatrészek	1999	1999	7 897	6030	76	Tartósan magas	Ingadozó	230	5202	7	Németország, Franciaország, Ausztria
E	Call, contact center, ERP-rendszer fejlesztése, bevezetése	2000	2000	649	192	29	Jelentősen ingadozó	Ingadozó	38	4940	13	Anglia, Németország, Franciaország
G	Csiszolókörongok	2001	2001	1 566	826	53	Alacsony szintről felfutva magas	Stabil	114	4779	25	Írország, Németország, Kanada
H	Autóipari termékek	2005	2005	5 822	1910	33	Alacsony szintről felfutva magas	Stabil	138	9900	7	Hollandia, Portugália, Olaszország
L	Állatgyógyászati termékek	1991	1993	2 880	2010	70	Alacsony szintről felfutva magas	Stabil	42	20 200	30	Németország, Lengyelország, Dánia

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Név	Profil, termékkör	Alapítási éve	Az export első éve	Árbevétel, millió forint, 2011	Exportárbevétel, millió forint, 2011	Exportárbevétel, százalékosan, 2011	Exportrészarány alakulása, 2000–2011	Jövedelmezőség (adózott eredmény/árbevétel) trendje	Alkalmazottak létszáma, 2011	1 főre jutó hozzáadott érték, ezer forint, 2011	Exportországok száma	Három fő exportország és jellemzőik
M	Orvosdiagnosztikai készülékek	1990	1994	4736	3041	64	Tartósan magas	Ingadozó	133	11 900	84	USA, Németország, Lengyelország
P	Laskagomba	1991	1991	674	513	76	Tartósan magas	Stabil	42	2029	10	USA, Románia, Szlovákia
S	Ortopédiai és traumatológiai eszközök	1996	1996	2 637	1860	70	Alacsony szintről felfutva magas	Stabil	218	7478	35	Svájc, Oroszország, Kína

*Forrás:* Vállalati pénzügyi beszámolók, interjúk, a cégek honlapjai és a kis- és középvállalatokról készült esettanulmányok, valamint: *Könczöl* [2013].

**A minta**

Az 1. táblázat a 10 kis- és középvállalat főbb jellemzőit mutatja be, amelyekről részletes esettanulmányok készültek (Boda–Stocker, 2013a és 2013b, Juhász, 2013, Kazainé Ónodi, 2013b, Kiss, 2013, Kozma, 2013, Pecze, 2013, Szalay, 2013, Szántó, 2013, Tátrai, 2013). A megjelent esettanulmányok a nemzetközivé válás történetét az interjúk és elérhető publikus források alapján tárgyalták, amelyeket kiegészítettünk pénzügyi adatokkal is. Az esettanulmányok szerzői három megbeszélés keretében vettek részt a 2011-es feltáró kutatás interjúvázlatának fejlesztésében és véglegesítésében, a kritikus sikertényezőket megalapozó kutatási tézisek kialakításában.

A táblázat 1. oszlopa a kis- és középvállalat nevét jelzi. A 2. oszlop az egyes cégek termékkörét mutatja be. E szerint összesen két eset a mezőgazdasági termékek iparágát (A és P), három a tágan definiált gyógyszer- és egészségipart (L, M és S), felük pedig a feldolgozóipart (B, C, E, G és H) reprezentálta. A 3. és 4. oszlop alapján azt állíthatjuk, hogy a 10-ből 8 nemzetközileg új (vagy globálisnak született) vállalat volt, exportjukat megalapításuk évében megkezdték. Az 5. és 6. oszlop az árbevétel nagyságáról nyújt információt. Ezek az adatok azt jelzik, hogy mindegyik cég a kis- és középvállalatok közé tartozott az Európai Unió kategorizálása szerint, és ez igaz a foglalkoztatott létszámra is (10. oszlop). A foglalkoztatottak létszáma alapján 3 vállalat a kicsi (E, L és P), a többi pedig a középvállalati kategóriába tartozott. A 7. oszlop az egyes cégek exportintenzitását mutatja. 8 cégnek volt 50 százaléknál nagyobb exportintenzitása, és csak az E és H esetben volt az exportintenzitás 50 százalék alatt. A 8. és 9. oszlop a kritikus sikertényezők pénzügyi trendjeinek elemzésére szolgált, róluk a következő részben szólunk. A 11. oszlop az egy főre jutó hozzáadott értéket<sup>3</sup> mutatja. Az érték a K+F-orientált gyógyszeripari cégnél a legmagasabb (L eset), és meglepően magas az egyik mezőgazdasági cégre (A eset). A két mezőgazdasági eset két véglelet is jelöl: a másik (P) esetnél a legalacsonyabb az érték az oszlopban. A 12. és 13. oszlop a nemzetköziesedés földrajzi jellemzőit mutatja. Az exportországok számát nagy szórás jellemzi a 12. oszlopban, ahol 7 és 84 között szerepelnek értékek. A 13. oszlopban szereplő három legfontosabb exportpiac nagyobb koncentrátságok mutat: 10 vállalatból 5-nél (C, E, H, L és P) az EU-tagországok, 3-nál (B, G és M) a fejlett országok és csak 2-nél kulcsfontosságúak a nem fejlett országok (A és S).

<sup>3</sup> A hozzáadott értéket a nemzetgazdasági növekedéshez való hozzájárulás közelítő változójaként számítottuk ki. A pénzügyi kimutatások és az interjúk alapján ugyanazzal a módszerrel határoztuk meg mindegyik cégre: a működésből származó eredményt, az elszámolt értékcsökkenést és a béreket közterheikkel összeadtuk és elosztottuk az alkalmazottak létszámával 2011-re.

## A kritikus sikertényezők térképe

A kritikus sikertényezőkön alapuló megközelítést a stratégiai menedzsment területéről adaptáltuk. Olyan erőforrásokat vagy kompetenciákat jelentenek, amelyek kulcsfontosságúak egy szervezet vagy egy projekt céljainak elérésében. Kiemelt figyelmet és/vagy értékelést igényelnek az érintett vezetőktől (*Daniel*, 1961 és *Rockart–Bullen*, 1981). A nemzetközivé válást sajátos stratégiai menedzsment-folyamatként fogtuk fel. A nemzetköziesedés irodalma és a feltáró kutatási projekt eredményei alapján hat kritikus sikertényező-csoportot azonosítottunk, amelyeket tovább bontottunk a „mind map”<sup>4</sup> technikával (*Buzan és Buzan*, 1993). (Lásd az 1. ábrát.)

Az 1. kritikus sikertényező-csoportot kérdésként fogalmaztuk meg: mi az az exportsiker, amelyre a cégek törekedtek és/vagy amelyeket mértek. Három lehetőség adódott: a növekedési ütem, a teljesítménymutatók és a fenntarthatóság.

A 2. kritikus sikertényező-csoport az alapítók és a menedzsment, a felső vezetők szerepe volt négy összetevővel. A *nemzedékváltás* arra a tényre utal, hogy az 1990-es évek elején alapított kis- és középvállalatok tulajdonosai elértek abba az életkorba, amikor a pozícióik átadásának lehetőségeivel foglalkozniuk szükséges. Az utód vagy utódok kiválasztása kockázatokkal jár, és ez veszélyeztetheti elért eredményeiket. A *tulajdonosi aspirációk* arra a széles körben osztott kutatási tézisre utalnak, hogy ez a kis- és középvállalatok eredményeinek egyik fő tényezője. A *menedzsmentképességek* azt a kutatási eredményt tükrözik, hogy a kis- és középvállalatok nem „egyszemélyes eredmények”, szükségük van professzionális vezetőkre és menedzseri képességekre. Az utolsó tényező a tulajdonosok és a felső vezetők közötti *munkamegosztásra* és ennek eredményességére vonatkozik.

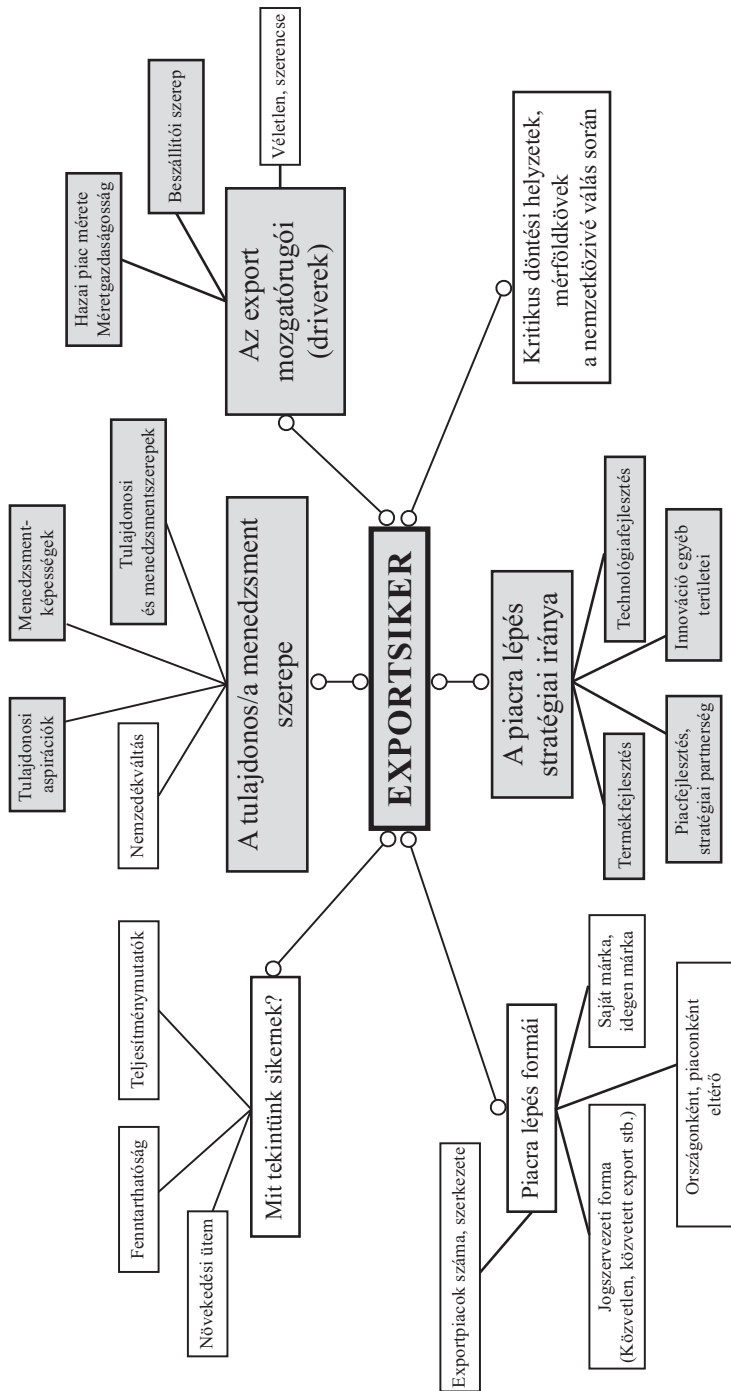
A 3. kritikus sikertényező-csoport az export mozgatórugóira vonatkozik és három további tényezőcsoportot foglal magába. Az első a magyar piac ama sajátosságára utal, hogy a piac mérete és a méretgazdaságosság számos iparágban összefügg. A második a nemzetközivé válás hálózati típusára utal, és a cégek vevőivel való kapcsolatra helyezi a hangsúlyt. A harmadik a megragadott szerencsére vagy a véletlen szerepére utal.

A 4. kritikus sikertényező-csoport a külpiacra lépés módjaira és formáira vonatkozik. Ennek elemei magukba foglalják a külpiacra lépési formákat (például:

<sup>4</sup> A „mind map” (fogalomtérkép/gondolattérkép/elmetérkép) technikával egy fogalom/gondolat/összetett jelenség elemeinek feltárására és az elemek egymáshoz kapcsolódásának és struktúrájának vizuális megjelenítésére van lehetőség.

1. ábra

### A kritikus sikertényezők és az eredmények



Megjegyzés: A kiemelt területek a domináns kritikus sikertényezőket jelzik.

Forrás: Könczöl [2013].



közvetlen export, nemzetközi közös vállalat), az exportpiacok (országok) számát, és végül a külpiazi márkázási gyakorlatot. Ez utóbbi azt tükrözi, hogy a legtöbb kis- és középvállalat idő- és erőforrás-igényesnek tartja saját márkájának bevezetését, és termékeiket inkább külföldi partnerek márkacsatornáin keresztül értékesítik.

Az 5. sikertényező a stratégiai prioritásokra vonatkozik, amelyek *Ansoff* [1965] stratégiai irányválasztási lehetőségeihez kapcsolódnak. Ennek elemei a termékfejlesztés, a piacfejlesztés és a stratégiai partnerségek, a technológiafejlesztés és az innováció egyéb területei. A 6. sikertényező-csoport a kritikus mérőföldköveket foglalja magába. Ez a csoport módszerspecifikus, és abból ered, hogy az esettanulmányok rámutattak a nemzetközivé válás néhány fontos mérőföldkövére, fordulópontjára.

### A kritikus sikertényezők

A hat kritikus sikertényező-csoport jelenlétét megvizsgáltuk mind a 10 esettanulmánynál, és közülük a következőket találtuk dominánsnak.

A leggyakrabban említett és hangsúlyozott kritikus sikertényező a nemzetközivé válás mozgatórugóinak felismerése, meghatározása és elfogadása volt (3. tényezőcsoport). E tényezőcsoport domináns eleme a magyar piac mérete volt, amit a növekedés és a méretgazdaság elérésének korlátjaként említettek. A kritikus tényező megértése és az ezt követő tettek között a vállalatok nagy eltéréseket mutattak – két cég „exportra született”, a többieknél pedig a szükséges lépések fokozatosan alakultak<sup>5</sup> –, de mind a 10 sikeres vállalat megértette és követte ezeket a mozgatórugókat.

#### **Gazdaságos sorozatnagyság és a magyar piac mérete – az Agrofeed**

A takarmánypremixek és takarmánykiegészítők gyártásával és forgalmazásával foglalkozó Agrofeed Kft.-t Csitkovics Tibor és üzlettársai 2001-ben már úgy alapították meg, hogy nagyvállalatot akarnak „nevelni” belőle. Már az első teljes évet 635 millió forintos árbevétellel zárták, amelynek 86 százalékát az export tette ki. Az árbevétel 2011-re 15,5 milliárd forintra nőtt úgy, hogy közben a hazai piac a kétharmadára zsugorodott.

<sup>5</sup> Az első év exportadatai alapján ugyan 8 vállalat már a megalapítás évében rendelkezett exporttal (1. táblázat), az interjúk során azonban kiderült, hogy valójában két olyan cég szerepel a mintában, amelyeket tulajdonosaik az exportpiacokon való megjelenés szándékával is alapítottak (A, E).

Az export nemcsak lehetőség volt a cég számára, hanem kényszer is. 1990-ben 10 millió tonnás volt a magyar piac, ma már csak 4 millió tonnás. Az Agrofeed a saját üzemében 3 millió tonnát termel évente. Ráadásul a belföldi piac zsugorodásán túl az export jövedelmezősége is lényegesen jobb volt.

A vállalat kezdettől fogva azokat a végfelhasználókat kívánta elérni, amelyek a legkomplexebb szolgáltatásokat igénylik. Legfontosabb exportpiacaik Oroszország, Ukrajna, Belorusszia, Moldávia, Románia. „Nem hiszünk abban, hogy értékesíteni tudnánk Nyugatra. Németországban, Ausztriában, Hollandiában vagy Dániában például olyannyira kialakult és zárt a piac, hogy a legtöbb potenciális vásárlónak már a nagyapja is ugyanattól a takarmánybeszállítótól vásárolt.”

*Boda–Stocker [2013a], 107–116. oldal alapján.*

Azt találtuk, hogy a legtöbb vállalat egy intenzív növekedési időszakon ment keresztül. A növekedés üteme vállalatonként eltérő volt, azonban jelentős volt az árbevétel, az exportforgalom és a beruházások növekedése is. Néhány cégnél a növekedés csökkenő jövedelmezőséggel párosult (1. tényezőcsoport).

Egy vagy két kulcsszereplő meghatározó volt a legtöbb elemzett esetnél. Volt valaki, aki „megálmodta”, vizionálta, aki előre jelezte a releváns mozgatórugókat, és befolyásos pozícióban volt ahhoz, hogy a szükséges lépésekre hatással legyen. Néhány esetben ez a személy az alapító vagy az új tulajdonos volt, más esetekben az első számú vezető. Hogyan lehet ezeket a szereplőket jellemezni? Erősen elkötelezettek voltak a cég iránt, stratégiai szemlélettel rendelkeztek, nyitottak és képesek voltak a változások menedzselésére (2. tényezőcsoport).

### **Az exportsiker egyik kulcsa az emberi tényező – a Sanatmetal**

Az 1994-es düsseldorfi MEDICA standján kiállítóként még cérnaszállal rögzítette bemutatott tárgyait, de egyszerű megjelenése elég volt ahhoz, hogy egy külföldi multinacionális vállalat figyelmét felkeltse. 1996-ban aztán vegyesvállalati kapcsolatra lépett a DePuy-val. 1998-ban választania kellett, vagy felszámolják, vagy felvásárolja kisebbségi résztulajdonosként a nagyobbat... Mára a *Sanatmetal Ortopédiai és Traumatológiai Eszközöket Gyártó Kft.* iparágában Európa Top 40 vállalata közé tartozik és 100 százalékban magyar.

Farkas József 1975-ben szerzett gépészmérnöki diplomát, előbb az egri Ber-va Finomszerelvénygyár fejlesztőmérnöke, majd 1991 decemberétől a Heves megyei Finommechanikai Vállalat igazgatója volt. Munkája mellett menedzseri diplomát is szerzett.

Vezetőtársaival munkavállalói résztulajdonosi program (MRP) keretében megvásárolta az állami tulajdonú céget. A Sanatmetal Finommechanikai Kft. mint traumatológiai implantátumokat és ortopédiai protéziseket gyártó, a vezetőség tulajdonában lévő középvállalkozás 1992-ben piacra lépett.

A Sanatmetal Kft. az 1992-es indulásától kezdődően töretlen fejlődést mutatott az árbevétel alakulását tekintve. Rendületlenül növelik a K+F ráfordításaik arányát. A Sanatmetalt modern szervezetnek tartják, nincs olyan negyedév, hogy jó értelemben ne módosulna valami. A Sanatmetal esetében a külpiac segíti a magyar piaci megjelenést, most már vannak csak külpiacvezérelte fejlesztéseik is.

Farkas József magát „vibráló, felforgató, a tradíciót, a szokást kevésbé tisztelő, mindent megújítani igyekvő embernek tartja”, aki úgy véli: „legfontosabb az önmagammal való elszámolás, az önmegvalósítás és nem a gazdagság”.

*Szalay* [2013], 93–106. oldal alapján.

A kulcsszereplőkön kívül néhány kritikus szervezeti képességet is azonosítottunk vállalatainknál. A leggyakoribb képesség az innováció, a tapasztalatból való tanulás, a külső kapcsolatok építése és fenntartása, valamint a szervezeti kultúra fejlesztése volt.

### **Exportnövekedés beszállítói szerepben – a Csaba Metál**

A békéscsabai kukoricaföldek tőszomszédságában, egy bérelt mezőgazdasági területen vágott neki álmai megvalósításának két vállalkozó a kilencvenes évek elején. Éjt nappallá téve kísérleteztek különféle kokillaöntvények előállításával, megpróbálván teljesíteni a vevők szerteágazó igényeit.

A Csaba Metál ma elsősorban külföldi tulajdonú autóiipari beszállító cégek partnere, legyenek azok akár az országhatáron kívül, akár belül. Az első ilyen üzletüket 1999-ben a japán *Alpine Electronics Ltd.*-vel kötötték, 2000-ben került sor az első járműipari exportra, a *Continental Teves AG.* számára. 2008-ban tettek szert a jelenlegi legnagyobb vevőjükre, ebben – nem tagadják – a

szerencsének is szerepe volt. Mindez a válság kellős közepén történt, amikor az alumíniumöntvények piacán 25 százalékos visszaesés következett be, s Nyugat-Európában számos öntöde ment tönkre. A Continentalnak problémái adódtak abból, hogy a számukra szállító irországi öntöde csődbe jutott, ezért kezdtek új beszállítót keresni. A Continental a Csaba Metál vezetőjét kérte meg a szerszámok megtekintésére. Az ír öntöde tulajdonosa ajánlotta be őket a Delphi nevű járműipari beszállító céghez. Ezt azért élte meg a békéscsabai cég nagy szerencseként, mert a járműiparba nagyon nehéz új szállítóként bekerülni, nehéz elnyerni a bizalmat.

*Kiss [2013], 169–176. oldal alapján.*

Fontos és meghatározó sikertényező volt a K+F, a technológia folyamatos fejlesztése és a vevői igényekre való innovatív reagálás (5. tényezőcsoport).

### **Kutatás-fejlesztéssel a nemzetközi piacokra – a Mediso**

Bagaméry István a Műszaki Egyetem elvégzését követően pályakezdőként a Gamma Művek izotópdiaosztikai laboratóriumában helyezkedett el, később a munkaidején kívül közvetlen munkatársaival a Gamma Művek által forgalmazott kamerák szervizelésével foglalkozott. A rendszerváltás idején a MEDISO Kft. ebből a munkaközösségből fejlődött ki, a három alapító a mai napig a vállalat tulajdonosa és vezetője.

Az első években a cég a magyarországi piacon gondolkodott, és eleinte a vállalati gazdasági munkaközösségekhez hasonlóan szervizelésből élt. A MEDISO négy évvel az alapítás után már teljesen saját fejlesztésű termékkel jelentkezett a piacon. Ez még csak egy egyszerű gammakamera-feliratózó volt, egy kiegészítő elem, amely azonban nagyban megkönnyítette a felhasználók munkáját.

A MEDISO fejlődésében a termékek külföldi értékesítése, az exportorientáció szükségzerű volt. A nukleáris medicina termékeiből a hazai piacon nagyon kevés terméket lehet értékesíteni, a hazai eladások bázisán nem lehetett volna újabb fejlesztéseket indítani. Így amikor a kilencvenes évek közepétől a cég már saját termékekkel is jelentkezett, szinte kizárólag külföldi piacok jöhettek szóba.

A vállalkozás a közelmúltban indította el ún. preklinikai üzletágát, olyan termékeket gyártanak, amelyek kisállatkísérletek során alkalmazhatók. Ezeket

a nagy hozzáadott értékű berendezéseket elsősorban gyógyszergyárak és kutatóintézetek veszik meg, s ez az új terület sokkal jövedelmezőbb a cég számára, mint a humámdiagnosztika. A preklinikai üzletág megszületése egy amerikai partnernek köszönhető, aki az emberi agyat vizsgáló MEDISO kamera láttán egy kiállításon vetette fel, hogy mi lenne, ha kisállatkísérletekre is alkalmas berendezést fejlesztenének közösen.

A MEDISO széles körű innovációs teljesítményét díjak formájában is elismerik. 2008-ban a vállalatot „Az év európai vállalkozása az orvosi képzéskutatásban” elnevezésű díjjal tüntették ki, itthon pedig 2006-ban és 2010-ben is elnyerte a Magyar Innovációs Nagydíjat.

*Szántó* [2013], 187–198. oldal alapján.

Érdemes megemlíteni, hogy néhány, előzetesen kritikusnak vélt sikertényezőcsoport végül nem bizonyult dominánsnak. Ilyen tényező volt például a külpiacra lépés jogi formája vagy a márka (1., 4. és 6. tényezőcsoportok).

### **Gazdaságpolitikai következtetések**

Az Európai Bizottság kis- és középvállalatok nemzetköziesedésével foglalkozó két jelentése (EC, 2007 és 2008) javaslatokat és a legjobb gyakorlatokat ajánlja a tagországok figyelmébe. Ezek közül az EC [2007] az EU-tagországokra kiterjedő áttekintést nyújt a kis- és középvállalatok nemzetközivé válásának kiterjedtségéről és mértékéről, míg az EC [2008] azokat a legjobb tagországi gyakorlatokat mutatja be, amelyekkel az egyes országok kis- és középvállalataik külpiaci megjelenését támogatták. A jelentések alapállítása, hogy a kis- és középvállalatok társadalmi beágyazódottsága miatt a tagországok politikáinak a nemzeti feltételekhez és körülményekhez kell igazodniuk. A gazdaságpolitikai következtetések megfogalmazásának elsősorban ezekre az anyagokra kell támaszkodniuk.

A kis- és középvállalatok nemzetköziesedésének szintje az EU-tagországokban is alacsony, és ebben az alapítók szerepét kulcsfontosságú korlátnak tartják (EC, 2007). A 10 elemzett esetből 8 nemzetközileg új (globálisnak született, az árbevétel alapján már működése első évében exportáló) vállalkozás volt. Ez azt jelzi, hogy a kis- és középvállalatok nemzetközivé válásának egyik legígéretesebb jele a vállalkozás indításakor felvállalt nemzetköziesedés. A globalizációban és a nemzetközi

piacra lépésben rejlő lehetőségekről folyó szakmai és közbeszéd elősegítheti, hogy a vállalkozás indításkor e cégek felvállalják a nemzetközivé válást.

A vezetői kompetenciák és kapacitások fejlesztésének és építésének a támogatása ösztönző eszközökkel lehet a második nagy gazdaságpolitikai hatásterület. A tanulás a tapasztalatból kiemelkedő fontosságú volt a 10 kis- és középvállalatnál, és a *Johansson–Vahlne* [1977, 2009] elmélete szerint is az. Megfelelő intézményi hálózat és pénzügyi ösztönzők közrejátszhatnak a tanulási szándékok felkeltésében és a kis- és középvállalatnál szükséges tudásbázis bővítésében. A készségek fejlesztése szakmai-tudományos ismereteket is igényelhet.

A 10 kis- és középvállalat esete alapján nyilvánvalóvá vált, hogy a cégek saját stratégiája és fejlesztési erőfeszítései mellett a sikerben a fejlesztési tervek finanszírozása is meghatározó fontosságú. Az EU új költségvetési ciklusában érdemes kiemelt figyelmet fordítani az exportorientált kis- és középvállalatok ösztönzési és támogatási programjaira és eszközeire.

### **Összefoglalás és következtetések**

A cikk 10 hazai exportorientált kis- és középvállalat kritikus sikertényezőinek feltárására irányuló kvalitatív kutatáson alapul. A kutatás indításkor azt feltételeztük, hogy a kritikus sikertényezők feltárása hozzájárulhat annak meghatározásához, hogy az exportsiker érdekében mely képességek fejlesztése igényelhet vállalaton kívüli támogatást. A cikk két nagy kutatási témához kapcsolódott. Egyrészt a versenyképességi kutatásokhoz azzal a kutatási kérdéssel, hogy mely területek érdemesek támogatásra a kis- és középvállalatok nemzetköziesedésének elősegítésére. A másik kutatási téma a kis- és középvállalatok nemzetközivé válása. A nemzetközivé válás közelítő változójának a több éve fennálló magas exportintenzitást tekintettük. Interjúkra és esettanulmányokra támaszkodtunk a cégek kritikus sikertényezőinek feltárásához. A kritikus sikertényezőket olyan területek megnyilvánulásainak tekintettük, ahol a kis- és középvállalatok és a gazdaságpolitikák egyaránt hozzájárulhatnak a versenyképesség fejlesztéséhez.

A kutatási eredmények általánosíthatóságának korlátja a kvalitatív kutatási módszertanból fakad, ugyanis a cikk empirikus bázisát egyetlen országból 10 sikeres cég adja. Ugyanakkor az átfogó megállapítások és a részletekbe menő esettanulmányok lehetőséget adtak arra, hogy megállapításainkat nemzetközi kontextusban is interpretálhassuk. Ezek alapján a legátfogóbb kutatási állításunk, hogy a legsike-

resebb cégek a más országok kis- és középvállalatainál megfigyelt sajátosságokkal rendelkeznek, és hasonló kihívásokkal néznek szembe. Érdemes tehát a nemzetközi irodalomra figyelni.

Nyolc kutatási tételt, proposíciót fogalmaztunk meg. A proposíciók szerteágazók elméleti, tudományos és szakmai szempontból is. Ez a sajátosság és korlát jellemzi azonban a versenyképességre irányuló kutatásokat, azok eklektikus tudományos háttere miatt. *A 2. táblázatban* röviden összegezzük kutatási tételeinket. Az 1. oszlopban a kutatási tételeket ismételjük meg a kutatásban betöltött szerepük szerinti sorrendben, a 2. oszlop pedig a proposíció kutatásban játszott szerepét tartalmazza, majd a 3. oszlopban a további kutatások szempontjából jelezzük a proposíció relevanciáját.

Kutatásunk egyik legáltalánosabb megállapítása, hogy az 1990 után alapított kis- és középvállalatok határozottan a *Johanson–Vahlne-* [2009] féle hálózatalapú nemzetközivé válás mintázatait követték (6., 7. és 8. proposíció). Ez a kutatási eredmény összhangban van a nemzetközi irodalom átfogó megállapításaival, kutatásunk újdonsága, hogy ezt a hagyományos iparágakba tartozó cégek esetében tártuk fel. Ez a kutatási eredmény alátámasztja és újraexponálja azt a tézist, hogy a hazai multinacionális cégek és a hazai kis- és középvállalatok nem szembeállítandó vállalatcsoportjai a nemzetgazdaságnak, hanem inkább egymáshoz kapcsolandók annak érdekében, hogy saját nemzetközi versenykörnyezetükben eredményesebben tudjanak helytállni. Arra hívja fel továbbá a figyelmet, hogy a kis- és középvállalatok nemzetközivé válásának hatékony támogatásához további kutatásokat érdemes és szükséges folytatni a globális értékláncok működéséről, valamint a hazai multinacionális cégek és a kis- és középvállalatok beintegrálódásának lehetőségéről e globális értékláncokba.

A kritikus sikertényezőket a vállalati stratégia irodalma és a tanácsadás használja, és fő funkciójuk, hogy egy szervezet stratégiai fejlesztési irányainak meghatározását orientálják. Eredményeink alátámasztották a tulajdonosok és a felsőszintű vezetők meghatározó szerepét a kis- és középvállalatok fejlődésében és nemzetköziesedésében. A folyamatos képzés, az önképzés és a tanulás szerepét kiemelik a nemzetköziesedés hálózati elméletének alapját adó nemzetközi kutatási eredmények is, és ennek gyakorlatát és relevanciáját mindegyik vállalati esetünkben be tudtuk mutatni.

A kis- és középvállalatok fejlesztésére és nemzetköziesedésére irányuló gazdaságpolitikai kezdeményezésekre vonatkozó következmény, hogy a készségek és a kompetenciák fejlesztése kulcsterület. Ez a kutatási eredmény összhangban van az

## A kutatási tételek, szerepük és relevanciájuk

Kutatási tétel (propozíció)	Szerepe a kutatásban	Relevancia és további kutatási lehetőségek
1. kutatási tétel: A kis- és középvállalatok nemzetközivé válásának kritikus sikertényezői alapján kijelölhetők olyan fejlesztési területek a gazdaságpolitikai döntéshozók számára, amelyek fejlesztésével hozzájárulhatnak a kis- és középvállalatoknál meglévő ismeretek és készségek növeléséhez külpiazi sikereik előmozdítása érdekében.	A gazdaságpolitikai következtetések megfogalmazásának támogatása.	A kis- és középvállalatok nemzetközivé válásának további kutatása azzal a céllal, hogy gazdaságpolitikai és kormányzati eszközökkel külpiazi eredményességük fejlődessen.
4. kutatási tétel: Az exportintenzív kis- és középvállalatok csoportja a vállalati átlagon felüli mértékben képes ellenállni és megküzdni gazdasági visszaesésekkel. Ebből következik, hogy a lassú gazdasági növekedés időszakában a növekedésösztönzés egyik célcsoportja lehet.		
2. kutatási tétel: Az esettanulmányokra építő kutatási módszer alkalmas arra, hogy a különböző exportintenzitású és profilú vállalatoknál a nemzetközivé váláshoz szükséges kompetenciákat feltárjuk.	A kvalitatív kutatási módszerrel választásának indoklása és alátámasztása.	A nemzetközileg új (born global) vállalkozások esetében egyértelműen igazolódott, hogy a kvantitatív eredmények (exportárbevétel az első évben) kvalitatív módszerekkel tovább vizsgálandók.
3. kutatási tétel: Az export sikertényezőinek értékeléséhez a pénzügyi elemzéseket más típusú teljesítményelemzésekkel is szükséges kiegészíteni.		
5. kutatási tétel: Az alapítók és a felsőszintű vezetők a kis- és középvállalatok nemzetközivé válásának kezdeményező és képesítő tényezők.	Azoknak a területeknek a feltárása, amelyek a kritikus sikertényezők megfogalmazásában és értékelésében szerepet játszottak, a kis- és középvállalatok kompetenciáinak és készségfejlesztésének célterületei lehetnek, és a nemzetköziesedés hálózati jellegéből következnek.	A kis- és középvállalatok nemzetközivé válása axiómájának tekinthetők, ezt kutatási eredményeink is megerősítették.
6. kutatási tétel: A nemzetközivé válást ösztönző tényezők közül a beszállítói pozíció éppen olyan fontos, mint a hazai lökést adó tényezők (mint például a piac mérete).		A nemzetköziesedés hálózati jellege és következménye 1.: A beszállítói pozíció ismerete és tudatos fejlesztése nemzetköziesedést ösztönző tényező.
7. kutatási tétel: A vevőkkel meglévő stratégiai szövetségek a piacfejlesztés stratégiai prioritásai közé tartoznak.		A nemzetköziesedés hálózati jellege és következménye 2.: A hálózati típusú nemzetközivé válás a vevői kapcsolatokat és azok fejlesztését felértékeli.
8. kutatási tétel: A földrajzi lefedettség és a külpiaza lépési formák másodlagosak a beszállítói pozícióhoz és a stratégiai partneri kapcsolatokhoz viszonyítva.		A nemzetköziesedés hálózati jellege és következménye 3.: A hálózattípusú nemzetköziesedésben a földrajzi célpiacválasztás és a külpiaza lépési forma következmény és nem prioritás.



Európai Bizottság (EC, 2007 és 2008) jelentéseinek üzeneteivel. A vállalaton kívüli képzési formák igénybevételére ösztönző hazai gazdaságsszabályozási eszközök az elmúlt bő évtizedben azonban kikoptak a hazai gyakorlatból. A legsikeresebb cégek e nélkül is erőforrásokat fordítottak erre a területre, ám számos kis- és középvállalat méretéből fakadóan nincs ebben a helyzetben, ami fejlődésük és növekedésük egyik korlátja lehet.

A lassú növekedési ütemű periódusokban a tradicionális gazdaságpolitikák (például a fiskális és a monetáris megközelítés) elhalványíthatják a vállalati növekedést kifinomult eszközökkel előmozdítani szándékozó lehetőségeket. Ilyen például a vállalaton belüli képzési és a vállalaton kívüli képzési formák közötti kapcsolódások előmozdítása és támogatása. Úgy véljük, hogy ezen a területen a napjainkban divattossá vált duális képzés mellett számos további megoldás jöhet szóba. Fontos lenne annak vizsgálata, hogy hogyan terelhetők e megoldások abba az irányba, hogy a kis- és középvállalatok nemzetköziesedése a versenyképesség le nem fulladó motorja lehessen.

#### Irodalomjegyzék

- Ábel István – Czákó Erzsébet (eds.) [2013]: Az exportsiker nyomában. Budapest, Alinea Kiadó.
- Ábel István – Czákó Erzsébet – Reszegi László [2013]: A nemzetközivé válás és az exportteljesítmény elméleti magyarázatai. In: Ábel István – Czákó Erzsébet [2013] 107–116. o.
- Amal, M. – Filho, A. R. F. [2009]: Internationalisation of small- and medium-sized enterprises: a multi case study. *European Business Review*, Vol. 21., No. 6., 608–623. o.
- Ansoff, I. H. [1965]: *Corporate Strategy*. McGraw Hill, New York.
- Békés Gábor – Muraközy Balázs [2012]: Temporary Trade and Heterogeneous Firms. *Journal of International Economics*, Vol. 86., No. 2., 232–246. o.
- Békés Gábor – Halpern László – Koren Miklós – Muraközy Balázs [2011]: Still Standing: How European Firms Weathered the Crises. The Third EFIGE Policy Report. Bruegel Blueprint, 15. Bruegel, Brussel.
- Békés Gábor – Harasztosi Péter – Muraközy Balázs [2011]: Firms and Products in International Trade: Data and Patterns for Hungary. *Economic Systems*, Vol. 35., No. 1., 4–24. o.
- Békés Gábor – Kleinert, J. – Toubal, F. [2009]: Spillovers from Multinationals to Heterogeneous Domestic Firms: Evidence from Hungary. *The World Economy*, Vol. 32., No. 10., 1408–1433. o.
- Boda György – Stocker Miklós [2013a]: A parlagon hagyott tudástőke megmentői – az Agrofeed Kft. esete. In: Ábel István – Czákó Erzsébet [2013], 107–116. o.
- Boda György – Stocker Miklós [2013b]: Az egyszeri lehetőségek és a gomba bajnoka. In: Ábel István – Czákó Erzsébet [2013], 85–92. o.
- Buzan, T. – Buzan, B. [1993]: *The Mind Map Book: How to Use Radiant Thinking to Maximize your Brain's Untapped Potential*. Plum, New York.
- Castellani, D. – Serti, F. – Tomasi, C. [2010]: Firms in International Trade: Importers' and Exporters' Heterogeneity in Italian Manufacturing Industry. *The World Economy*, Vol. 33., No. 3., 424–457. o.

- Chikán Attila* [2008]: National and Firm Competitiveness: A General Research Model. *Competitiveness Review*, Vol. 18., No. 1/2., 20–28. o.
- Chikán Attila – Czakó Erzsébet* (eds.) [2010]: Theoretical and Practical Context and Implications of Competitiveness. Round-table discussion with Stephane Garelli. Competitiveness Research Center, November. Letölthető: [http://www.uni-corvinus.hu/fileadmin/user\\_upload/hu/kutatóközpontok/versenykepesseg/belso\\_linkek/Round\\_table\\_with\\_Professor\\_Garelli\\_vegleges.pdf](http://www.uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/kutatóközpontok/versenykepesseg/belso_linkek/Round_table_with_Professor_Garelli_vegleges.pdf)
- Chikán Attila – Czakó Erzsébet* (szerk.): Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Akadémiai Kiadó, Budapest, 35–95. o.
- Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita* (eds.) [2002]: National Competitiveness in the Global Economy. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Czakó Erzsébet* [2007]: A közsféra hozzájárulása a gazdasági versenyképességhez. In: *Báger Gusztáv – Czakó Erzsébet* (ed): A közsféra és a gazdaság versenyképessége. Állami Számvevőszék Fejlesztési és Módszertani Intézet, Tanulmánykötet. Budapest, 171–213. o. Letölthető: <http://www.asz.hu/tanulmanyok/2007/a-kozsfera-es-a-gazdasag-versenykepessege/t137.pdf>
- Czakó Erzsébet* [2010]: Vállalati teljesítmények méretkategóriák szerint és a versenyképesség intézményi és szolgáltatási rendszere. In: *Báger Gusztáv – Czakó Erzsébet* (eds.): A közsféra és a gazdaság versenyképessége – empirikus eredmények és tanulságok. Állami Számvevőszék Kutató Intézete. Budapest. Április. 68–84. o. Letölthető: <http://www.asz.hu/tanulmanyok/2010/a-kozsfera-es-a-gazdasag-versenykepessege-empirikus-eredmenyek-es-tanulasagok/t326.pdf>
- Czakó Erzsébet* [2011]: IB Textbook Development for non-English Language Speakers in a Late Comer Country. The Case of Hungary. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest, Working Paper, No. 139. Letölthető: <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/353/>
- Daniel, D. R.* [1961]: Management Information Crisis. *Harvard Business Review*, Vol. 39., No. 5., 111–121. o.
- Dertouzos, M. L. – Lester, R. – Solow, R. M.* [1987]: Made in America. Regaining the Productivity Edge. Harper Perennial, New York.
- EC [2000]: Benchmarking Enterprise Policy. First results from the scoreboard. European Commission staff working document. SEC(2000)1841; Brussels, 27.10.2000., Letölthető: [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/competitiveness/doc/sec-2000-1841\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/competitiveness/doc/sec-2000-1841_en.pdf)
- EC [2001]: Benchmarking Enterprise Policy: Results from the 2001 scoreboard. European Commission. Enterprise publications. Competitiveness and benchmarking. Commission Staff Working Paper, SEC(2001)1900, Brussels, 21.11.2001, letölthető: [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/competitiveness/doc/sec-2001-1900\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/competitiveness/doc/sec-2001-1900_en.pdf)
- EC [2002]: Benchmarking Enterprise Policy. Results from the 2002 scoreboard. European Commission. Enterprise publications. Competitiveness and benchmarking. Commission Staff Working Paper, SEC(2002)1213; November 2002. Letölthető: [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/competitiveness/doc/enterprise\\_policy\\_scoreboard\\_2002\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/competitiveness/doc/enterprise_policy_scoreboard_2002_en.pdf)
- EC [2003]: Benchmarking Enterprise Policy. Results from the 2003 scoreboard. European Commission. Enterprise publications. Competitiveness and Benchmarking. Commission Staff Working Paper, SEC(2003)1278; Brussels, 04.11.2003., Letölthető: [competitiveness/doc/enterprise\\_policy\\_scoreboard\\_2003\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/competitiveness/doc/enterprise_policy_scoreboard_2003_en.pdf)
- EC [2004a]: Benchmarking Enterprise Policy. Results from the 2004 scoreboard. European Commission. Enterprise publications. Competitiveness and Benchmarking. Commission Staff Working Paper, SEC(2004)1427; Brussels, 10.11.2004 Letölthető: [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/competitiveness/doc/scoreboard\\_2004\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/competitiveness/doc/scoreboard_2004_en.pdf)
- EC [2004b]: A pocketbook of enterprise policy indicators. 2004 edition. How Member States and candidate countries rank in the 2004 enterprise policy scoreboard. European Communities. Luxembourg. Letölthető: [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/competitiveness/doc/pocketbook\\_2004.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/competitiveness/doc/pocketbook_2004.pdf)

- EC [2007]: Final Report of the Expert Group on Supporting the Internationalisation of SMEs. Enterprise and Industry DG, Brussels.
- EC [2008]: Supporting the Internationalisation of SMEs: A Good Practice Selection. Enterprise and Industry DG: Brussels.
- Gubik, A. S. – Wach, K. (eds.) [2014]: International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries. Miskolc, University of Miskolc, 69–83. o. Letölthető: [http://www.visegrad.uek.krakow.pl/publications\\_miskolc.html](http://www.visegrad.uek.krakow.pl/publications_miskolc.html)
- Halpern László – Koren Miklós – Szeidl Ádám [2011]: Imported Inputs and Productivity. CeFIG Working Paper, No. 8.
- Johanson, J. – Vahlne, J-E. [1977]: The Internationalisation Process of the Firm. A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, Vol. 8., No. 1., 23–32. o.
- Johanson, J. – Vahlne, J-E. [2009]: The Uppsala Internationalisation Process Model Revisited. From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*, Vol. 40., No. 9., 1411–1431. o.
- Juhász Péter [2013]: Gránit: Az export csiszolta fényesre. In: *Ábel István – Czákó Erzsébet* [2013], 129–140. o.
- Kaplinsky, R. [2004]: Spreading the Gain from Globalization. What Can Be Learned from Value-Chain Analysis? *Problems of Economic Transition*, Vol. 47., No. 2., 74–115. o. vagy in: Buckley, P. (ed.) [2011]: Globalization and the Global Factory. Edward Elgar, 278–320. o.
- Kazainé Ónodi Annamária [2013a]: Hazai kutatási eredmények exportáló vállalatainkról. In: *Ábel István – Czákó Erzsébet* [2013], 55–80. o.
- Kazainé Ónodi Annamária [2013b]: Mosógéptől a kipufogórendszerig: készségek és képességek – a Hajdú Zrt. esete. In: *Ábel István – Czákó Erzsébet* [2013], 155–168. o.
- Kiss János [2013]: Csaba Metál: exportsikerek a kukoricaföldek szomszédságában In: *Ábel István – Czákó Erzsébet* [2013], 169–176. o.
- Kozma Miklós [2013]: Bakony Ipari Kerámia Kft.: kemencében sült siker. In: *Ábel István – Czákó Erzsébet* [2013], 141–154. o.
- Kozma Miklós – Könczöl Erzsébet [2012]: A rendszerváltás után alapított és nemzetközileg sikeressé vált magyar vállalatok versenyképessége. Working Paper. Letölthető: [http://edok.lib.uni-corvinus.hu/372/1/TM8\\_Kozma\\_Konczol.pdf](http://edok.lib.uni-corvinus.hu/372/1/TM8_Kozma_Konczol.pdf)
- Könczöl Erzsébet [2013]: Az export kritikus sikertényezői. In: *Ábel István – Czákó Erzsébet* [2013], 199–214. o.
- Lu, J. W. – Beamish, P. W. [2001]: The Internationalisation and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, Vol. 22., No. 6–7., 565–586. o.
- OECD [2001a]: The New Economy: Beyond the Hype. The OECD Growth Project. Paris.
- OECD [2001b]: Drivers of Growth: Information Technology, Innovation and Entrepreneurship. Science, Technology and Industry Outlook. Paris.
- OECD [2005]: Micro-policies for Growth and Productivity: Final Report. Paris. Letölthető: [http://www.oecd.org/document/2/0,2340,en\\_2649\\_34555\\_34941890\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/2/0,2340,en_2649_34555_34941890_1_1_1_1,00.html)
- Oviatt, B. M. – McDougall, P. P. [1994]: Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, Vol. 25., No. 1., 45–64. o.
- Oviatt, B. M. – McDougall, P. P. [1995]: Global Start-ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage. *Academy of Management Executive*, Vol. 9., No. 2., 30–43. o.
- Peczé Krisztina [2013]: Állatgyógyászat világszínvonalon – a Lavet Kft. esete. In: *Ábel István – Czákó Erzsébet* [2013], 177–186. o.
- Porter, M. E. [1990]: Competitive Advantage of Nations. The Free Press. New York.
- Rialp, A. – Rialp, J. – Knight, G. A. [2005]: The Phenomenon of Early Internationalising Firms: What Do We Know After a Decade? *International Business Review*, Vol. 14., No. 2., 147–166. o.

- Rockart, J. F. – Bullen, C.V.* [1981]: A primer on critical success factors. *Center for Information Systems Research Working Paper, No. 69*. Sloan School of Management, MIT, Cambridge, Massachusetts.
- Scott, B. R. – Lodge, G. C.* (eds.) [1985]: U.S. Competitiveness in the World Economy. Harvard Business School Press, Boston.
- Suárez-Ortega, S. M. – Álmao-Vera, F. R.* [2005]: SME's Internationalisation: Firms and Managerial Factors. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 11., No. 4., 258–279. o.
- Szalay Zsuzsanna Eszter* [2013]: Vegyesvállalatból magyar céggé – a Sanatmetal esete In: *Ábel István – Czakó Erzsébet* [2013], 93–106. o.
- Szántó Richárd* [2013]: MEDISO: van képük növekedni. In: *Ábel István – Czakó Erzsébet* [2013], 187–198. o.
- Tátrai Tünde* [2013]: Szerencse és fantázia – mérnökök a kormánynál. In: *Ábel István – Czakó Erzsébet* [2013], 117–128. o.

## Versenyképesség és nemzetköziesedés a magyar kisvállalatok körében a 2010-es években

SZERB LÁSZLÓ – MÁRKUS GÁBOR – CSAPI VIVIEN

*A világgazdasági válság tépázta magyar gazdaság új növekedési pályára állításának az útját sokan az export felfuttatásában, tágabban értelmezve pedig vállalataink fokozódó nemzetköziesedésében látják. A kormányzat mindmáig csak tervezetben jelentet meg, többek között az exportképes cégek számának meghatszorozását. Ez a cikk egy 2013-ban befejeződött 799 fős kisvállalati felmérés adatait felhasználva elemzi a magyar kisvállalatok nemzetköziesedési tendenciáit a versenyképesség függvényében. Meglátásunk szerint a vállalatok versenyképességét alkotó tíz pillér egymással szoros kapcsolatban áll, az egyes pillérek összehangolása fontosabb, mint hogy az egyik pillér esetében kiugró értéket érjünk el. A nemzetköziesedést így nem csupán önmagában, hanem a versenyképességet alkotó másik kilenc pillérrel összhangban vizsgáljuk. A magyar kisvállalatok nemzetköziesedését, exportpotenciálját a klaszterelemzés segítségével kialakított nyolc csoport összehasonlító elemzésével értékeltük. Előzetes elképzeléseinknek megfelelően a nemzetközileg legaktívabb cégek csoportja egyben a legversenyképesebbnek is bizonyult. Azonban számos olyan, alacsony versenyképességű céget találtunk, amelyek – bármelyik nemzetköziesedési elmélet állításainak ellenére – tényleges exporttevékenységet folytatnak. Annak ellenére, hogy a magyar gazdaságban jelenleg is több ezer exportáló és exportképes kisvállalatot találtunk, az exportáló cégek számának rövid időn belüli drasztikus növekedését nem tartjuk valószínűnek.\**

Journal of Economic Literature (JEL) kód: F 23, L 25.

\* Köszönetnyilvánítás: A kutatást az Energiatermelési, energiafelhasználási és hulladékgyártkodási technológiák vállalati versenyképességi, városi, regionális és makrogazdasági hatásainak komplex vizsgálata és modellezése – TÁMOP 4.2.2 A – 11/1/KONV-2012-0058 számjelű pályázat finanszírozta. A támogatásért ezúton mondunk köszönetet.

Szerb László, a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának egyetemi tanára.  
E-mail cím: szerb@ktk.pte.hu

Márkus Gábor, a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának adjunktusa.  
E-mail cím: markus100@gmail.com

Csapi Vivien, a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának adjunktusa.  
E-mail cím: csapiv@ktk.pte.hu

A 2008-ban kiteljesedő világgazdasági válság Magyarországot már eleve nehéz helyzetben találta. A nemzetközi hitelpiacok gyors kiszáradása, a finanszírozási lehetőségek drasztikus csökkenése az országcsőd rémét is belátható közelségbe hozta. Magyarországnak jutott az a kétes dicsőség, hogy az EU-országok közül elsőként fordult az IMF-hez segítségül (Cordero, 2009). A gazdaságpolitika figyelmének középpontjában – időnként csökkenő intenzitással – azóta is a bajok gyökerének tartott költségvetési egyensúly megteremtése és az eladósodottság csökkentése áll. Az egyensúlyi politika egyik nagy áldozata a gazdasági növekedés lett: az egy főre jutó GDP 2013 végére csak a 2005-ös fejlettségi szintet tudta elérni, és csupán 2015 utánra várható a 2008-as GDP meghaladása (*Mfor.hu*, 2013).

A gazdaságpolitika ekkor még kevesebb figyelmet fordított a versenyképesség javítására. A Világgazdasági Fórum Globális Versenyképességi Indexe alapján Magyarország 2005-ben még 117 országból a 35. helyet foglalta el. 2008-ra a 138 országból a 62. helyre estünk vissza. 2011-re ugyan javítottunk 10 helyet, de azután 2012-ben már a valaha volt legalacsonyabb szintre, a 63. helyre estünk vissza. Mind 2013-ban, mind 2014-ben a 60. helyig jutottunk. Ebben az időszakban a vizsgálatba bevont országok száma 139–142 között mozgott, azaz gyakorlatilag nem változott. Ezzel együtt Magyarország immár Bulgária és Románia mögé került, az Európai Unióban pedig jelenleg mindössze Szlovénia, Szlovákia, Horvátország és Görögország található mögöttünk (*Schwab*, 2014).

A 2014-ben újraválasztott kormány gazdaságpolitikájából témánk szempontjából két markáns tendencia rajzolódik ki. Az első az, hogy a vállalkozási szektor finanszírozási lehetőségei egyrészt az EU-s forrásokból táplálkozó JEREMIE-programok, másrészt pedig az MNB Növekedési Hitelprogramja révén az elmúlt egy évben ténylegesen javulni látszanak. A másik határozottnak mondható irány egy új külgazdasági politika kialakítása. Bár erről mindeddig csak egy vitairat látott napvilágot, ugyanakkor abból világosan kiderül, hogy ez a dokumentum a világgazdaságban lezajló súlypont-áthelyeződésre, valamint a dinamikusabban fejlődő keleti régiók felé történő nyitásra épít (Külgazdasági stratégia, 2011). A külgazdasági váltás legfontosabb céljai az exportáló vállalatok számának növelése – elsősorban a hazai tulajdonú mikro-, kis- és közepes vállalkozások exportaktivitásának fokozásával –, továbbá az export irányváltása: az EU-export domináns szerepének csökkentése és a keleti nyitás, vagyis a közép-ázsiai és a kínai export növelése. Az ehhez alkalmazott eszközök közül a legfontosabbak az ágazati prioritások kijelölése, amelyek elsősorban termelő iparágakat érintenek (az egészségipar, az élelmiszeripar, a gyógyszeripar, a biotechnológiai ipar, a járműipar, a megújuló energiák és a zöldgazdasággal kapcsolatos

fejlesztések, a nemzeti kulturális örökséghez kapcsolódó turisztikai szolgáltatások, a logisztika). Fontosak még az intézményi változások, elsősorban a kereskedőházak létrehozása, megerősítése, továbbá az exportfinanszírozási lehetőségek javítása és bővítése.

E cikk célja, hogy egy 2013-ban befejeződött, a mikro-, kis- és közepes vállalati (mkkv) szektorban végzett 799 fős, rétegzetten reprezentatív kérdőíves felmérés adatai alapján elemezze a hazai kisvállalatok nemzetköziesedési tendenciáit és exportpotenciálját a versenyképességgel összefüggésben. Cikkünkben alapvetően öt kérdésre keressük a választ:

1. Milyen mértékű a hazai mikro-, kis- és közepes vállalati szektor nemzetköziesedése és exportpotenciálja?
2. Mennyiben reálisak az új külgazdasági stratégia célkitűzései?
3. Milyen a kapcsolat a versenyképesség kilenc pillérje és a nemzetköziesedési pillér között?
4. Mi a jellemző a magas és az alacsony szinten nemzetköziesedő cégekre, és ezek a jellemzők vajon melyik elmélettel hozhatók kapcsolatba?
5. Milyen saját gazdaságpolitikai javaslatok tehetők a magyar mikro-, kis- és közepes vállalatok nemzetköziesedésének erősítése érdekében

### **A kisvállalatok nemzetköziesedése: elmélet és empiria**

A nemzetköziesedési elméletek már jól ismertek a hazai szakirodalomban is *Antalóczy* és *Éltető* [2002], *Mikesy* [2013], de főleg *Antalóczy* és *Sass* [2011] kisvállalatokra fókuszáló cikkeiből. Éppen ezért csak rövid áttekintést adunk a kisvállalatok szempontjából legfontosabb elméletekről.

A nemzetköziesedés talán máig legismertebb elméletcsoportja az Uppsala-modellből kifejlődött *fejlődési szakaszok elmélete*, amely a tanulási folyamatra helyezi a hangsúlyt (*Johanson és Vahlne*, 1977). Ezek szerint a hazai piacon tapasztalatot szerzett cég fokozatosan, előre elgondoltan, megtervezve lép a külpiacra, először az ügynökökön keresztül direkt export, majd a kereskedelmi képviselőt létesítése, végül pedig a termelés külföldre vitele követi egymást. Az egyik szakaszból a másik szakaszba lépést olyan tényezők befolyásolják, mint a piaci elkötelezettség, illetve a piaci ismeretek, amelyek az állandóságot, valamint az elkötelezett döntések, illetve az aktuális cselekvések, amelyek a változást jelenítik meg. A nemzetköziesedés elsődleges célpiacai azok az országok lesznek, ahol a fizikai és főleg a „pszichikai

távolság” kicsi, azaz a közvetlen szomszédos országok és azok, amelyek kulturálisan közel állnak az anyaországhoz.

A *külföldi közvetlentőke-befektetés elméletét* általában a fejlődési szakaszoknak egy alternatív stratégiájaként szokták emlegetni (*Lu és Beamish, 2002*). Az elméletek kiindulópontja az, hogy a hazai cégek a külföldivel szemben előnyben vannak, mivel jobban ismerik a helyi szokásokat, jogszabályokat, és jobban beágyazottak a helyi viszonyokba. A hátrányokat ellensúlyozandó a külföldi cégeknek valamit jobban kell csinálniuk, mint a helyieknek, hogy versenyben maradhassanak (*Morck és Yeung, 1991*). A nemzetköziesedési lehetőségek közti választás sokféle lehet a licenctől a stratégiai szövetségen át a közös vezetésű vállalatig vagy leányvállalatig. A külföldi közvetlentőke-befektetés elméletének egyik továbbfejlesztése *Dunning [1993] OLI-paradigmája*, amely azonban témánk, a kisvállalatok nemzetköziesedése szempontjából nem releváns.

A fejlődési szakaszok elméletével kapcsolatban a szakirodalom több kritikát is megfogalmaz (*Olejnik és Swoboda, 2012, Olli et al., 2012, Igor és Cipriano, 2012*). A modell azt sugallja, hogy a vállalkozás tapasztalati úton tanulja meg az érvényesülést a külföldi piacon. Mivel ehhez időre van szüksége, így a folyamat csak lassan haladhat előre (*Toulova et al., 2015*). A gyakorlatban azonban lehetőség van külföldi vállalkozás felvásárlására – amellyel együtt a helyi ismereteket is megvásároltuk –, drasztikusan lerövidítve az előbb említett tanulási folyamatot (*Wen-Ting, 2012*). Hasonló következtetésre juthatunk, ha figyelembe vesszük, hogy a vállalkozás nem csak a „saját kárán” képes tanulni. További bírálatok érték a modellt a földrajzi terjeszkedés sorrendje miatt. A kutatások azt mutatták, hogy a vállalkozások hajlandóak földrajzilag távol eső piacokra is befektetni (*Ábel és Czakó, 2013*). A fejlődési szakaszok elmélete nem tud magyarázatot adni az úgynevezett hiperhaladásra<sup>1</sup> és a született globális (born global) jelenségre<sup>2</sup> sem (*Almor, 2000*).

Az Uppsala-modellhez közel áll a *hálózati megközelítés* elmélete, amely szerint a vállalkozás kapcsolati hálóját használja fel a külföldi piacra jutáshoz (*Björkman és Forsgren, 2000*). A modell szerint az iparágon belül a vállalkozások folyamatos kapcsolatban vannak egymással, előbb vagy utóbb kialakul egy kapcsolati háló. Amennyiben a hálózatnak külföldi tagjai is vannak, úgy a vállalkozás ezen tagok révén tud nemzetköziesedni (például: a vevő-eladó kapcsolatban), akár úgy is, hogy jelentős

<sup>1</sup> Hiperhaladásról beszélünk, ha a vállalkozás egyes fejlődési szakaszokat átugrik (*Gankema et al., 2000*).

<sup>2</sup> A született globális cégek olyan, jórészt a high tech vagy az infokommunikációs szektorban tevékenykedő, újonnan alapított kis- és középvállalatok, amelyek egyszerre kezdik hazai és nemzetközi aktivitásukat, és nem követik a hagyományos szakaszokat.



fizikai eszközöket nem birtokol külföldön. Így egy vállalat a hálózatot felhasználva léphet a külpiacon, nem kell erőforrásokat feláldoznia például egy telephely létesítésére. Ez a megközelítés képes több olyan ellentmondást is magyarázni, amelyeket az Uppsala-modell nem tudott kezelni. A hálózati partner bárhol lehet a világon, így nem feltétlenül igaz, hogy először a szomszédos országokban próbálkozik a vállalkozás. Ennek megfelelően a piac kiválasztása nem tudatos tervezés eredménye, hanem azt a hálózati partner elhelyezkedése determinálja. Ugyanakkor, ha a vállalkozás a hálózati kapcsolatok révén kíván nemzetköziesedni, úgy a hálózat tagjaitól válik függővé, kiszolgáltatva magát az esetlegesen eltérő vagy más érdekű partnereknek. A nagyobb, bonyolultabb hálózat ugyan előnyös lehet, hiszen a partnerek száma is magas, de elképzelhető az is, hogy a hálózat tagjai közötti érdekkülönbségek növekednek.

Az elméletektől külön érdemes megemlíteni a nemzetköziesedést a gyakorlat oldaláról megközelítő empirikus megközelítéseket, amelyek célja a nemzetköziesedésre ható vállalaton belüli és kívüli tényezők vizsgálata. A témánk szempontjából fontos vállalati szintű egyedi tényezők vizsgálata ugyanakkor számos, egymásnak azonban részben ellentmondó következtetésre jutott (*Andersson et al., 2004; Clerk et al., 2005; Lu és Beamish, 2002; Clercq és Bosma, 2004*).

A kis- és középvállalatoknál a döntéshozatal az esetek többségében a tulajdonos/menedzser kezében összpontosul. A fejlődési szakaszok elméletének megfelelően a külföldi piacra lépés előtt számottevő piaci és iparág-specifikus tapasztalatra van szükség. Ez alapján tehát a menedzsernek fel kell halmoznia ezt a tudást, amely időt vesz igénybe (*Reuber és Fischer, 1997*). A tulajdonos/alapító demográfiai jellemzői (életkor, nem, iskolázottság) mellett a személyes tulajdonságok, a humán tőke minősége, a vállalkozói készségek, képességek is szerepet játszanak, habár a hatás erőssége nem egyértelmű (*Manolova et al., 2002*).

A high tech és az infokommunikációs szektorokban különösen meghatározó a humán erőforráshoz köthető tudás (*Autio et al., 2000*). A külpiacon is versenyképes termék sikeres értékesítéséhez folyamatosan meg kell újulnia a cégnek, azaz kulcsfontosságú az innováció (*Giovannetti et al., 2011; Knight és Cavusgil, 2004*). Az előrelátó, proaktív stratégia mellett a nemzetköziesedő cég adminisztratív rutinjait is fejleszteni szükséges (*Fernández és Nieto, 2005; Veilleux és szerzőtársai, 2012*). Legalább részben más típusú marketinget kíván a nemzetköziesedő, exportáló, importáló cég (*Jansson, 2007*). Az értékesítés és a kapcsolattartás alternatív formáit jelenti az internet, az online megjelenés és az infokommunikációs eszközök használata, ami szintén elősegítheti a nemzetköziesedést (*Pezderka és Sinkovits, 2011*). Rá-

adásul ezek a tényezők nem elszigetelten, egymástól függetlenül, hanem együttesen szükségesek ahhoz, hogy a cég talpon tudjon maradni a nemzetközi környezetben.

A nemzetköziesedés empirikus irodalma a vállalati belső tényezők vizsgálata alapján nem igazán tudta megerősíteni, hogy a fejlődési szakaszok vagy a hálózati elméletek állításai relevánsabbak. Úgy tűnik, hogy ameddig bizonyos iparágak (pl. az infokommunikációs technológia) esetében inkább a hálózati kapcsolatok elméletei alkalmazhatók, a hagyományosabb iparágaknál viszont az időigényes tanulás változatlanul a nemzetköziesedés szükséges feltétele.

#### *A magyar kisvállalatok nemzetköziesedése*

A nemzetköziesedést hosszú ideig a nagyvállalatok privilégiumának tartották, azonban az elmúlt években jelentősen megnőtt az érdeklődés a mikro-, kis- és közepes vállalatok nemzetköziesedése iránt (*Acs et al., 1997, Dana, 2004, Davidsson et al., 2005, Clerk et al., 2005, Oviatt és Mcdougall, 2003, Young et al., 2003, Zahra és George, 2001*).

A mikro-, kis- és közepes vállalatok gazdasági szerepvállalása sokrétű. A magyar gazdaságban a foglalkoztatottak 71 százalékát alkalmazzák, ugyanakkor a GDP-hez való hozzájárulásuk 53 százalék körül mozog. Az európai uniós átlag alapján ugyanakkor a mikro-, kis- és közepes vállalati alkalmazottaknak kétharmados a részaránya a foglalkoztatásból, amely szektor viszont a hozzáadott érték 58 százalék állítja elő. A magyar mikro-, kis- és közepes vállalatok tehát láthatólag termelékenységi hátrányban vannak mind a hazai nagyvállalatokhoz, mind más EU-országok mikro-, kis- és közepes vállalataihoz képest (EU factsheet, 2013).

A hazai mikro-, kis- és közepes vállalati szektor nemzetköziesedéséről egy 2003-as kutatás alapján *Kállay és Lengyel [2007]* számol be. Ezek szerint a mikro-, kis- és közepes vállalati szektor 2003-ban összesen 34,6 százalékban részesedett az exportból,<sup>3</sup> amely átlagosan nettó árbevételük 13,9 százalékát tette ki. Ugyanakkor a mikro-, kis- és közepes vállalatok mindössze 2,6 százalékának esetében volt a külföldi piaci értékesítés az elsődleges cél. A 10 százalékos külföldibevétel-részesedést meghaladó cégek a jegyzett tőke 35,1 százalékával rendelkeztek. Megfigyelhető az is, hogy a tulajdon szerinti nemzetköziesedés magasabb, mint az export szerinti, azaz a külföldi tulajdonú mikro-, kis- és közepes vállalatok egy része kizárólag ha-

<sup>3</sup> Ez a számadat megfelel a nemzetközi tendenciának, amely szerint ez az arány 25–35 százalék között van (*Andersson et al., 2004*).

zai piacra termel. A különbségek a mikro-, kis- és közepes vállalati szektoron belül a méret szempontjából is jelentősek, és a nemzetköziesedés szintje mind az export, mind a jegyzett tőke alapján vizsgálva a mérettel növekszik.

A 2000–2010-es években történt magyarországi felmérések igen eltérő adatokat szolgáltatnak az exportot folytató mikro-, kis- és közepes vállalatok számáról és számarányáról. *Mikesy* [2013] a különböző cikkek alapján 22,5–46,7 százalék közé teszi az exportáló mikro-, kis- és közepes vállalatok arányát. Amennyiben a felmérés nemzetközi volt, ez minden esetben a magyar mikro-, kis- és közepes vállalatok átlag alatti exportaktivitását mutatta. Nem ismert, hogy a felmérések mintái mennyiben voltak reprezentatívak. A Külgazdasági Stratégia [2011] a mikro-, kis- és közepes vállalati szektoron belül is megkülönbözteti a magyar és a többségében külföldi tulajdonú mikro-, kis- és közepes vállalatokat. Ennek alapján 2009-ben a magyar tulajdonú mikro-, kis- és közepes vállalatok exportbeli részaránya 12 százalékot tett ki, összességében pedig a mikro-, kis- és közepes vállalati szektor cégei az export 23,4 százalékát adták (Külgazdasági Stratégia, 2011, 9. o.). A legfrissebb 2012-es Mkkv évkönyv (Mkkv évkönyv, 2012) szerint a kettős könyvvitelt vezető cégek körében a mikro-, kis- és közepes vállalati szektor 2011-ben összesen 37,5 százalékban részesedett az exportból, ez átlagosan nettó árbevételük 21 százalékát tette ki. A különbségek a mikro-, kis- és közepes vállalati szektoron belül a méret szempontjából is jelentősek, az export és az árbevételbeli export részaránya a mérettel növekszik: a mikroméretű cégek exportrészesedése 8,7 százalék, a kisvállalatok esetében 11,4 százalék, a közepes méretű cégeknél pedig 17,4 százalék. Ezzel 2012-re nagyjából a 2008-as szintet sikerült elérni. A K&H Bank 350 mkkv megkérdezésén alapuló 2013-as felmérése szerint a hazai működő mikro-, kis- és közepes vállalatok nagyjából 29 százaléka folytat exporttevékenységet.<sup>4</sup> Ettől lényegesen eltérnek a kormányzat által kommunikált számok, az Eximbank adatbázisa alapján „jelenleg körülbelül kétezer olyan kis- és középvállalkozás van Magyarországon, amelyik képes saját terméket és szolgáltatást előállítani és exportként értékesíteni” (MTI, 2014).<sup>5</sup> Mások az exportképes mikro-, kis- és közepes vállalatok „hivatalos meghatározás” szerinti számát 4000-re teszik (Export koordináció sajtótájékoztató, 2014). A kormányzat célkitűzése között szerepel e szám növelése néhány éven belül 12 000-re.

<sup>4</sup> Lásd: [https://www.kh.hu/publish/kh/hu/khcsoport/sajtokozlemenye/2013/2013\\_\\_III\\_\\_negyedev/gyerekcip\\_ben\\_a\\_mkkv-k\\_export\\_aktivitasa.html](https://www.kh.hu/publish/kh/hu/khcsoport/sajtokozlemenye/2013/2013__III__negyedev/gyerekcip_ben_a_mkkv-k_export_aktivitasa.html)

<sup>5</sup> Nagy valószínűséggel itt az exportképesség „hivatalos” meghatározását követve történt a meghatározás, azaz többéves létezés és 100 millió forint feletti árbevétel alapján. Valószínűsíthető az is, hogy csupán a feldolgozóiparról beszélt a miniszterelnök.

A hazai mikro-, kis- és közepes vállalati szektor nemzetköziesedésének legfontosabb mutatójáról, az exportról országok szerinti összehasonlítást lehetővé tevő európai uniós adatállomány nem áll rendelkezésünkre. Ugyanakkor a Global Entrepreneurship Monitor (GEM) adatfelvétele lehetőséget biztosít arra, hogy egységes módszertan alapján összehasonlíthassuk a felmérésben részt vevő országokat (*Szerb és Petheő, 2014*). A GEM kutatása eredetileg a vállalkozói aktivitás mérésére szolgált, de rendelkezésünkre állnak a nemzetköziesedésre vonatkozó külpiazi értékesítés közelítő (proxi) mutatói is, külön a fiatal vállalkozások (ezek a születőben levő és a 42 hónapnál fiatalabb cégek) és külön a megállapodott cégekre (42 hónapnál idősebb) vonatkoztatva. Hangsúlyozzuk, hogy a GEM nem a közvetlen exportra, hanem ennek egy közeli proxijára, a külföldi vevők százalékos arányára kérdez rá. Így lehetséges, hogy egy frekvenciát idegenforgalmi helyen levő étterem vevőinek jó része külföldi, ugyanakkor technikailag mégsem minősül a cég exportálónak. Az *1. táblázat* tartalmazza a megfelelő adatokat.

*1. táblázat*

**A legalább egyszázaléknyi külföldi vevővel rendelkezők aránya a korai fázisú vállalkozások és a megállapodott cégek között földrajzi elhelyezkedés szerint 2013-ban**

	Legalább egyszázaléknyi külföldi vevővel rendelkezők aránya	
	a korai fázisú vállalkozások	a megállapodott cégek között (százalékban)
Magyarország	63,17	60,31
EU (Magyarország nélkül)	63,56	60,45
Kelet-Közép-Európa	73,00	68,76
USA	84,84	73,70
Kína	22,47	12,49
Dél-Amerika	38,17	36,22
Afrika	38,55	33,08
Közel-Kelet és Észak-Afrika	35,68	37,31
Világátlag	48,18	45,16

*Forrás:* A Global Entrepreneurship Monitor 2013-as felmérése alapján saját kalkuláció.

Mint az az *1. táblázatból* látszik, mind a fiatal, mind a megállapodott cégek esetében nagyjából a vállalatok 50 százalékának van külföldi vevője. A szórás viszont meglehetősen nagy, a kezdő cégek esetében a lista éllovasa – nem meglepő módon – az Egyesült Államok, vállalatainak mintegy 85 százaléka akart exportálni vagy folytatott exporttevékenységet, ugyanakkor Kína esetében ez a szám 22,47 százalék. A megállapodott cégek esetében is ugyanaz a két ország volt az első és az utolsó, viszont itt már csak az amerikai cégek 73,7 százaléka, a kínaiaknak pedig 12,5 százaléka exportált. A lista első felében foglaltak helyet a fejlett országok mellett a kelet-közép-európai nemzetek is. Magyarország a fiatal cégek esetében 20., a megállapodottak szerint pedig a 23. helyet foglalta el Macedónia és a balti államok társaságában. A korábbi GEM-felmérések szerint a magyar vállalatok export szerinti nemzetköziesedése meglehetősen alacsony szintű volt nemzetközi összehasonlításban. A 2000-es évek közepéhez viszonyítva mára a helyzet némileg megváltozott, mivel Magyarország az első harmadba küzdötte fel magát. Ebben – sok egyéb tényező mellett – vélhetően a haza piaci lehetőségek beszűkülése is szerepet játszik.

*A kisvállalatok nemzetköziesedése a saját adatállomány alapján*

A Pécsi Tudományegyetem Közgazdasági Karának vezetésével a TÁMOP 4.2.2 A–11/1/KONV-2012-0058 számú kutatás keretén belül 2013 márciusa és júniusa között lezajlott – a Szociográf Piac- és Közvéleménykutató Intézet által végzett – felmérés alapján létrehozott adatállomány felhasználásával képet alkothatunk a hazai mkkv-k nemzetköziesedésének sokváltozós természetéről.<sup>6</sup> Ebben a fejezet részben a hazai mikro-, kis- és közepes vállalati szektor nemzetköziesedését a kisvállalati felmérés leíró statisztikai és megoszlási viszonyszámai alapján mutatjuk be. A felmérés rétegzetten reprezentatív a vállalatméret, a NUTS2-es regionális elhelyezkedés és az iparág szerint (bővebben lásd: *Szerb et al., 2014*). A kisvállalatok nemzetköziesedésének mérésére jellemzően négy mutatót használnak: a külföldi tulajdonossal rendelkező, az export, az import és a külföldi telephellyel rendelkező cégek aránya. A külföldi telephely kialakítása a nemzetköziesedés legmagasabb szintjét jelenti. Erre a szintre a minta 799 vállalata közül mindössze egy cég jutott. A külföldi tulajdonossal (magánszemély vagy más vállalat) rendelkező cégek aránya 1,77 százalék. Ez a 643 821 működő magyar mikro-, kis- és közepes vállalatokra vetítve azt jelenti,

<sup>6</sup> A valós kép kialakítása érdekében az elemzésnél a mérettel súlyozott értékeket használjuk.

hogy hazánkban mintegy 11 400 olyan magyar mikro-, kis- és közepes vállalat található, amelyeknél külföldi is van a tulajdonosok között. A külföldi magánszemélyek tulajdoni részaránya minden esetben 100 százalék volt, a nem magánszemélyek esetében pedig jellemző a külföldi kisebbségi tulajdon (30 százalék).

A kisvállalatok exportaktivitásának mérőszámaként a külföldi vevők arányát használjuk. Ez a mutató így nem csupán a direkt exportot tartalmazza, hanem a külföldi tulajdonú, de magyarországi cégeknek történő beszállítást és a hazánkban megforduló külföldiek kisvállalatoknál történő vásárlásait is. Ennek alapján külföldi vevője volt a mikro-, kis- és közepes vállalatok 22,9 százalékának. Ez nagyjából megfelel a külgazdasági stratégiában említett számaránynak. A vevők száma alapján kiszámított exportintenzitás szerint a minta cégeinek 5,7 százaléka esetében a külföldi vevők száma 10 százalék alatti volt, és csupán a vállalatok 3,9 százaléka haladta meg a 75 százalékot. Összhangban a korábbi kutatásokkal megállapítható, hogy az exportáló cégek részaránya a vállalat méretével növekszik: ameddig a mikroméretű (1–4 főt foglalkoztató) vállalatok esetében ez az arány 22,1 százalék, a 10–19 főt foglalkoztató cégek esetében már 27,7 százalék, a 20–49 fős tartományban 36,4 százalék, a középvállalatoknál pedig 50 százalék.

A legfontosabb célországok a vállalatok fázismodell-elméletének megfelelően a földrajzilag, kulturálisan közeli desztinációk: Németország (93),<sup>7</sup> Ausztria (76), Románia (56), Szlovákia (53), Horvátország (32), Olaszország (32), Csehország (31), Szlovénia (28), Lengyelország (28). Kisebb jelentőségű a hazánkkal határos Szerbia (20) és marginális szerepe van Ukrajnának (14). A nemzetközi kereskedelemben fontos szerepet betöltő nem európai országok a magyar kisvállalatoknak nem igazán célországai: Japánt 7, Kínát 5, az USA-t 8 cég említette. Ugyanakkor olyan egzotikus országok is szerepelnek a listán, mint Kuba, Brazília, India vagy Pakisztán. A jelenlegi külgazdaság-politika fókuszába kerülő közép-ázsiai országok teljes mértékben hiányoznak a listáról.

A nemzetköziesedés egy másik fontos mérőszáma az import, amelynek során a vállalat terméket, szolgáltatást vagy technológiát közvetlenül más országból szerez be. *Halpern* és szerzőtársai [2005] szerint az importáló cégek lényegesen csökkenthetik költségeiket, ezáltal versenyelőnyre tehetnek szert a többi vállalattal szemben. Adataink alapján a hazai mikro-, kis- és közepes vállalatok 18,3 százaléka folytatott direkt importot. Az import jelentőségét a vállalat nem bérjellegű költségeinek arányában ragadhatjuk meg. Ezek szerint a közvetlenül importált termékek a költségek

<sup>7</sup> Zárójelben az említések száma.

kevesebb mint 10 százalékát teszik ki az importáló cégek 8,1 százalékánál. Tipikusan mondható, hogy a költségek 10–50 százaléka az importarány a cégek 43,9 százalékánál. A minta cégeinek 24,7 százaléka esetében az importarány 50–75 százalék között található, és nem elhanyagolható, 23,7 százalék azon cégek aránya, amelyek esetében az importnak a költségeken belüli aránya meghaladja a 75 százalékot.

Fontos következtetéseket vonhatunk le az import szerkezetét vizsgálva: az mennyiben segíti e vállalatokat technológiai hátrányuk csökkentésében. A felmérés adatai alapján egyértelmű, hogy a magyar mikro-, kis- és közepes vállalatok a legnagyobb arányban (11,1 százalék) olyan árut, terméket hoznak be, amit gyakorlatilag változtatás nélkül továbbértékesítenek. 9,8 százalékra tehető azon cégek aránya, amelyek a gyártáshoz hoznak be alap- és segédanyagot. A cégek 6,9 százaléka vesz külföldről szolgáltatást – ebben egy olyan cég is szerepel, amely banki szolgáltatást vett igénybe. Ugyanakkor a technológia importjában nem jeleskednek cégeink, mindössze 1,9 százalék próbálja a – feltehetően – modernebb – külföldi technológiát direkt módon beszerezni.

Az import legfontosabb forrásai jórészt azonosak az export célországaival, van azonban néhány említésre érdemes eltérés. Németország (76) egyértelműen a vezető, de a második Olaszország (51), és Ausztria (47) a harmadik, Szlovákia (27) és Lengyelország (24) után viszont Kína (16) következik, megelőzve olyan közeli európai országokat, mint Csehország (15) vagy Románia (14). Tíznel több kisvállalat importál Franciaországból (13) és az Egyesült Királyságból (11).

## Empirikus eredmények

A cikk ezen részében a PTE-KTK felmérésében (Szerb et al., 2014) részt vevő cégek versenyképességének és nemzetköziesedésének az összefüggéseit elemezzük. A TÁMOP által támogatott kutatás egyik fő célja a vállalatok egyéni tényezőkön alapuló, komplex versenyképességét mérő mutató kialakítása volt.<sup>8</sup>

A rétegzett, 799 darabos minta reprezentatív a vállalatméret, az iparág és a regionális elhelyezkedés szempontjából. A felmérés alapján megállapítható, hogy a kisvállalatoknak csak 7,1 százaléka nyilatkozott úgy, hogy a külfiacon is versenyez. A külfiazi versenyben résztvevők nagyobb hányada több ország piacán is jelen van.

<sup>8</sup> A versenyképességi index Barney [1991] erőforrás-elméletén alapul, amely a cégek egyedi képességeire helyezi a hangsúlyt.

A külpiacon versenyző cégek 18 százaléka nyilatkozott úgy, hogy csak egy országban értékesíti termékeit, szolgáltatásait.

#### *A versenyképességi pontok kalkulálása*

Az adatállományban szereplő 799 kisvállalat versenyképességét tíz, egyenként is több változót tartalmazó dimenzióban számítottuk ki (Szerb et al., 2014). A versenyképesség tíz pillérje a vállalatok alapvető kompetenciáit fejezi ki. Ezek:

- a humán tőke,
- a finanszírozás és a pénzügyi menedzsment,
- az együttműködés,
- a termék és a termékinnováció,
- az adminisztratív rutinok,
- a versenystratégia,
- a technológia,
- a marketing,
- a nemzetköziesedés,
- az online jelenlét és az infokommunikációs eszközök használata.

Ezek szerint *a versenyképesség a humán tőke, a finanszírozás, az együttműködés, a kínált termék, az adminisztratív rutinok, a versenystratégia, az alkalmazott technológia, az értékesítési mód (marketing), a nemzetköziesedés, valamint az online megjelenés olyan kompetenciái, amelyek lehetővé teszik a vállalat számára, hogy hatékonyan versenyezzen más vállalatokkal, és olyan termékeket/szolgáltatásokat nyújtson, amelyeket a fogyasztók magasra értékelnek.* Ugyanakkor figyelembe kell venni, hogy a vállalat nem az egyes versenyképességi tényezők strukturálatlan halma, hanem komplex egysége; azaz az egyes tényezők egymáshoz illeszkedése a versenyképesség fontos eleme. Így ezeket a tényezőket nem egymástól függetlenül, izoláltan, hanem a rendszer egészében kell szemlélnünk. Miller [1986, 1996] konfigurációs elmélete szerint a rendszer elemeinek harmonizációja fontosabb annál, hogy egyes elemeknek általános, minden cégre érvényes dominanciáját keressük.

A versenyképességi pontok kalkulálásánál abból az előfeltevésből indultunk ki, hogy a versenyképességi rendszer meghatározó tényezője a tíz pillér közül a legalacsonyabb értékkel rendelkező, amely visszahúzó hatást gyakorol a többi magasabb értékű pillérre. A büntetés mértéke függ a leggyengébb pillér és a többi pillér közötti különbség nagyságától: a büntetés a szűk keresztmetszet növekedésével egyre na-



gyobb lesz. A szűk keresztmetszetet képező pillér és a szűk keresztmetszet nagysága cégről cégre változik. A szűk keresztmetszetekért történő büntetés módszertana így tagadja az egyes pillérek korlátlan helyettesíthetőségét: a vállalat számára a versenyképesség növelésének az optimális lehetősége a leggyengébb pillér javítása (*Rappai és Szerb, 2011*).

### *A versenyképesség és a nemzetköziesedés kapcsolatának elemzése*

A versenyképesség nem csupán az egyes pillérek halmaza, hanem a versenyképességi tényezők összefüggő rendszert is alkotnak. Annak érdekében, hogy ezeket az összefüggéseket láthatóvá tegyük, a vizsgálatban szereplő cégeket a versenyképesség tíz pillérje alapján klaszterelemzés<sup>9</sup> segítségével csoportokba soroltuk. A több változatból végül a nyolccsoportos verzió bizonyult a leghasznosabbnak (lásd a 2. és a 3. táblázatot).

Mint a 2. táblázatból látható, a legjobb, átlagosan 6,01 versenyképességi ponttal rendelkező 1. klaszter cégei a tíz pillér közül ötben a legjobbak, a többi öt közül négyben pedig másodikak. Az egyes pillérértékek magas szinten kiegyensúlyozottak, az átlagos pillérek 0,607 (Marketing) és 0,736 (Online jelenlét és infokommunikációs eszközök használata) között találhatóak. A klaszterben a legrosszabb cég is átlag feletti, 4,63-as versenyképességi ponttal rendelkezik (lásd a 3. táblázatot). Ráadásul a cégek 55 százaléka ténylegesen exportált is, ez a teljes minta átlagának majd kétszerese. A csoportok közül a legutolsó, 8. klaszter átlagosan 2,67 versenyképességi ponttal rendelkező cégei minden szempontból gyengén teljesítenek. Ugyanakkor feltűnő, hogy még ebben a csoportban is vannak olyan cégek, amelyek ténylegesen exportálnak.

<sup>9</sup> A szegmentáció céljára a tudományos kutatásokban és a gyakorlati alkalmazásokban is gyakran használt többváltozós statisztikai módszer a klaszterelemzés, ami a csoportosítás, a csoportképzés módszertanának összefoglaló elnevezése. A klaszterelemzés többféle csoportosítási eljárást foglal magába. Azon többváltozós módszerek közé tartozik, amelyek az objektumok, a megkérdezettek közötti struktúrák feltárására szolgálnak. A klaszterelemzés célja az, hogy viszonylag heterogén objektumok (egyéni fogyasztók vagy vállalatok) ismérvei alapján viszonylag homogén részcsoportokat, csoportokat tárjon fel és képezzen. A gyakorlati felhasználás szempontjából nagyon fontos jellemzője az, hogy az ismérvek egyidejű figyelembevételével tárja fel a struktúrákat, vagyis nem szükséges előzetesen meghatározni a csoportokat vagy azok egyes jellemzőit [*Simon, 2006*].

## A felmérésben részt vevő mikro-, kis- és közepes vállalatok klaszterei a versenyképesség tíz pilléréje alapján

(Súlyozatlan értékek)

Pillér (átlagosra igazított)	1	2	3	4	5	6	7	8	Átlag/ összesen
Humán tőke	<b>0,640</b>	0,510	0,578	0,432	0,455	0,391	0,378	<u>0,347</u>	0,450
Finanszírozás	0,610	0,422	0,386	0,398	<b>0,623</b>	0,416	<u>0,366</u>	0,386	0,450
Együttműködés	<b>0,601</b>	0,440	0,453	0,516	0,383	0,322	0,301	<u>0,268</u>	0,450
Termék és termékinnováció	0,609	<b>0,650</b>	0,540	0,550	0,413	0,437	0,318	<u>0,288</u>	0,450
Adminisztratív rutin	<b>0,642</b>	0,371	0,520	0,476	0,449	0,279	<u>0,274</u>	0,296	0,450
Versenystratégia	0,637	<b>0,655</b>	0,458	0,542	0,402	0,516	0,314	<u>0,243</u>	0,450
Technológia	0,619	0,607	0,410	<b>0,708</b>	0,402	0,392	<u>0,371</u>	0,381	0,450
Marketing	0,607	<b>0,618</b>	0,616	0,492	0,444	0,419	0,377	<u>0,281</u>	0,450
Nemzetköziesedés	<b>0,660</b>	0,410	0,541	0,444	0,409	0,354	0,310	<u>0,296</u>	0,450
Online jelenlét és infokommunikációs eszközök használata	<b>0,736</b>	0,733	0,570	0,313	0,502	0,203	0,624	<u>0,140</u>	0,450

A tíz pillér az összehasonlíthatóság érdekében ugyanarra az átlagra lett igazítva. Bővebben lásd: Szerb és szerzőtársai [2014].

*Vastaggal szedett szám:* a legjobb pillérérték.

*Aláhúzott szám:* a leggyengébb pillérérték.

3. táblázat

**A felmérésben részt vevő mikro-, kis- és közepes vállalatok klasztereinek általános jellemzői**

Kategória	1	2	3	4	5	6	7	8	Átlag/ összesen
Tényleges exportáló cégek aránya (súlyozatlan)	55,28%	32,26%	22,43%	34,29%	30,58%	20,37%	36,05%	14,38%	29,79%
Átlag versenyképességi pont	6,01	5,01	4,68	4,47	4,21	3,43	3,38	2,67	3,79
Versenyképességi rangsor	1	2	3	4	5	6	7	8	-
Minimum versenyképességi pont	4,63	4,13	3,26	3,44	3,34	2,48	2,34	1,55	1,55
Maximum versenyképességi pont	7,23	5,89	5,57	5,89	5,42	4,40	4,33	3,69	7,23
Összesen (súlyozatlan)	123	31	108	70	121	107	86	153	799
Összesen (súlyozott)	38	61	75	74	117	156	89	191	799
Összesen (súlyozott százalék)	4,71	7,57	9,37	9,24	14,61	19,53	11,08	23,89	100,00

Nézzük meg a versenyképességi modell nemzetköziesedési vonatkozásait. Az elmélet szerint az erőforrások optimális kombinációját az jelenti, ha a versenyképesség tíz pillérje azonos értékkel rendelkezik. Ebből az is következik, hogy a magas nemzetköziesedésű cégek akkor tudják előnyeiket kihasználni, ha a nemzetköziesedési pillért harmonizálják a többi kilenc pillérrel. Nem elegendő tehát kiugró exportot elérni, ezt alá kell támasztani – többek között – megfelelő stratégiával, termékkel, kapcsolatokkal, technológiával, finanszírozással, humánerőforrással, marketinggel, adminisztratív rutinokkal, online jelenléttel. A másik oldalról pedig elmondható, hogy a nemzetköziesedés vagy szűkebben vizsgálva az exportaktivitás növelése csak a vállalati működés szűk keresztmetszeteinek felszámolása és a versenyképesség többi kilenc pillérjének a kiegyensúlyozott fejlesztése révén érhető el.

A versenyképesség és a nemzetköziesedés közötti korrelációs mutató 0,58, közepesen erősen szignifikáns. A nemzetköziesedés és a többi kilenc pillér közötti korrelációk 0,13 (finanszírozás) és 0,39 (adminisztratív rutinok) között mozognak. A belső összefüggések elemzése érdekében a versenyképességi pillért alkotó komponenseket is meg kell vizsgálnunk. A nemzetköziesedés pillérje négy változó kombinálásából (a normált értékek átlagolása) tevődik össze:

- a külföldi vevők aránya (5 kategória),
- az idegen nyelveket a különböző szinteken beszélők és a beszélt nyelvek fajtájának a kombinációja (5 kategória),
- a kiváló elhelyezkedés egyedisége (5 kategória),
- az eladósodottság pénzügyi mutató (5 kategória).

Nyilvánvaló, hogy a fenti négy kategória alapján nem csupán a ténylegesen exportot folytató cégek minősülnek nemzetköziesedettnek, hanem a nemzetköziesedési potenciál is a pillér része az idegen nyelvet beszélők, az elhelyezkedés és az eladósodottság pénzügyi mutatói mentén.

Az előbbi tényezők közül a külföldi vevők arányát a cikk előző alfejezetében már elemeztük. Az idegen nyelvet beszélőkről eddig még kevés szót ejtettünk, de alapvető fontosságú, hogy a cégnél valaki tudjon idegen nyelven is kommunikálni. Nos, a minta cégeinek 46,4 százalékánál senki sem beszél idegen nyelven, további 19,4 százalékánál pedig egy idegen nyelven tudnak kommunikálni. Még így is a minta magyar mikro-, kis- és közepes vállalatainak egyharmada tud két vagy több idegen nyelven kapcsolatot létesíteni. A jó elhelyezkedés is növelheti az export esélyét; válaszadó cégeink 24,3 százaléka nyilatkozott úgy, hogy elhelyezkedésük az átlagot meghaladóan kedvező. A pénzügyi mutatók közül az eladósodottság korrelált a leg-

inkább a nemzetköziesedés többi változójával. Ez azt mutatta, hogy a nemzetköziesedő cégek jobban eladósodottak, mint a minta többi cége.

*A nemzetköziesedés klaszterszintű elemzése*

Ebben az alfejezetben az egyes klaszterekbe tartozó cégeket vizsgáljuk a nemzetköziesedés szempontjából. Érdeemes megnézni azt, hogy a legjobb 1. klaszterbe tartozó cégek milyen pillérek esetében értek el a többiekhez mérten magas átlagot. Az Online jelenlét és az infokommunikációs eszközök használata mellett a Humán tőke, az Együttműködés és az Adminisztratív rutinok pillérjei ugranak ki. Úgy tűnik, a klaszterbe tartozó cégek nemzetköziesedését leginkább a hálózati együttműködés elmélete alapján magyarázhatjuk, hiszen ez az, amelyik a kapcsolatokra helyezi a hangsúlyt. Ugyanakkor a vállalatok tipikusan a nagyobb mérettartományból kerültek ki, jellemezően a közepes méretű cégek és a kisvállalatok tartoznak ide, amelyek kora 8 év feletti. Ez pedig a fejlődési szakaszok Uppsala-modelljének téziseit támasztja alá. A nemzetköziesedés szempontjából kevésbé érdekesek a 2. táblázat 2. klaszterének cégei, amelyek átlag alatti nemzetköziesedési pontokkal rendelkeznek. Ezek a vállalatok kiugró értékekkel rendelkeznek a Termék és termékinnováció, a Versenystratégia és a Marketing pillérek eseteiben. Az Adminisztratív rutinok rendkívül alacsony értékét a cégek kicsisége is magyarázza, hiszen ebbe a csoportba jórészt mikroméretű cégek kerültek.

A 3. klaszter cégeinek átlagos versenyképessége még mindig lényegesen meghaladja az átlagot és átlag feletti a nemzetköziesedésük szintje is. Ugyanakkor a ténylegesen exportálók aránya az átlagtól lényegesen elmarad. A Humán tőke, a Termék és termékinnováció továbbá a Marketing pillér értékei is átlag feletti, kirívóan alacsony a Finanszírozás pillér átlagos nagysága. A pillérek látható kiegyensúlyozatlansága miatt valószínűsíthető, hogy ezek a cégek sérülékenyek meglévő és potenciális nemzetköziesedési kapcsolataikban. Az ide tartozó cégek többsége a nagyobb méretű mikro- (5–9 fő alkalmazott) és a kisebb méretű kisvállalatok (10–19 fő alkalmazott) közé sorolható.

Átlag alatti nemzetköziesedés jellemző a 4. és az 5. klaszter cégeire, amelyek nemzetköziesedési szintje összhangban van az eddigieknél alacsonyabb, de átlag feletti versenyképességi pontjaikkal. Bár mind a 4., mind az 5. klaszter cégeinek van erős pontja – az előbbi esetben a Technológia, az utóbbiban a Finanszírozás –, de gyenge pillérek is megtalálhatók. A 4. klaszter esetében a Finanszírozás, az 5.

klaszter esetében pedig az Együttműködés képezi a versenyképesség és a nemzetköziesedés szűk keresztmetszeteit.

A 6. és a 7. klaszter cégeinek versenyképessége átlag alatti. Ameddig azonban a 6. klaszter esetében a nemzetköziesedés alacsony szintje összhangban van a versenyképességi pontokkal, a 7. klaszter esetében relatíve magas az exportáló cégek aránya. Ráadásul ez utóbbi csoport esetében a versenyképesség pillérei is meglehetősen kiegyenlítettek, azonban ez a kiegyenlített szint igen alacsony az Online jelenlét és az Infokommunikációs technológia használata kivételével. Kétséges, hogy az itt található, döntően az 5–9 fős mérettartományba tartozó vállalatok mennyiben képesek fenntartani exportjukat a jövőben.

A súlyozott esetszámú minta majd negyedét olyan cégek alkotják, amelyek versenyképessége mélyen átlag alatti (8. klaszter). Ráadásul a 10 pillér közül hét esetében ezek a cégek az utolsók, beleértve a nemzetköziesedést is. Nyilvánvaló, hogy az ide sorolható, döntő mértékben mikroméretű cégek még a hazai verseny körülményei között is komoly nehézségekkel néznek szembe, nem is beszélve a külfiacról. Így részükről érdemi nemzetköziesedési aktivitás nem igazán várható. Ugyanakkor meglepő, hogy még itt is találhatóak tényleges exportot végző cégek, ellentmondva bármely elméletnek és – tegyük hozzá – a józan észnek is.

### **Összefoglalás, következtetések**

Tanulmányunk bevezetőjében öt kutatási kérdést tettünk fel, a következőkben ezekre szeretnénk választ adni eddigi elemzéseink alapján. A magyar mikro-, kis- és közepes vállalati szektor nemzetköziesedési szintje és a kisvállalatok exportpotenciálja kapcsán több, különböző forrásból származó, egymástól lényegesen eltérő adat látott napvilágot. A kormány külgazdasági stratégiai tervezete célként jelöli meg a 2000 exportképesnek tartott magyar mikro-, kis- és közepes vállalat számának meghatszorozását úgy, hogy a külfiaci, hagyományosan európai uniós orientációról egy keleti, Közép-Ázsiára és Kínára fókuszáló irányváltás valósulna meg. Adatbázisunk alapján a feldolgozóipari exportképes cégek (100 millió forint árbevétel felett) országos száma nagyságrendileg a 2000-nél lényegesen több, mintegy 6000. Ugyanakkor a tanulmányban feldolgozott publikációk és a saját adatállomány alapján a ténylegesen exportáló mikro-, kis- és közepes vállalatok száma ennél nagyobb, százezres tömegű. A nem exportáló cégek között is jócskán vannak olyan 100 milliós árbevétel

alatti feldolgozóipari cégek, amelyek potenciálisan exportálhatnának: adatállományunk szerint megközelítőleg 20 000-en.

Az új külgazdasági stratégia célkitűzései esetében elmondható, hogy ameddig a nemzetköziesedés Kárpát-medencei fokozása elméletileg és gyakorlatilag is reális célkitűzésnek látszik, a kisvállalatok fokozott ázsiai szerepvállalása számos kérdést vet fel, hiszen ezek az országok mind földrajzilag, mind kulturálisan távol vannak Magyarországtól. Az általunk elemzett 799 fős magyar mikro-, kis- és közepes vállalati minta cégei alig fordultak elő az ázsiai országokban, a közép-ázsiai országok pedig teljes mértékben hiányoztak a palettáról. A mintában szereplő cégeink az exportpiacon történő megjelenés legfontosabb akadályaként a kapcsolati tőke és a külföldi képviselők hiányát emelték ki, márpedig az ázsiai országokban máig meghatározó a személyes ismeretségen nyugvó kapcsolati háló.

A tanulmányban részletesen elemeztük a versenyképesség és a nemzetköziesedés kapcsolatát. Az országos versenyképességi felmérések, döntően a Globális Versenyképességi Index alapján látható, hogy hazánk relatív versenyképessége az elmúlt 10-13 évben jelentősen visszaesett. A visszaesés elsősorban nem a nemzetközi gazdaságba gyakorlatilag mélyen beágyazott nagyvállalatoknak, hanem a kisebb méretű cégeknek „köszönhető”. A kutatásunk alapján képzett adatállomány lehetővé teszi a biztosítást arra, hogy a magyar mikro-, kis- és közepes vállalatok körében a versenyképességet és annak összetevőit elemezzük. A versenyképesség tíz pillére és 55 változója alapján képzett egyedi versenyképességi index átlagos értéke egy 0–10-es skálán csupán 3,79 úgy, hogy a benchmarkok a magyarországi és nem a világgazdasági legjobb gyakorlatokat követik.

Az általunk képzett nemzetköziesedési pillér négy változóból tevődik össze. Ezek közül az export csak az egyik változó. Ez azt jelenti, hogy ez a pillér nem csupán a tényleges, hanem a potenciális nemzetköziesedést is méri. A versenyképesség és a nemzetköziesedés közötti korrelációs koefficiens értéke 0,58, ami közepesen erős. A nyolc csoportot tartalmazó klaszterelemzés a nemzetköziesedés és a versenyképesség többi kilenc pillére közötti kapcsolat mélyebb elemzését tette lehetővé. A szűk keresztmetszetekért járó büntetés módszertana szerint a versenyképesség pillérei összefüggenek, a rendelkezésre álló erőforrások optimalizálása megköveteli a pillérek egymással történő harmonizálását. Esetünkben az optimális pillérkombinációk azok, amelyek esetében a normál pillérek értékei ugyanazt az értéket veszik fel.

A legmagasabb versenyképességű klaszter cégei bizonyultak egyben a leginkább aktívnak mind a nemzetköziesedés, mind a szűkebben vett export területén

is. Ezen cégek versenyképességi pillérei kiegyensúlyozottak, az előzetes elképzeléseknek és az empirikus szakirodalomnak megfelelően. Különösen meghatározónak bizonyult az együttműködés, ami a nemzetköziesedés hálózati elméletével van összhangban. Ugyanakkor ez az eredmény nem mond ellent a fejlődési szakaszok elméletének sem, hiszen e vállalatok többsége a magyar mikro-, kis- és közepes vállalati kategóriában nagyobb és idősebb. A kiegyensúlyozottság nem mondható el a többi klaszter cégeiről, amelyeknél a nemzetköziesedést egy vagy akár több pillér alacsony értéke gátolja. A leggyengébb versenyképességű cégek csoportjában a legalacsonyabb értékkel a nemzetköziesedési pillér rendelkezik. Ez szintén összhangban van az előzetes elvárásokkal. Nem cáfolja az előzetes elvárásokat az sem, hogy a nagyobb és átlagban versenyképesebb cégek nemzetköziesedése magasabb, mint a kisebbeké. Látható viszont egy meglepő dolog: minden egyes csoportban vannak exportáló cégek ott is, ahol az exportot sem a cég emberi erőforrásai, sem termékstruktúrája, sem együttműködési készsége, sem technológiája, sem stratégiája nem támasztja alá. Ezek a cégek komoly versenyképességi hátránnyal küzdenek a hazai terepen is, nehezen magyarázható, hogy mit is keresnek a nemzetközi piacokon. Összességében eredményeink igen hasonlóak más empirikus tanulmányok eredményeihez, ugyanakkor nem igazán járulnak hozzá ahhoz, hogy eldönthessük, melyik nemzetköziesedési elmélet is alkalmazható jobban a magyar kisvállalatok esetében.

Végül nézzük meg, hogy vizsgálataink alapján milyen gazdaságpolitikai javaslatot tehetünk? Eredményeink azt sugallják, hogy a nemzetköziesedés növelése, a tartós külpiaci pozíciók kiépítése nem választható el a cégek versenyképességének és méretének a növelésétől. Az is tisztán látható, hogy a magyar gazdaságban számos olyan magas versenyképességű, potenciálisan exportképes cég létezik, amelyek még nem léptek a külpiacra. Ugyanakkor a nemzetközi piacra lépés konkrét korlátai cégről cégre változhatnak, lehetnek akár tényleges fizikai akadályok, mint a kapcsolatok, az információ vagy a finanszírozási források hiánya, de lehetnek pszichológiai korlátok is. Ezeknek a cégeknek lehet, hogy csak egy kis lökés kell, hogy külpiacra lépjenek. A cégek egy másik csoportja esetében az export akadálya esetleg egy vagy két pillér alacsony értéke. Itt ezen szűk keresztmetszetet jelentő pillérek értékének feljavításával a versenyképesség és ezzel együtt a nemzetköziesedési potenciál is növelhető. Az alacsony versenyképességű cégek esetében nem javasoljuk a külpiacra lépést.

Meglátásunk szerint a nemzetköziesedés fokozásának általános eszközei – kereskedőházak, finanszírozás, kapcsolatépítés – mellett a cégek egyéni állapotának és kívánalmaiknak megfelelő, cégre szabott segítségre lenne szükség, középpontba



állítva a versenyképesség általános növelését. Ehhez viszont elsősorban a hazai intézményrendszer fejlesztésére lenne szükség, a külföldi pozíciók kiépítésére később kellene sort keríteni. A cégek általános fejlesztése nehéz és lassú folyamat, amitől eredmények inkább hosszú távon várhatók. Kétséges az is, hogy a már megállapodott, gondolkodás szempontjából is „betokosodott” cégekkel lehet-e valamit kezdeni. Megfontolásra érdemes, hogy inkább a fiatal generáció cégeit kellene támogatni, hogy versenyképesek és a mostani cégekhez képest inkább exportorientáltak legyenek. Ennek időigénye azonban még az előzőleg említettnél is hosszabb, akár évtizedes feladat lehet.

### Irodalomjegyzék

- EU factsheet [2013]: Európai Unió Fact and figures about the EU's Small and Medium Enterprise (SME) 2013. Letölthető: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/index_en.htm)
- Export koordináció sajtótájékoztató [2014]: Kevesebb az exportképes Mkv. Adó Online, 1014. 09.09. Letölthető: <http://ado.hu/rovatok/cegvilag/kevesebb-az-exportkepes-Mkv>
- mfor.hu [2013]: MNB: 2015-re érhetjük el a válság előtti GDP-t. Letölthető: [http://www.mfor.hu/cikkek/MNB\\_2015\\_re\\_erhetjuk\\_el\\_a\\_valsg\\_elotti\\_GDP\\_t.html](http://www.mfor.hu/cikkek/MNB_2015_re_erhetjuk_el_a_valsg_elotti_GDP_t.html).
- MTI [2014] Orbán meghatszorozná az exportképes cégek számát. MTI tudósítás. Letölthető: [http://hvg.hu/Mkv/20140301\\_Orban\\_meghatszorozna\\_az\\_exportkepes\\_cekek/](http://hvg.hu/Mkv/20140301_Orban_meghatszorozna_az_exportkepes_cekek/) 22–33. o.
- Ábel I. – Czákó E. (szerk.) [2013]: Az exportsiker nyomában. Alinea, Budapest.
- Acs, Z. J. – Morck, R. – Shaver, J. M. – Yeung, B. [1997]: The internationalization of small and medium-sized enterprises: A policy perspective. *Small Business Economics*, Vol. 9., No. 1., 7–20. o.
- Almor, T. [2000]: Born global: the case of small and medium sized, knowledge-intensive, Israeli firms. In: Almor, T. – Hashai, N. (eds.): FDI, international trade and the economics of peacemaking. Rishon LeZion, Israel School of Business Administration, Academic Division, The College of Management.
- Andersson, S. – Gabriellson, J. – Wictor, I. [2004]: International activities in small firms: examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms. *Canadian Journal of Administrative Science*, Vol. 21., Issue 1.
- Antalóczy K. – Éltető A. [2002]: Magyar vállalatok nemzetköziesedése – indítékok, hatások és problémák. *Közgazdasági Szemle*, 2. sz..
- Antalóczy Katalin – Sass Magdolna [2011]: Kis- és közepes méretű vállalatok nemzetköziesedése – elmélet és empiria. *Külgazdaság*, 55. évf., 9–10. sz., 22–33. o.
- Autio, E. – Sapienza, H. J. – Almeida, J. G. [2000]: Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, Vol. 43., No. 5., 909–924. o.
- Barney, J. B. [2001]: Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, Vol. 27., No. 6.
- Björkman, I. – Forsgren, M. [2000]: Nordic International Business Research – A review of its development. Diss. Department of Business Studies Uppsala University, RP, 2000/29. Uppsala: Ekonomikum.
- Clercq, D. De – Bosma, N. [2004]: Why are some firms more internationally committed than others? The role of knowledge, firm development stage, and optimism. SCALES-paper, N200408. Zoetermeer.

- Clercq, D. De – Sapienza, H. – Crijns, H. [2005]: The Internationalization of Small and Medium-Sized Firms. *Small Business Economics*, Vol. 24., No. 4., 409–419. o.
- Cordero, J. A. [2009]: The IMF's Stand-by Arrangements and the Economic Downturn in Eastern Europe: The Cases of Hungary, Latvia, and Ukraine. Center for Economic and Policy Research, Washington, DC. Letölthető: [www.cepr.net/documents/publications/imf-2009-09.pdf](http://www.cepr.net/documents/publications/imf-2009-09.pdf)
- Dana, L. P. (ed.) [2004]: Handbook of Research on International Entrepreneurship. Cheltenham, Edward Elgar.
- Davidsson, P. – Achtenhagen, L. – Naldi, L. [2005]: Research on small business growth: A review. EFMD 35th. EISB Conference on sustaining the entrepreneurial spirit over time. Barcelona. Working paper.
- Dunning, J. H. [1993]: Multinational Enterprises and the Global Economy. Addison-Wesley Publishing Company. Megjelenés földrajzi helye
- Evers, N. [2011]: Why Do New Ventures Internationalise? A Review of the Literature of Factors that Influence New Venture Internationalisation. *Irish Journal of Management*, Vol. 30., Issue 2.
- Fernández, Z. – Nieto, M. J. [2005]: Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review*, Vol. 18., No. 1., 77–89. o.
- Gankema, H. G. – Snuij, H. R. – Zwart, P. S. [2000]. The internationalization process of small and medium-sized enterprises: an evaluation of stage theory. *Journal of Small Business Management*, Vol. 38., Issue 4.
- Giovannetti, G. – Ricchiuti, G. – Velucchi, M. [2011]: Size, innovation and internationalization: a survival analysis of Italian firms. *Applied Economics*, Vol. 43., Issue 12.
- Halpern, L. – Koren, M. – Szeidl, A. [2005]: Imports and productivity. Centre for Economic Policy Research.
- Igor, K. – Cipriano, F. [2012]: Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals. *International Business Review*, Vol. 21., Issue 4.
- Jansson, H. [2007]: International business marketing in emerging country markets: the third wave of internationalization of firms. Edward Elgar Publishing.
- Johanson, J. – Vahlne, J. E. [1977]: The Internationalisation Process of the Firm. *Journal of International Business Studies*, Vol. 8.
- Kállay L. – Lengyel I. [2008]: A magyar kis- és középvállalatok nemzetköziesedése. *Vállalkozás és Innováció*, 2. évf., 1. sz.
- Knight, G. A. – Cavusgil, S. T. [2004]: Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, Vol. 35., 2., 124–141. o.
- Külgazdasági stratégia [2011]: Vitairat. Nemzetgazdasági Minisztérium. Letölthető: [http://www.pestmegye.hu/images/2014/agazati\\_strategiak/Kulgzdasagi\\_Strategia\\_2011.pdf](http://www.pestmegye.hu/images/2014/agazati_strategiak/Kulgzdasagi_Strategia_2011.pdf) Letöltve: 2014.11.01.
- Lu, J. W. – Beamish, P. W. [2002]: The internationalization and growth of SMEs. ASAC.
- Manolova, T. S. – Brush, C. G. – Edelman, L. F. – Greene, P. G. [2002]: Internationalization of Small Firms: Personal Factors Revisited. *International Small Business Journal*, Vol. 20., Issue 9.
- Mikesy Á. [2013]: A magyarországi mikro-, kis- és középvállalatok nemzetköziesedése és a külföldi értékesítést nehezítő akadályok – egy vállalati felmérés tanulságai. *Külgazdaság*, 57. évf., 1–2. sz., 92–120. o.
- Miller, D. [1986]: Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, Vol. 7., No. 3., 233–249. o.
- Miller, D. [1996]: Configurations revisited. *Strategic Management Journal*, Vol. 17., No. 7., 505–512. o.
- MKKV Évkönyv 2012 [2013]: A kis-és középvállalkozások helyzete Magyarországon. Nemzetgazdasági Minisztérium, Budapest.
- Morck, R. – Yeung, B. [1991]: Why Investors Value Multinationality. *Journal of Business*, Vol. 64., No. 2., 165–187. o.

- Olejnik, E. – Swoboda, B. [2012]: SMEs' internationalisation patterns: descriptives, dynamics and determinants. *International Marketing Review*, Vol. 29., Issue 5.
- Olli, K. – Sami, S. – Kaisu, P. [2012]: Start-up patterns of internationalization: A framework and its application in the context of knowledge-intensive SMEs. *European Management Journal*, Vol. 30., Issue 4.
- Oviatt, B. M. – McDougall, P. P. [2005]: The internationalization of entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, Vol. 36., Issue 2.
- Pezderka, N. – Sinkovics, R. R. [2011]: A conceptualization of e-risk perceptions and implications for small firm active online internationalization. *International Business Review*, Vol. 20., No. 4., 409–422. o.
- Rappai G. – Szerb L. [2011]: Összetett indexek készítése új módon: a szűk keresztmetszetekért történő büntetés módszere. Közgazdaságtudományi és Regionális Tudományok Intézete, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Műhelytanulmányok, 2011/1, március. Letölthető: [http://www.krti.ktk.pte.hu/files/tiny\\_mce/File/MT/mt\\_2011\\_1.pdf](http://www.krti.ktk.pte.hu/files/tiny_mce/File/MT/mt_2011_1.pdf)
- Reuber, A. R. – Fischer E. [1997]: The Influence of the Management Team's International Experience on the Internationalization Behavior of SMEs. *Journal of International Business Studies*, Vol. 28., No. 4.
- Schwab, K. [2014]: Global Competitiveness Report 2014–2015. World Economic Forum, Geneva, 549 o.
- Simon, J. [2006]: A klaszterelemzés alkalmazási lehetőségei a marketingkutatásban. *Statisztikai Szemle*, 84. évf., 7. sz., 627–651. o.
- Szerb L. – Csapi V. – Deutsch N. – Hornyák M. – Horváth Á. – Kruzsliz F. – Lányi B. – Márkus G. – Rác G. – Rappai G. – Rideg A. – Szűcs P. K. – Ulbert J. [2014]: Mennyire versenyképesek a magyar kisvállalatok? *Marketing és Menedzsment*, megjelenés alatt.
- Szerb L. – Petheő A. [2014]: A „Globális Vállalkozói Monitor” kutatás adatfelvételei. *Statisztikai Szemle*, Vol. 92., No. 1.
- Toulova, M. – Votoupalova, M. – Kubickova, L. [2015]: Barriers of SMEs internationalization and strategy for success in foreign markets. *International Journal of Management Cases*, Vol. 17., Issue 1.
- Veilleux, S. – Haskell, N. – Pons, F. [2012]: Going global: how smaller enterprises benefit from strategic alliances. *Journal of Business Strategy*, Vol. 33., No. 5., 22–31. o.
- Wen-Ting, L. [2012]: Family ownership and internationalization processes: Internationalization pace, internationalization scope, and internationalization rhythm. *European Management Journal*, Vol. 30., Issue 1.
- Young, S. P. – Dimitratos, L. – Dana, P. [2003]: International Entrepreneurship Research: What Scope for International Business Theories? *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1., No.1., 31–42. o.
- Zahra, S. A. – George, G. [2001]: International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda. Georgia State University, Atlanta.

## A magyar vállalatok nemzetközi megjelenésének mozgatórugói

S. GUBIK ANDREA

*A nemzetközi aktivitás szignifikánsan összefügg a vállalati eredményességgel, növekedésorientációval és innovációs aktivitással. Annak ellenére, hogy nem tisztázott, vajon a nemzetközi aktivitás feltételei vagy eredményei ezek a tényezők, ösztönözni célszerű a vállalatokat a nemzetközi szintéren való megjelenésre. A nemzetközi piacra lépés számos módon történhet. Ezek a megoldások eltérő komplexitásúak, így a vállalatoktól eltérő felkészültséget követelnek meg, ugyanakkor eltérő sikerrel is kecsegtetnek. A cikk azt vizsgálja, hogy mitől függ a nemzetközi piacra lépés módjára és idejére vonatkozó döntés megválasztása. A kérdés megválaszolásához a szerző elemzi a vállalat objektív tulajdonságain túl (méret, tevékenységi kör, külföldi tulajdon stb.) a vállalat által birtokolt erőforrások, a vezető nemzetköziesedéssel kapcsolatos viszonyulása és az iparág egyes jellemzőinek hatását. Ebből következtetni lehet arra, hogy mely területen lehet szükség a vállalatok támogatására a nemzetközi aktivitás nagyobb hozzáadott értékű megoldásai melletti elkötelezettség fokozása és a nemzetköziesedés felgyorsítása érdekében.*

Journal of Economic Literature (JEL) kód: M16, F23.

A nemzetközi tevékenységben érintett vállalatok eredményesebbek, növekedésorientáltabbak és innovatívabbak, mint a nemzetközi aktivitásban részt nem vevő vállalatok (EC, 2010). A nemzetközi aktivitás lehetővé teszi a költségcsökkentést, a nagyobb piacok elérését, a méretgazdaságos termelés megvalósítását, segítségével tőkét és technológiát szerezhetnek a vállalatok. Mindezek miatt hozzájárul a nemzetköziesedésben érintett vállalatok versenyképességének növekedéséhez.

A földrajzi távolság áthidalása egyre egyszerűbb a szállítási idő rövidülése, a lehetséges megoldások bővülése és a kommunikáció egyre hatékonyabbá válása kö-

---

S. Gubik Andrea, a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának egyetemi docense.  
E-mail cím: getgubik@uni-miskolc.hu

vetkeztében. Egyre egyszerűbb megjelenni a nemzetközi piacon, ez a körülmény csaknem minden ágazatban nemzetközi versenyt teremt a nemzetközileg egyébként nem aktív, csak helyi piacon működő vállalatok számára is. Természetesen nem a földrajzi távolság az egyetlen szempont, amelyet figyelembe kell venni. Kezeleni kell a nyelvi, kulturális eltéréseket, az oktatási és a politikai rendszer esetleges eltéréseit is (*Johanson–Wiedersheim*, 2006).

A szakirodalom szerint a vállalatméret növekedésével növekszik a nemzetközi piacon történő megjelenés esélye, továbbá a vállalatok egyre nagyobb valószínűséggel nyitottak a komplexebb megoldások felé. A nemzetközi aktivitásnak a tevékenységi kör is nyilvánvaló meghatározója (EC 2010). Ugyanakkor ezek a jellegzetességek folyamatosan változnak a globalizáció, az információs és kommunikációs technológiák alkalmazása és egyéb okok miatt. Például a kiskereskedelem korábban helyhez kötött ágazatnak számított, az e-kereskedelem azonban lazít ezen a helyzeten.

A nemzetközi aktivitást befolyásolja továbbá a belföldi piac mérete. Minél kisebb egy ország, annál aktívabbak vállalataik a nemzetközi szintéren (EC, 2010). Meghatározó a határ közelsége is. Még a legkisebb cégek esetén is – amelyek hatóköre csupán néhány kilométer – megnő a nemzetközi aktivitás valószínűsége, ha a határ közelében helyezkednek el, miközben nemzetközi tevékenységük nem korlátozódik a szomszédos országokra (*Dimitratos*, 2002).

### Elméleti háttér

A nemzetközivé válás számos módon történhet meg. A modellek egyik nagy csoportja a fokozatosságot hangsúlyozza ebben a folyamatban. Ide sorolhatjuk az *Uppsala-modellt* (*Johanson–Vahlne*, 1977), amely szerint a nemzetközi aktivitásban való érintettség folyamatosan alakul ki, kumulatív és koherens (path-dependent) folyamat (Eriksson et al., 1997). Az első periódusban – amikor a vállalat kevés ismerettel rendelkezik a piacról, partnerekről – jellemzően a megjelenés egyszerűbb formáit választja (például export). Később növekvő tapasztalatának köszönhetően egyre bonyolultabb megoldásokkal áll elő (például leányvállalat alapítása). Ugyanez a logika alkalmazható a hely megválasztására is. Kezdetben a vállalatok azokat a piacokat preferálják, amelyek közelebb vannak és/vagy nagy hasonlóságot mutatnak, majd növekvő tapasztalatuk birtokában újabb piacok meghódítására is vállalkoznak. A szerzők szerint a modell nagyvállalatok esetében kevésbé alkalmazható, hiszen a nagyvállalatok valamennyi erőforráshoz (beleértve a menedzseri tapasztalatot és

tudást is) egyszerűen hozzá tudnak jutni (*Johanson–Vahlne*, 1990, 2009), holott a modell éppen ezek fokozatos megszerzését hangsúlyozza a nemzetköziesedés folyamatában.

Az *exportfejlődési modellek* – például *Reid* exportviselkedés modellje (model of export behaviour) (*Reid*, 1981) – ugyanezt a fokozatosságot fogadják el, de elősorban az exportra vonatkozóan vizsgálják a döntés alakulását és elemzik azok legfontosabb alakító tényezőit.

Empirikus kutatások arra a megállapításra jutottak, hogy a magyar vállalatok jellemzően a nemzetköziesedés fokozatos útját választják (*Antalóczy–Éltető*, 2002, *Szerb–Márkus*, 2008). Ugyanakkor *Sass* [2011] azt találta, hogy a vállalaton belüli erőforrások és a vállalat helyzetének stabilitása meghatározó tényezők abban, hogy a vállalat szakaszosan, lassan építi-e fel nemzetköziesedési stratégiáját, vagy rögtön magas szinten nemzetköziesedik. Ez utóbbi stratégia az Uppsala- és az exportmodellek fokozatosságával szemben a nemzetközi piac felé azonnal nyitó született globális (born global) vállalatok jellemzője. Egyes becslések szerint Európában az új vállalkozások közel ötöde ide sorolható (Eurofound, 2012). A *született globális* vállalatok a kutatók egy része szerint főként tudásintenzív ágazatokban tevékenykedő cégek (*Criado et al.*, 2002), mások szerint nincs érdemi ágazati megkötés (*Madsen–Servais*, 1997, *Moen*, 2002). Méret szerint viszont jellemzően mikro- és kisvállalatok. Közös jellemzőjük hogy a vezető erős nemzetközi vállalkozói orientációjú, proaktív és agresszív a nemzetközi piacok fellelésében (*Cavusgil–Knight*, 2009), ez a szemlélet alapvető a magas minőségű, jól megkülönböztethető termék kifejlesztésében is (*Knight–Cavusgil*, 2004).

A vállalatok vizsgálatát nem választhatjuk el a vállalkozó személyétől, nem ragadhatjuk ki továbbá abból a tágabb környezetből, amelyben a személy és az általa vezetett vállalat tevékenykedik. A nemzetköziesedéssel kapcsolatban általános vélekedés, hogy a vállalat vezetőjének, munkatársainak személyes tapasztalatai, szakmai ismeretei meghatározók a nemzetköziesedésben, felgyorsíthatják annak folyamatát, ugyanakkor a vállalat körül szerveződő gazdasági és társadalmi hálók is döntők. *Granovetter* beágyazottság elmélete jó kiindulási alap lehet annak megértésében, miért olyan fontosak a nemzetköziesedés esetén is a hálózatok. *Granovetter beágyazottságon* azt érti, hogy a gazdasági cselekvést, eredményeket és intézményeket befolyásolják a cselekvők személyes kapcsolatai és a kapcsolatháló egészének szerkezete (*Granovetter*, 1985, 2005). Egy kisvállalatokkal foglalkozó tanulmány szerint a kisvállalatok az együttműködéses megoldásokat preferálják a nemzetköziesedés folyamatában (*Gemser et al.*, 2004), de hasonló eredményeket találunk nagyvállala-

tokat vizsgáló tanulmányokban is, ahol szintén a kapcsolati tőke szignifikáns hatását igazolták a kutatók (Hitt et al., 2006). Egyes kutatások szerint már a döntéshozók száma is meghatározó (Clercq–Bosma, 2004). A szerzők ezt azzal magyarázzák, hogy többen több (kapcsolati) hálózathoz férnek hozzá, több tapasztalatot és tudást halmoznak fel. A *hálózatelmélet* szerint a nemzetköziesedési folyamat megértéséhez a vállalatot formális és informális hálózatok tagjaként kell figyelembe venni, ahol az interakciók (cserefolyamatok, alkalmazkodási folyamatok stb., és a kapcsolatok (közös orientáció, függés) (Johanson–Mattsson, 1987) alakítják ki a vállalat hálózatban betöltött szerepét.

### Adatbázis és módszertan

A Visegrádi Alap „Patterns of business internationalization in visegrad countries – in search for regional specifics” (standard grant no. 21310034) projekt keretében 2013 vége és 2014 eleje között történt online kérdőíves megkérdezés adatbázisa jelenti az empirikus munka alapját.

Az adatgyűjtés egy közös online felületen történt, ahová a vállalatok egy általunk kiküldött (egységes, azaz válaszadóra nem visszakövetkeztethető) jelszóval léphettek be.

A nemzeti adatbázisok összeállításakor az volt a cél, hogy azok közel azonos arányban tartalmazzák az egyes méretkategóriák vállalatait. A minták tehát nem reprezentálják a vállalatokat, ez nem is volt cél az adatgyűjtés során. A vállalati kört méret szerint leképező minta ugyanis zömmel mikrovállalatokat takart volna, amelyek kevésbé aktívak nemzetközileg, így nem lett volna alkalmas a kutatás céljának megvalósítására. Az eredmények értékelésekor, felhasználásakor ezt figyelembe kell venni, hiszen hatást gyakorol az eredmények általánosíthatóságára. A magyarországi kérdőívet a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara segítségével juttattuk el a Kamara tagvállalatainak. Az elemzéshez SPSS szoftvercsomagot használtunk fel.

A hazai adatbázis 104 vállalat válaszait tartalmazza, amelyek közül 74 cég aktív a nemzetközi piacon. A cégek 26 százaléka mikrovállalat, 30 százaléka kisvállalat, 21 százaléka középvállalat és 23 százaléka nagyvállalat.

A megkérdezett vállalatok közül 87 hazai tulajdonban van, 8 vállalat pedig 100 százalékosan külföldi tulajdonú. 38,5 százalékos családi vállalkozás. A vállalatok fő tevékenységi köre a válaszadók közel fele esetében az ipar (49 százalék), 14 százalékuk kereskedelmi, 35 százalékuk egyéb szolgáltató és 2 százalékuk mezőgazdasági

tevékenységet folytat. A vállalatok 44 százaléka EU-s és egyéb nemzetközi piacokon tevékenykedik, 7 százaléku k kizárólag EU-s piacokon jelenik meg.

### **A nemzetközi megjelenés lehetséges befolyásoló tényezői**

Nemzetköziesedés alatt azt a folyamatot értjük, amely során a vállalat közvetlen vagy közvetett módon, akár eseti jelleggel nemzetközi ügyletekben lesz érintett. A nemzetközi aktivitás számos formában valósulhat meg, legegyszerűbb ezek közül az import.

Az export esetében közvetett és közvetlen exportot különböztethetünk meg. Az előbbinél nincs közvetlen kapcsolat a vállalat és vevője/eladója/partnere között. Erre példa az exportügynök, az export-/importbróker, az export menedzsment vállalat, vagy az exportkereskedő vállalat igénybevétele.<sup>1</sup>

Az utóbbi esetében a vállalat külföldi ügynökre, külföldi disztribútorra, vagy saját külföldi képviseleti irodára támaszkodik exportfolyamatainak megszervezése során.

Az együttműködéses export exportkonzorcium vagy -csoportosulás, illetve piggybacking révén valósulhat meg. A piggybacking esetében más vállalat elosztási csatornájának használatával jut exportpiachoz a cég.

A szerződéses megoldások közé soroljuk a menedzsmentszerződést, az összeszerelést (például: javítás és karbantartás, kiképzés és terméktanácsadás, alkatrészek beszerelése), a szerződéses gyártást (például: beszállítás), a kulcsrakész szerződéseket, a nemzetközi licenszet és a nemzetközi franchise-ot.

A nemzetközi megjelenés további lehetősége a közvetlen beruházás, amely a kontroll megtartása mellett biztosítja a vállalatok számára a nemzetközi piacokhoz való hozzáférést. Ilyen megoldás a külföldi iroda létesítése, vegyesvállalat, vagy 100 százalékban saját tulajdonban lévő leányvállalat birtoklása.

Az egyes belépési módok különböznek a tőkeszükséglet és a hozzáértés mértéke szerint, eltéréseket találunk az ellenőrzés lehetősége és részben ezzel összefüggés-

<sup>1</sup> Exportügynök: az exportáló vállalat országában található olyan vállalat, amely segít például a vevők beazonosításában a velük folytatott tárgyalások során stb.

Export-/importbróker: üzletkötés támogatása anélkül, hogy az eladásban, vételben közvetlenül részt venne.

Export menedzsment vállalat: olyan független közvetítő, amely bizonyos típusú termékekre, vagy országokra, régiókra specializálódva más vállalatok exportfeladatait komplexen kezeli.

Exportkereskedő vállalat: a menedzsmentvállalathoz hasonló független közvetítő, elsősorban azonban keresletvezérelt, a felmerülő vevő igényeihez keresi a megfelelő kínálatot.



ben a kockázat alapján, de eltérnek a szerint is, hogy mekkora profitra lehet számítani (*Daszkiewicz–Wach*, 2012).

Ennek megfelelően a piacra lépési mód és a piacra lépés idejének megválasztása számos szempont egyidejű figyelembevételével történik, amelyre a vállalat objektív adottságai (mérete, tevékenységi köre) és a környezeti jellemzők (például iparági jellemzők, hálózatok, a verseny jellege, erőssége) mellett számos, a döntéshozóval összefüggő objektív és szubjektív tényezőnek (attitűdök, motiváció, tapasztalat, elképzelések stb.) is jelentős a befolyása.

A cikk célja annak vizsgálata, hogy befolyásolják-e és ha igen, milyen módon és irányban a vállalat nemzetközi piacra lépési módjának és a piacra lépés idejének megválasztását a következő tényezők:

- a vállalat objektív adottságai (méret, tevékenységi kör, külföldi tulajdon, családi vállalkozás),
- a vállalati erőforrások mértéke és típusa,
- a tulajdonos/vállalkozó/vezető nemzetközi aktivitással kapcsolatos attitűdje,
- az iparág jellemzői, amelyben a vállalatok tevékenykednek,
- a piacra lépés motivációi, okai.

A nemzetközi aktivitás módjával összefüggésben a kérdőív két kérdése használható fel. Ezek a következők:

1. Milyen típusú nemzetközi tevékenységben vesz részt vállalata? (több válasz lehetséges)
2. Ha több típusú belépési mód is megvalósult, milyen módon történtek ezek?

Az erőforrások rendelkezésre állását, a tulajdonos/vállalkozó/vezető viszonyulását és az iparági jellemzőket 1-től 5-ig terjedő Likert-skála segítségével térképeztük fel. Az erőforrások esetén a válaszadóknak értékelniük kellett a nemzetközi tevékenység pénzügyi forrásait (például saját tőke, hitelek, kockázati tőke), humán erőforrásait (például munkavállalók megfelelő nyelvtudása, tapasztalatai a külföldi piacokról, üzleti kultúráról, kulturális eltérésekről), tárgyi feltételeit (például berendezések, know-how, innováció) és a szükséges információkat (például nemzetközi piacok ismerete).

A tulajdonos/vállalkozó/vezető nemzetközi aktivitással kapcsolatos attitűdjének vizsgálatához a válaszadóknak a nemzetközi megjelenés motivációit, a tulajdonos/vállalkozó/vezető kozmopolita szemléletét és nemzetközi nyitottságát, a nemzetközi piacokról szerzett ismereteit, tapasztalatait, valamint általános üzleti tapasztalatát kellett értékelniük.

Az iparág jellemzőinek felderítése során a nemzetköziesedéssel összefüggő sebezhetőséget, a versenyképesség szintjét (Erős verseny jellemzi-e az iparágat, vagy sem?), a külföldi versenytársak jelenlétét (Sok külföldi versenytárs található vállalata iparágában?), a külföldi tőke jelenlétét (A külföldi tőke dominál-e vállalata iparágában?) és az innováció szintjét (Iparágának vállalatai sok innovációt valósítanak meg?) kellett jellemezni.

## Hipotézisek

A nemzetközi piacra lépéssel foglalkozó elméletek alátámasztják az erőforrások meghatározó szerepét a nemzetközi aktivitás alakulásában. A nemzetköziesedés megfelelő módjának megválasztásában a tranzakciós költség elmélete segítséget nyújthat (*Anderson–Gatignon*, 1986). A humán erőforrások – mint a munkavállalók tapasztalatai, nyelvtudása – jelentősége szintén vitathatatlan (*Hitt et al.*, 2006), ezek közül is kiemelkedik a tapasztalati tudás (experiential knowledge) jelentősége (*Barkema et al.*, 1996, *Erramilli*, 1991). A szükséges tárgyi feltételek (berendezés, know-how) és információk szerepe is lényeges a nemzetközi aktivitással összefüggő döntés szempontjából általában és különösen a piacra lépési módzatok közötti döntés szempontjából. Mindezek alapján a következő hipotézis fogalmazható meg.

H1/a: A vállalati erőforrások rendelkezésre állása és típusa befolyásolja a nemzetközi piacra lépés módját. Minél inkább birtokában van a vállalat a nemzetközi tevékenységhez szükséges erőforrásoknak, annál nagyobb az esélye a komplexebb megoldások választásának.

H1/b: A vállalati erőforrások rendelkezésre állása és típusa befolyásolja a nemzetközi piacra lépés idejét. Minél több erőforrás birtokában van egy vállalat, annál hamarabb nyit a nemzetközi piacok felé.

Ahhoz, hogy egy vállalat értékeln tudja egy üzleti lehetőséget, először is fel kell ismernie azt. Az anyagi/fizikai szempontokat (például hogy rendelkezésre állnak-e a pénzügyi erőforrások) megelőzi, átszövi a tulajdonos/vállalkozó/vezető attitűdje. Vélhetően ezek közül a nemzetköziesedés folyamatában a piacra lépés szakmaiságát és szakszerűségét meghatározó elemeknek (például tapasztalatoknak), nagyobb a jelentőségük. Ide sorolható az a képesség is, hogy az eltérő kultúrából eredő ismeretlen értékrendet, várakozásokat megértse a vállalat és alkalmazkodjon ahhoz (*Horská–Krasnodębski*, 2009).

Mindezek alapján a nemzetköziesedés folyamatában a tulajdonos/vállalkozó/vezető nemzetközi aktivitással kapcsolatos viszonyának meghatározó jelentőséget tulajdonítunk.

H2/a: A tulajdonos/vállalkozó/vezető nemzetközi aktivitással kapcsolatos viszonya (motivációi, szemlélete, ismeretei) pozitív kapcsolatban áll a piacra lépés módjáról szóló döntéssel. Minél elkötelezettebb és minél több információ birtokában van a tulajdonos/vállalkozó/vezető, annál nagyobb az esélye a komplexebb megoldások választásának.

H2/b: A tulajdonos/vállalkozó/vezető nemzetközi aktivitással kapcsolatos viszonya (motivációi, szemlélete, ismeretei) hatással van a piacra lépés idejére vonatkozó döntésre. Minél elkötelezettebb és minél több információ birtokában van a tulajdonos/vállalkozó/vezető, annál hamarabb nyit a nemzetközi piacok irányába.

Fontos ösztönző lehet az az iparág, amelyben a vállalat tevékenykedik. A verseny jelentősége a nemzetköziesedési folyamat magyarázatában egyre fontosabb elem (*Vahlne–Nordstrom*, 1993). Azt feltételezzük, hogy minél erősebb egy ágazatban a verseny, minél több külföldi versenytárral kell megküzdenie a vállalatnak, annál nagyobb valószínűséggel lesz aktív az adott vállalat a nemzetközi piacon és várhatóan annál komplexebb megoldások megvalósításában érdekelt. Ez az iparági kényszer arra ösztönözheti a vállalatot, hogy növelje versenyképességét, akár a nemzetközi piacok bekapcsolásával is.

Ugyanebbe az irányba hat a külföldi tőke jelenléte is a vizsgált iparágban. Végül az iparágban tapasztalható innováció magas szintje általában hozzájárul a vállalatok nemzetközi jelenlétéhez és minél komplexebb megoldások megvalósításához (EC, 2010).

H3/a: Az iparág jellemzői (azaz a verseny mértéke, a versenytársak száma, a külföldi tőke jelenléte és az iparág innovációs szintje) hatással vannak a piacra lépés módjára. Minél erősebb a vállalatra nehezedő nyomás (intenzív verseny, nemzetközi vállalatok jelenléte és az innováció magas szintje stb.), annál komplexebb megoldásokat választ a nemzetköziesedés során.

H3/b: Az iparág jellemzői (azaz a verseny mértéke, a versenytársak száma, a külföldi tőke jelenléte és az iparág innovációs szintje) hatással vannak a piacra lépés idejére vonatkozó döntésre. Minél erősebb a vállalatra nehezedő nyomás (intenzív verseny, nemzetközi vállalatok jelenléte és az innováció magas szintje stb.), annál hamarabb nyit a nemzetközi piacok irányába.

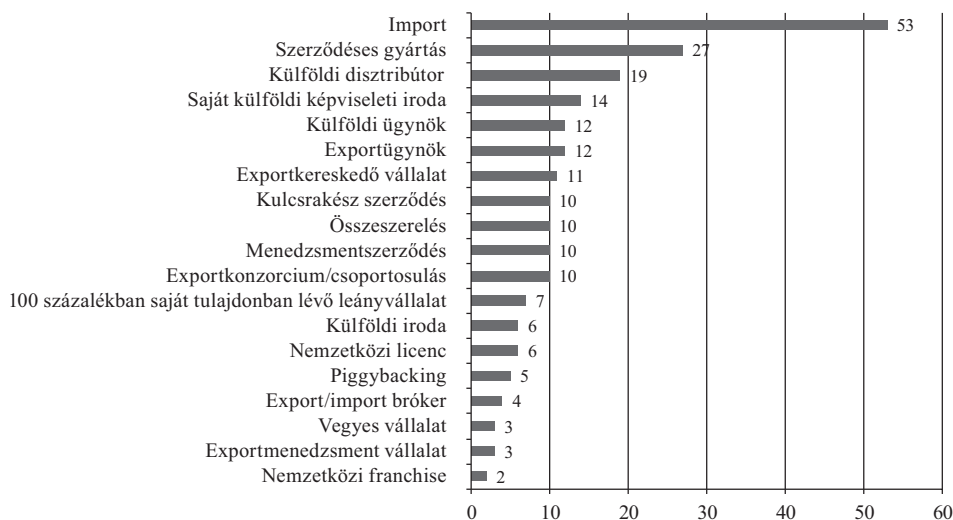
## Eredmények

A megkérdezett vállalatok 71 százaléka aktív valamilyen formában a nemzetközi piacon. 51 százalékuk folytat importtevékenységet. Közvetett exporton keresztül a vállalatok 25 százaléka jelenik meg nemzetközi piacokon, ennek lehetséges megvalósulási formái az exportügynök, az export-/importbróker, az export menedzsment vállalat és az exportkereskedő vállalat szolgáltatásainak igénybevétele.

A közvetlen export a megkérdezett vállalatok 38,5 százalékára jellemző (külföldi ügynök; külföldi disztribútor és saját külföldi képviselői iroda), csekély arányban pedig (12,5 százalék) együttműködéses exportkapcsolatot tartanak fent (exportkonzorcium, illetve -csoportosulás, piggybacking). A vállalatok 41,3 százaléka szerződéses megoldásokat keres, ilyen a menedzsmentszerződés, az összeszerelés, a szerződéses gyártás, a kulcsrakész szerződés, a nemzetközi licenz és a nemzetközi franchise. A vállalatok által adott válaszokat az 1. ábra mutatja be.

1. ábra

### A nemzetközi megjelenés különböző formáit választó vállalatok száma



Megjegyzés:  $N = 104$ .

Forrás: Saját számítás.

A nemzetközi piacra lépés során a megkérdezett vállalatok eltérő stratégiát követtek. A nemzetközileg aktív vállalatok 50,7 százaléka azonnal, már a megalakulás évében megjelent a nemzetközi piacon. 28,8 százalékuk 5 éven belül döntött a nemzetköziesedés mellett. Mindössze 20,6 százalékuk gyűjtött 6 évnél is több tapasztalatot, mielőtt nemzetközi piacokra lépett. A nemzetközi megjelenést megelőző hazai tapasztalatszerzésre vonatkozó döntés alakulását az 1. táblázat foglalja össze.

*1. táblázat*

**A nemzetközi piacokon aktív vállalatok hazai tapasztalatszerzése években**

Évek száma	Vállalatok száma	Gyakoriság	Érvényes gyakoriság	Kumulált gyakoriság
0	37	35,6	50,7	50,7
1–5	21	20,2	28,8	79,5
6–10	7	6,7	9,6	89,0
Több mint 10	8	7,7	11,0	100,0
Nemzetközileg aktív összesen	73	70,2	100,0	
Csak hazai működésű vállalatok	31	29,8		
Összesen	104	100,0		

*Megjegyzés:*  $N = 104$ .

*Forrás:* Saját számítás.

A megjelenés formája és ideje között nem mutatkozott szignifikáns összefüggés. Úgy tűnik, a két döntést a vállalatok külön hozzák meg, más és más szempontok alapján.

19 vállalat mindössze egy típusú belépési módot választott, sokan erre is csak hazai tapasztalatok összegyűjtése után vállalkoztak (a hazai tapasztalatgyűjtés idejének átlaga 3,4 év). A több típusú belépési módot választók közül 12 vállalat (a kérdést megválaszolók 18,7 százaléka) a nemzetközi érintettség fokozatos útját követte, azaz csupán az egyszerűbb megoldások megvalósítása után fordult összetettebb megoldások felé. Ezek a vállalatok példázják a nemzetköziesedés fokozatos útját, ez jellemző többek között az Uppsala-modellre. Esetükben a hazai tapasztalatgyűjtés

ideje is hosszabb, átlagosan 7,8 évnyi hazai működés után nyitottak a nemzetközi piacok felé.

A több típusú belépési módot választók közül 34 vállalat jelent meg (szinte) azonnal és egyszerre több piacon, közülük 27 a távolság ellenére számos nemzetközi piacot megcélzott, 7 azonban csak földrajzilag-kulturálisan közelebb eső országok meghódítására vállalkozott. Ezek tekinthetők született globális (born global) vállalatoknak, főként az a 27 vállalat, ahol a nemzetközi aktivitás nem korlátozódott szomszédos vagy kelet-közép-európai országokra. Esetükben a nemzetközi aktivitás jelentősége is nagyobb volt (az export, illetve általában a nemzetközi aktivitás nagyobb részaránya az árbevételben).

A vállalatok jelentős számánál tapasztaltuk, hogy nem csupán egy típusú nemzetközi aktivitásban érdekeltek. A nemzetköziesedés mértékének mérésére egy intenzitási mutatót készítettünk, amelynek megalkotásánál figyelembe vettük, hogy az egyes megjelenési formák eltérő felkészültséget, eltérő erőforrásokat stb. igényelnek, azaz rangsorba állíthatók. Ennek megfelelően eltérő súlyok rendelhetők az egyes megoldásokhoz.

Az importra úgy tekinthetünk, mint az aktív nemzetközi jelenlétet megelőző formára, csaknem valamennyi nemzetközileg aktív vállalatnál megtalálható forma. Ennél magasabb felkészültséget igényel az export, ehhez kettes súlyt rendeltünk. Noha az exporton belül is lényegi felkészültségbeli különbség adódhat az egyes megoldások között (közvetett, közvetlen export és együttműködéses megoldások), nehéz egyértelmű rangsort képezni, ezért az export minden megjelenési formája azonos súlyt kapott. A szerződéses megoldásokat az exportnál bonyolultabb megoldásnak tartjuk (3-as súly), a legmagasabb szintet a beruházás képviseli (4-es súly).

Az index előállítására úgy történt, hogy első lépésben hozzárendeltük a súlyokat a válaszokhoz, majd összeadva azokat indexszé transzformáltuk, végül a kapott értéket 0-tól 1-ig terjedő skálára számítottuk át. A 0 azt jelenti, hogy a vállalat nem aktív nemzetközileg, az 1 pedig, hogy a nemzetközi megjelenés valamennyi lehetséges módozatával él.

A mutató átlagos értéke 0,0965 (szórás 0,106), a nemzetközi piacon megjelenő cégek esetén 0,1357 (szórás 0,102). Ami azt jelenti, hogy a cégek csak kis mértékben használják ki a nemzetközi megjelenés összetettebb megoldásait.

*A vállalat objektív tulajdonságainak hatása*

A nemzetközi piacra lépési módra vonatkozó válaszok (lásd az *1. ábrát*) alapján kalkulált index értékei között eltéréseket találunk méret és tevékenységi kör szerint. A vállalatok mérete és a mutató értéke között gyenge szignifikáns összefüggés fedezhető fel, az alkalmazotti létszám növekedésével a vállalatok nemzetközi aktivitásának intenzitása növekvő (Pearson-féle korrelációs együttható = 0,204, szignifikanciaszint:  $p = 0,038$ ).

A legaktívabbnak a kis- és közepes vállalatok mondhatók, intenzitási mutatójuk 0,119, illetve 0,113, szemben a nagyvállalatok 0,0961-es és a mikrovállalatok 0,0582-es átlagos adatával.

Tevékenységi kör szerint is tapasztalható eltérés, a legnagyobb intenzitást a szolgáltatató cégek mutatják (0,108), valamint az ipar (0,098), ugyanakkor ez az összefüggés nem szignifikáns.

A külföldi tulajdon aránya és a mutató értéke között szintén szignifikáns összefüggés adódott: minél nagyobb a külföldi tulajdon a vállalatban, annál magasabb intenzitási mutatóval rendelkezett a vállalat (Pearson-féle korrelációs együttható = 0,204,  $p = 0,039$ ). A családi vállalkozások szignifikánsan kisebb intenzitási mutatóval rendelkeznek ( $\text{Eta} = 0,23$ ,  $p = 0,019$ ). Ez a kapcsolat vállalatmérettől függetlenül fennáll. A mutató értékét nem befolyásolta a tulajdonos/vállalkozó/menedzser végzettsége és szakmai képzettsége.

A hazai tapasztalat években kifejezett száma nem mutat szignifikáns összefüggést a vállalatmérettel, tevékenységi körrel, a tulajdonos/vállalkozó/vezető végzettségével, üzleti képzettségével, továbbá nem befolyásolja, hogy a vállalat családi vállalkozásnak tekinthető-e vagy sem. A külföldi tulajdon aránya azonban meghatározó, minél nagyobb a külföldi tulajdon aránya a vállalatban, annál rövidebbnek bizonyul a hazai tapasztalatgyűjtés ideje (Pearson-féle korrelációs együttható =  $-0,25$ ,  $p = 0,034$ ).

*A szükséges erőforrások szerepe*

Következő lépésben a nemzetközi tevékenységgel kapcsolatos erőforrások hatását elemeztük. A *2. táblázat* jól mutatja, hogy a vállalatok nemzetközi tevékenységgel összefüggő erőforrás-ellátottsága és a nemzetközi tevékenység intenzitása között szignifikáns összefüggés van (a Spearman-féle rangkorreláció (Spearman-féle rho) értéke minden esetben 0,48 feletti,  $p = 0,000$ ), az erőforrások növekvő mértéke nö-

vekvő intenzitással jár együtt. A megkülönböztetett erőforrástípusok (pénzügyi, humán, tárgyi, információ) egymással is korrelálnak, a vállalatok vagy összességében jól ellátottak, vagy minden erőforrásból hiányt szenvednek saját megítélésük szerint. A 2. táblázat a változók korrelációs mátrixát mutatja be (az oszlopok és sorok ugyanazokat a változókat tartalmazzák).

2. táblázat

**A vállalat nemzetközi tevékenységgel összefüggő saját erőforrásai és a nemzetközi intenzitás közötti összefüggés**

	1	2	3	4	5
1 Nemzetköziesedés intenzitása	1				
2 Nemzetközi tevékenység pénzügyi forrásai	,480**	1			
3 Nemzetközi tevékenység humán erőforrásai	,508**	,502**	1		
4 Nemzetközi tevékenység tárgyi feltételei	,554**	,501**	,687**	1	
5 Nemzetközi tevékenységhez szükséges információk	,598**	,464**	,736**	,706**	1

\*\* 0,01 szinten szignifikáns kapcsolat.

Megjegyzés:  $N = 104$ .

Forrás: Saját számítás.

A piacra lépés idejére vonatkozó döntésre egyedül a nemzetközi tevékenységhez szükséges információk gyakorolnak szignifikáns hatást (Spearman-féle  $\rho = -0,254$ ,  $p = 0,03$ ).

*A tulajdonos/vállalkozó/menedzser nemzetközi tevékenységhez fűződő viszonyának szerepe*

A tulajdonos/vállalkozó/menedzser nemzetközi tevékenységhez fűződő viszonya hasonló eltéréseket mutat az erőforrással való ellátottság vizsgálatánál tapasztaltakhoz. A magas motiváltság, nyitottság és a nemzetközi tapasztalatok pozitív irányú szignifikáns kapcsolatban állnak a nemzetközi intenzitással. A leggyengébb kapcsolat az általános üzleti tapasztalatok esetén figyelhető meg (Spearman-féle  $\rho = 0,296$ ,  $p = 0,003$ ) (lásd a 3. táblázatot).



**A tulajdonos/vállalkozó/vezető nemzetközi tevékenységhez fűződő viszonya és a nemzetközi intenzitás közötti összefüggés**

	1	2	3	4	5	6
1 Nemzetköziesedés intenzitása	1					
2 Nemzetközi megjelenés motivációi	,456**	1				
3 Világpolgári szemlélet és nemzetközi nyitottság	,471**	,765**	1			
4 Ismeretek a nemzetközi piacról	,428**	,667**	,695**	1		
5 Nemzetközi piaci tapasztalatok	,502**	,719**	,699**	,814**	1	
6 Általános üzleti tapasztalatok	,296**	,438**	,478**	,522**	,516**	1

\*\* 0,01 szinten szignifikáns kapcsolat.

Megjegyzés:  $N = 104$ .

Forrás: Saját számítás.

A belépés idejére vonatkozó döntésnél mindössze egy változó, a nemzetközi piaci tapasztalatok esetén lelhető fel szignifikáns összefüggés (Spearman-féle  $\rho = 0,26$ ,  $p = 0,028$ ).

*Az iparág befolyása*

Az iparági jellemzők és a nemzetközi tevékenység intenzitása közötti kapcsolat nem szignifikáns az iparági innováció szintje és a versenyképesség szintje változók esetén, továbbá csak 0,05-ös megbízhatósági szint mellett bizonyul szignifikánsnak a nemzetköziesedéssel összefüggő sebezhetőség és a külföldi tőke jelenléte változók esetében (lásd a 4. táblázatot).

**Az iparág, amelyben vállalata tevékenykedik, és a nemzetközi intenzitás közötti összefüggés**

	1	2	3	4	5	6
1 Nemzetköziesedés intenzitása	1					
2 Nemzetköziesedéssel összefüggő sebezhetőség	,199*	1				
3 A versenyképesség szintje	,110	,540**	1			
4 Külföldi versenytársak jelenléte	,405**	,394**	,462**	1		
5 Külföldi tőke jelenléte	,242*	,390**	,360**	,741**	1	
6 Innováció szintje	,076	,314**	,313**	,485**	,526**	1

\* 0,05 szinten szignifikáns kapcsolat, \*\* 0,01 szinten szignifikáns kapcsolat.

Megjegyzés: N = 104.

Forrás: Saját számítás.

A vállalati innovációnak (Valósított-e meg innovációt az elmúlt 3 évben?) sem volt szignifikáns hatása, ugyanakkor az innováció hatóköre szignifikáns magyarázó erejű a nemzetköziesedés intenzitásának alakulásában. A piacra lépés idejére egyik iparági változó sem hat szignifikánsan.

Az 5. táblázatban az elemzetteket foglaljuk össze a jobb átláthatóság érdekében.

**A piacra lépés módjára és idejére szignifikáns hatást gyakorló változók**

	Piacra lépés módja	Piacra lépés ideje
Vállalati méret	✓	
Tevékenységi kör		
Külföldi tulajdon aránya	✓	✓
Családi vállalkozás	✓	
Tulajdonos/vállalkozó/vezető végzettsége		

## A magyar vállalatok nemzetközi megjelenésének mozgótorugói

	Piacra lépés módja	Piacra lépés ideje
Tulajdonos/vállalkozó/vezető üzleti képzettsége		
Nemzetközi tevékenység pénzügyi forrásai	✓	
Nemzetközi tevékenység humán erőforrásai	✓	
Nemzetközi tevékenység tárgyi feltételei	✓	
Nemzetközi tevékenységhez szükséges információk	✓	✓
Nemzetközi megjelenés motivációi	✓	
Világpolgári szemlélet és nemzetközi nyitottság	✓	
Ismeretek a nemzetközi piacról	✓	
Nemzetközi piaci tapasztalatok	✓	✓
Általános üzleti tapasztalatok	✓	
Nemzetköziesedéssel összefüggő sebezhetőség	✓	
A versenyképesség szintje		
Külföldi versenytársak jelenléte	✓	
Külföldi tőke jelenléte	✓	
(Iparági) innováció szintje		
Megvalósított innováció hatóköre	✓	

Megjegyzés:  $N = 104$ .

Forrás: Saját számítás.

Ahogy a táblázatból kitűnik, a piacra lépés módja megválasztásának számos befolyásoló tényezőjét be tudtuk azonosítani. Az erőforrások és az attitűdök változói nagyon hasonló módon befolyásolják a piacra lépési módot. Ezt faktoranalízis is megerősítette, amelynek során a három elemzett tényezőcsoportot (erőforrások, attitűdök és iparági jellemzők) főkomponens-elemzés keretében két faktorba tudtuk tömöríteni, ahol egy faktorba kerültek a nemzetköziesedés erőforrásai és a tulajdonos/vállalkozó/menedzser viszonyulását mérő tényezők (*Gubik–Karajz, 2014*). Ebből arra következtethetünk, hogy a tulajdonos/vállalkozó/menedzser szubjektív sajátosságai (nyitottság és motiváltság) éppúgy a nemzetközi megjelenés kritikus erőforrásai, mint az objektív tulajdonságai (korábbi nemzetközi tapasztalatok, általános üzleti tapasztalatok és a szükséges információk birtoklása).

A nemzetközi aktivitás ösztönzésének tehát szükséges, de nem elégséges feltétele a tevékenységhez szükséges fizikai erőforrások biztosítása. Amennyiben ahhoz nem társul a tulajdonos/vállalkozó/menedzser nemzetköziesedéssel kapcsolatos ismereteinek bővítése, érdeklődése nem fordul a nemzetközi piacok felé, akkor a támogató programok sikeressége nem garantálható. Ha a szubjektív elemeknek nagyobb figyelmet szentelnek, akkor ez a támogató programok iránti érdeklődést és az azokban való részvételt is növelheti.

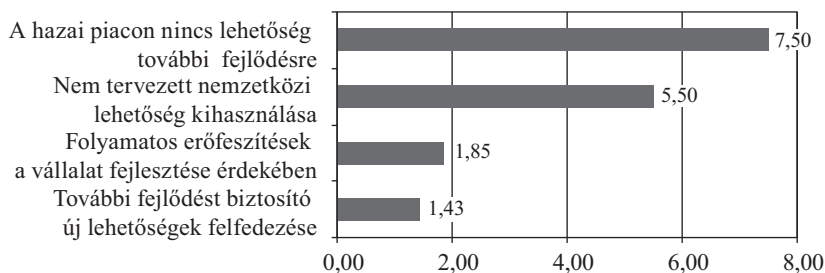
Az iparág sajátosságai szintén hatással vannak a piacra lépés módjára vonatkozó döntésre, ugyanakkor a kapott eredmények kevésbé meggyőzők. A gyengébb kapcsolatok utalhatnak arra is, hogy a nemzetközi versenynek nem csupán a nemzetközi piacra lépő vállalatoknak kell megfelelniük, annak a csak hazai piacon működő cégek is ki vannak téve.

A piacra lépés idejének megválasztása kapcsán mindössze két szignifikáns változó adódott. Ezek szerint minél több, a nemzetközi tevékenységhez szükséges információval és minél több nemzetközi tapasztalattal rendelkezik a tulajdonos/vállalkozó/vezető, annál hamarabb jelenik meg vállalata a nemzetközi piacon.

Szignifikáns összefüggés fedezhető fel a nemzetközi piacra lépés motivációi és az években kifejezett hazai tapasztalatgyűjtés között ( $\text{Eta} = 0,384$ ,  $p = 0,013$ ). E szerint azok a vállalatok nyitnak a leggyorsabban a nemzetközi piacok irányába, amelyek proaktívak, folyamatos erőfeszítést tesznek a vállalat fejlesztése és új lehetőségek felfedezése érdekében.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> A nemzetközi tevékenység motivációinak értékelésekor az OECD [1997] alapján négy válaszlehetőség adódott: a hazai piacon nincs lehetőség további fejlődésre (push factors), további fejlődést biztosító új lehetőségeket fedeztek fel (pull factors), nem tervezett nemzetközi lehetőség kihasználására van mód (chance factors) és folyamatos erőfeszítéseket tesznek a vállalat fejlesztése érdekében (entrepreneurial factors).

**A hazai tapasztalatgyűjtés ideje években és a nemzetközi piacra lépés motivációja közötti összefüggés**



Megjegyzés:  $N = 104$ .

Forrás: Saját számítás.

Miközben tehát nyitott kérdés marad a piacra lépés idejére vonatkozó döntés érdemi befolyásolójának kérdése, annyit tisztán láthatunk, hogy itt is meghatározók a szubjektív elemek, így a tulajdonos/vállalkozó/vezető motivációja. A született globális vállalatokkal foglalkozó szakirodalom szerint ezen vállalatok vezetői proaktívak és agresszívek. Az előbbit mi magunk is alátámasztottuk.

**Következtetések**

A cikk a magyarországi vállalatok nemzetközi piacra lépési módjának megválasztására és a piacra lépés idejére vonatkozó döntéseket befolyásoló tényezőket vizsgálta. A vállalat objektív tulajdonságain túl (méret, tevékenységi kör, külföldi tulajdon stb.) elemezte a vállalat által birtokolt erőforrásokat, a vezető nemzetköziesedéssel kapcsolatos viszonyulását és az iparág egyes jellemzőinek hatását. Köztudott tény, hogy a piacra lépés módját érdemben befolyásolják a vállalat erőforrásai. A kutatás eredményei ugyanakkor arra hívják fel a figyelmet, hogy ezen erőforrások nem korlátozódnak a fizikai erőforrásokra (pénzügyi, tárgyi, humán erőforrások és információk), hanem magukba foglalják a tulajdonos/vállalkozó/menedzser attitűdjeit is.

Ebből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a fizikai erőforrások és információk biztosítása, megszerzésük támogatása szükséges, de nem elégséges feltétel a

vállalatok nemzetközi aktivitásának fokozása során, a tulajdonos/vállalkozó/menedzser nemzetköziesedéssel kapcsolatos attitűdjén is változtatni kell ahhoz, hogy a nemzetközi megjelenés a vállalatok számára realitássá válhasson. A szubjektív elemeknek szentelt nagyobb hangsúly (például coachingon, tanácsadáson keresztül) a támogató programok iránti érdeklődést és az azokban való részvételt is növelheti.

A vállalatok azonnali vagy csaknem azonnali nemzetközi nyitásától fakadóan (born global vállalatok) a programoknak nem csupán a már működő vállalatokra kell koncentrálnia, hanem az újonnan alakuló vállalatokra, illetve akár a potenciális vállalkozókra is. A támogató programok sikerességének ezért további kritikus eleme a célcsoport megfelelő kijelölése.

A piacra lépés idejének változóit nem sikerült beazonosítani. Az elemzések során mindössze annyi összefüggést tudtunk feltárni, hogy a nemzetközi piaci tapasztalat és a nemzetközi tevékenységgel kapcsolatban rendelkezésre álló információk lerövidítik a piacra lépés idejét, valamint a tulajdonos/vállalkozó/vezető viszonyulása meghatározó a döntés megszületése során.

Az eredmények értékelésekor figyelembe kell venni, hogy az adatbázis mindössze 104 vállalat válaszait tartalmazza, valamint, hogy nem reprezentálja az alapsokaságot, felülreprezentáltak benne a nagyobb vállalatok.

A kapott eredmények arra hívják fel a figyelmet, hogy maga a kiválasztott módszertan is kiegészítésre szorul. A kérdőíves vizsgálatok önmagukban csak korlátozottan tudják felderíteni azokat a szubjektív elemeket, amelyekre ebben a vizsgálatban is fény derült. Vállalati esettanulmányok, vezetői interjúk folytatásával választ lehetne kapni arra, hogy hogyan függnek össze a fizikai-pszichikai erőforrások, milyen esély mutatkozhat az utóbbiak érdemi alakítására.

#### Felhasznált irodalom

- Anderson, E. – Gatignon, H. [1986]: Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions *Journal of International Business Studies*, Vol. 17., Issue 3., 1–26. o.
- Antalóczy Katalin – Élteső Andrea [2002]: A Magyar vállalatok nemzetköziesedése – indítékok, hatások és problémák. *Közgazdasági Szemle*, XLIX. évf., 2. sz., 158–172. o.
- Barkema, H. – Bell, J. H. – Pennings, J. M. [1996]: Foreign Entry, Cultural Barriers, and Learning. *Strategic Management Journal*, Vol. 17., No. 2., 151–166. o.
- Cavusgil, S. T. – Knight, G. [2009]: Born global firms – A new international enterprise. Business Expert Press, LCC New York.
- Clerq, D. – Bosma, N. [2004]: Why are some firms more internationally committed than others? The role of knowledge, firm development stage and optimism. EIM, SCALES-paper N200408.
- Criado, A. R. – Criado, J. R. – Knight, G. A. [2002]: The phenomenon of international new ventures, global start-ups, and born-globals: what do we know after a decade (1993–2002) of exhaustive

- scientific inquiry? Bellaterra, Departament d'Economia de l'Empresa, Universitat Autònoma de Barcelona.
- Daszkiewicz, N. – Wach, K. [2012]: Internationalization of SMEs: Context, Models and Implementation. Gdańsk University of Technology Publishers. Elérhető: <http://ssrn.com/abstract=2198050>
- Dimitratos, P. [2002]: The Firm's Location in the Home Country and Internationalisation: Some Evidence from Greek Smaller Firms. *Intereconomics*, Vol. 37., Issue 2., 91–100. o.
- EC [2010]: Internationalisation of European SMEs, Final report. EIM Business & Policy Research. European Commission Enterprise and Industry. Letölthető: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/market-access/files/internationalisation\\_of\\_european\\_smes\\_final\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/market-access/files/internationalisation_of_european_smes_final_en.pdf)
- Eriksson, K. – Johanson, J. – Majkgard, A. – Sharna, D. D. [1997]: Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process. *Journal of Business Studies*, Vol. 28., Issue 2., 337–360. o.
- Erramilli, M. K. [1991]: The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms. *Journal of International Business Studies*, Vol. 22., No. 3., 479–501. o.
- Eurofound [2012]: Born global: The potential of job creation in new international businesses. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Gemser, G. – Brand, M. J. – Sorge, A. [2004]: Exploring the Internationalisation Process of Small Businesses: a Study of Dutch Old and New Economy Firms. *Management International Review* (MIR), Vol. 44., Issue 2., 127–150. o.
- Granovetter, M. [1985]: Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *The American Journal of Sociology*, Vol. 91., No. 3., 481–510. o.
- Granovetter, M. [2005]: The Impact of Social Structure on Economic Outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 19., No. 1., 33–50. o.
- Gubik, S. Andrea – Karajz, Sándor [2014]: Patterns of Business Internationalisation in Hungary: Empirical Results from the V4 Survey (chapter 4). In: Duréndez, A. – Wach, K. (eds.): Patterns of Business Internationalisation in Visegrad Countries – In Search for Regional Specifics. Cartagena: Univesidad Politecnica de Cartagena, 63–83. o.
- Hitt, M. A. – Bierman, L. – Uhlenbruck, K. – Shimizu, K. [2006]: The Importance of Resources in the Internationalization of Professional Service Firms: The Good, the Bad and the Ugly. *The Academy of Management Journal*, Vol. 49., No. 6., 1137–1157. o.
- Horská, E. – Krasnodębski, A. [2009]: The selected theoretical and practical viewpoints to managing cultural diversity in the international business. *Agricultural Economics (Zemědělská Ekonomika)*, Vol. 55., No. 8., 368–374. o.
- Johanson, J. – Mattsson, L. G. [1987]: Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction cost approach. *International Studies of Management & Organization*, Vol. 17., No. 1., 34–48. o.
- Johanson, J. – Vahlne, J. E. [1977]: The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment. *Journal of International Business Studies*, Vol. 8., Issue 1., 23–32. o.
- Johanson, J. – Vahlne, J. E. [1990]: The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, Vol. 7., No. 4., 11–24. o.
- Johanson, J. – Vahlne, J. E. [2009]: The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, Vol. 40., No. 9., 1411–1431. o.
- Johanson, J. – Wiedersheim-Paul, F. [2006]: The Internationalization of the Firm. Four Swedish Cases. In: Buckley, P. – Ghauri, P. N. (eds.) [2006]: The Internationalization of the Firm: A Reader (2nd Edition), Thomson Learning Europe, London
- Knight, G. A. – Cavusgil, S. T. [2004]: Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. *Journal of International Business Studies*, Vol. 35., No. 2., 124–141. o.

- Madsen, T. K. – Servais, P. [1997]: The internationalization of born globals: An evolutionary process? *International Business Review*, Vol. 6., No. 6., 561–583. o.
- Moen, O. [2002]: The Born Globals: A new generation of small European exporters. *International Marketing Review*, Vol. 19., Issue 2., 156–175. o.
- OECD [1997]: Globalisation and Small and Medium Enterprises. Vol. 1.: Synthesis Report, Organisation for Economic Co-operation and Development Publishing, Paris.
- Reid, S. D. [1981]: The Decision-Maker and Export Entry and Expansion. *Journal of International Business Studies*, Vol. 12., No. 2., 101–112. o.
- Sass Magdolna [2011]: Magyar orvosműszer-gyártó kis- és középvállalatok nemzetköziesedésének jellemzői és néhány tényezője. *Külgazdaság*, 55. évf., 9–10. sz., 57–77. o.
- Szerb László – Márkus Gábor [2008]: Nemzetköziesedési tendenciák a kis- és közepes méretű vállalatok körében Magyarországon a 2000-es évek közepén. *Vállalkozás és Innováció*, 2. évf., 2. sz., 36–58. o.
- Vahlne, J. E. – Nordstrom, K. A. [1993]: The internationalization process: impact of competition and experience. *The International Trade Journal*. Vol. 7., No. 5., 529–548. o.



# ÚJ KÖNYVEK

## **Farkas Zoltán: Hét szűk esztendő. A válságtól az önkénygazdaságig.**

**Napvilág Kiadó, Budapest, 2014, 342 oldal, fűzve, 2900 Ft,  
ISBN 978-963-372-8**

Érdeemes-e egyáltalán különböző időszakokban készült alkalmi elemzéseket egy kötetbe fűzni? Hiszen az idő, a közönség, sőt saját magunk ismeretanyaga is annyira megváltozhat, és – gyakran eltérő okokból – meg is változik. „Nincs régebbi, mint a tegnapi újság” – tartja a szólás, és joggal. Épp ezért az efféle egybefűzésre általában csak kerek születésnapj évforduló megünneplése, rangos kitüntetés odaítélése, magas hivatalba történt kinevezés, vagy épp az újat alkotásra való képtelenség udvarias beismerése készíthet. Az eredmény pedig ilyenkor a könyvnek látszó tárgy, de semmiképpen sem könyv a maga eredeti értelmében.

Nem vállaltam volna ezt az ismertetést, ha a recenzált műre is érvényesek lennének a fentebb összegzett – tapasztalati alapon nyugvó – ökölszabályok. De szerencsére a szabályt erősítő kivétellel van dolgunk. Az eredetileg 2006 és 2014 tavasza közt papírra vetett elemzések – sajátos módon – olyan összképpé állnak egybe, ami határozottan és egyértelműen több az öt alkotó elemek, részek alkotta mozaiknál.

A szerző – a magyar minőségi újságírás jól ismert személyiségeként – nem igényel külön bemutatást. Munkásságának egyik régi sajátossága az, hogy a napi események, a látványos fordulatok mögötti mélyebb összefüggéseket keresi, mi több, gyakorta föl is tárja eme egyáltalán nem kézenfekvő mozzanatokot. Az oknyomozó újságírás művelőjeként időről időre ráébreszti az olvasót arra, milyen szegényes, vértelen és gyakorta kimondottan tévútra is visz az az axiomatikus, deduktív, spekulatív gondolkodásmód és módszertan, ami mára – a közgazdasági képzés nagyobb

dicsőségére – szinte már a kötelező jó modor elemévé és követelményévé vált a tudományban.

Márpedig épp azt tudhatjuk meg e kötetet lapozgatva, hogy általában – és konkrétan is, esetről esetre – nem az, nem ott, nem attól és nem a szerint történt, mint ahogy azt logikusan vélhetnénk. A makacs valóság, a politikai játékszenvedély, a kísérletezés és a vele járó nagyszámú tévedés rendre más eredményt hoz, mint amire elvontan következtethetnénk. Még a hazai fejlődést napi szinten rendszeresen követők számára is számtalan fontos – a maga idejében sem széles körben ismert – információt és részletet ismerhetünk meg. Többnyire a részvevő megfigyelő szemszögéből ismerhetjük meg a történetek hátterét, sokszor első kézből.

A kötet tárgya – címéhez híven – a magyar gazdaság vergődéstörténete. Nem valami szenvtelen tényleírás, nem a kórbonctan elemzése a már bekövetkezett elhalálozás összetevőiről, az elkerülhető és elkerülhetetlen melléfogások listázásával. Sokkal inkább a magyar publicisztika szép hagyományaira építő, némelykor mármár irodalmi igényű kifejtésben ismerjük meg a folyamatot, ahol a szerző sosem rejtőzködik, értékrendje s üzenete nem marad titokban.

Az e könyvben tárgyalthoz hasonló, lezáratlan és nyílt kimenetelű folyamat kellemős közepén képet alkotni arról, hogy „honnan jöttünk, kik vagyunk, hová megyünk” – nem könnyű és nem is hálás vállalkozás. De annál izgalmasabb, és nemcsak azok számára, akiknek az őszödi beszéd vagy az uniós csatlakozás – sokunk meghatározó élménye – pusztán történelem. Hanem mindahányan fontos adalékokat ismerhetünk meg. Azok is, akik minden adathoz könnyen hozzáférnek, s minden jelentős gazdaságpolitikai lépés hátterét ismertnek vélhetik.

A bevezetőből, 19 fejezetből és epilógusból álló kötet talán legfőbb hozadéka az, hogy meggyőzően láttatja: nem véletlen az, hogy az ország egy főre jutó teljesítménye csak 2015-re éri el a 2006-os szintet, miközben ezen évtized alatt mások jelentősen előbbre jutottak. A politika elsődlegességének „lenini elve” talán sosem érvényesült még annyira a gazdasági célszerűség szempontjával szemben, mint épp 2006–2014 között.

Nem igényelne 350 sűrűn nyomtatott és bő, de pontos szakirodalmi hivatkozásokkal gazdagított kifejtést a magyar gazdaság újabb elvesztegetett évtizede akkor, ha a tények és az összetevők tekintetében közismert és elfogadott fölismerésekre támaszkodhatnánk. De nem ez a helyzet, és e kötet olvastán sem jutunk még el ide (csak közelebb hozzá).

A szerzőnek nem is az a célja, hogy egyfajta szaktudományos-gazdaságtörténeti narratívát alkosson. Sokkal inkább él – műfajából adódóan – a kulcsszereplők megszólaltatásának, az „itt és most” megszerezhető – és másnapra már feledésbe merülő – információk rögzítésének, valamint a kezdetben közelmépek sorozatának induló, utóbb ezek alapján megkomponált nagytotál szinte filmes eszköztárával.

Az így kialakuló kép nagyon élénk, életszerű, és joggal érezzük úgy: közünk van a leírtakhoz, ezért a könyvet – mint egy krimi – le sem tudjuk tenni. Ha valaki sorsszerűnek vélte volna, hogy ide jutottunk, most meggyőződhet az ellenkezőjéről. Évről évre megújult a remény, ott volt még egy esély – aztán mégis minden másképp lett.

A kötet második fő része tartalmazza a 2010-ig terjedő válságkezelés főbb álmomásainak ismertetését. Tanulságos, hogy 2010 tavaszáról már a „kisebb-nagyobb forradalmak” kérdését taglaló írás szerepel (139–157. o.). Jómagam ekkortájt inkább kiigazításra, semmint új rendszerátalakításra számítottam volna.

A kötet harmadik fő része – egyben a legterjedelmesebb – a „máig érő múlt” boncolgatását tartalmazza (159–312. o.). Négyyszer pillant a mélybe a szerző, rendre gazdaságpolitikai döntéshozókat faggatva. Arról, hogy is születnek oly szép számban váratlan és előre jelezhetetlen döntések, az IMF-fel folytatott „pávatáncról” a költségvetési és a jegybanki politikát átalakító „unorthodoxiáig”. Részletes leírást kapunk arról, miként válik a kabinetpolitika és az ezzel járó rögtönzés a gazdaságpolitika stílusjegyből annak tartalmává 2010–2014 között.

Még hány szűk esztendő? – teszi föl a kérdést a szerző (313–333. o.) számos honfitársunkkal együtt kötetének zárszavában. Ez a friss írás az ország versenyképességének tartós csökkenését mutató, egybehangzó nemzetközi és hazai elemzések alapján borúlátó. A folytatódó rögtönzések, a főleg napi és prezentációs szempontokat követő döntési halmaz mellett az átláthatóság és a kiszámíthatóság elkerülhetetlenül tovább gyengül, holott közismert: ezek nélkül nincs versenyképesség-javulás. A pénzügyi közvetítés szűkítése – Széchenyitől tudjuk – sosem kedvez a növekedésnek. Az emberi tőke eróziója, különösen az országban maradók kontraszelektálódása, a rosszul megválasztott példaképek és partnerek, a működésképtelen modellek, az ország adottságainak a vágyakkal történő gyakori fölcserélése mind további veszélyforrás.

Bizonyára sokan nem értenek egyet *Farkas Zoltán* egyik-másik sarkos megfogalmazásával, tárgyalásmódjának szuperkritikai jellegével, vagy némely értelmezésével – és mindez jogos is. Ugyanakkor az sem kétséges: forrásértékű kötettel

van dolgunk. A magyar gazdaság 2006–2015 közötti évtizedét sem megérteni, sem tárgyalni nem lehet e kötetben foglaltak mellőzésével, az erre való reflexió híján. Ezért mind a szakmai, mind a szélesebb olvasóközönség számára sokáig megkerülhetetlen marad.

**Csaba László**

## Abstracts of the Articles

### **Foreign direct investments of domestic firms: emerging Hungarian multinational companies**

KATALIN ANTALÓCZY – ANDREA ÉLTETŐ – MAGDOLNA SASS

Hungary is among the leading outward investors of the new member countries of the European Union. This article, which presents the first results of a research project, tries to show what those factors are which enabled Hungarian companies to expand abroad successfully. Our methodology is based on company case studies of large and smaller-sized investor firms. According to our results, the special ownership advantages of privatised companies are rooted in the pre-transition period in the first phase of their international expansion, in later phases however, the management changed these successfully. The ownership advantages of those companies, which were established after 1990 are more similar to those of „traditional” multinational companies. Furthermore, we made a link between the special ownership advantages and virtual indirect investors, through showing that the strong position, knowledge and experience of the management is shaping and modifying constantly these specific ownership advantages.

### **Critical Success Factors of Export Excellence and its Policy Implications. The Case of Hungarian Small and Medium Sized Enterprises**

ERZSÉBET CZAKÓ – ERZSÉBET KÖNCZÖL

The slow economic growth rates in the European Union raise the question how the internationalization of small and medium sized enterprises (SMEs) as a possible engine of economic growth, can be facilitated by national economic policies. Research evidences in International Business suggest that the enterprise competencies are critical in internationalization. It is a proposition, that economic policies should facilitate the development of adequate competencies with SMEs. 10 case studies on exporting Hungarian majority owned SMEs were analyzed to explore their critical success factors (CSFs). The paper contrasts the enterprise level

findings with economic policies towards internationalization by the findings of a qualitative research.

**Competitiveness and internationalization in the Hungarian small business sector in the 2010s**

LÁSZLÓ SZERB – GÁBOR MÁRKUS – VIVIEN CSAPI

There are many experts and politicians consider internationalization and increased export the way to improve the Hungarian economic growth perspectives. As a part of the new foreign economic policy strategy, the government reelected has come up with very ambitious goals as the six-fold increase of the number of exportable businesses. This study, based on a survey containing 799 small businesses, analyses the internationalization tendencies of the Hungarian small businesses from the competitiveness perspective. According to our view, the harmonization of the ten competitiveness pillars is more important than having an extremely good performance in one or two pillars. As a consequence, we can examine internationalization in relation with the other nine pillars of competitiveness. We evaluate the internationalization of the Hungarian small businesses by comparing eight clusters. According to our initial expectations, the most internationalized business group firms are also the most competitive ones. However, we have found several businesses with low competitiveness points that were active in export. This finding contradicts to any internationalization theories. Despite, that there are many small businesses in the Hungarian economy that are able to engage in export and internationalization the drastic increase of the number of exporting small businesses is not likely at least not in a short run.

**Key factors of Hungarian companies' internationalisation**

ANDREA S. GUBIK

International activities are closely linked to strong corporate performance, growth orientation and innovation activities. Even if it is not clear whether these factors are the conditions or the results of internationalisation, it is essential to encourage companies to enter foreign markets. Since foreign market entry modes are of various complexities, they require different readiness from enterprises but also

promise different level of success. The present paper analyses the companies' choice about the mode and time of foreign entry. To highlight this decision, beyond the objective firm characteristics (company size, field of activity, ownership structure), the effects of corporate resources for internationalisation, attitudes of owner/entrepreneur/manager to internationalisation and the characteristics of the business industry will also be analysed. The findings make it possible to identify the possible fields where companies need to be supported to enhance their commitments toward higher value added international activities and to accelerate internationalisation.

## A KÜLGAZDASÁG 2014. évi tartalomjegyzéke

	Folyóirat- szám	Oldalszám
<b>Antalóczy Katalin – Éltető Andrea – Sass Magdolna:</b> Hazai cégek határon túli befektetései: feltörekvő magyar multinacionális vállalatok	11–12	5
<b>Antalóczy Katalin – Sass Magdolna:</b> Tükör által homályosan – A külföldi közvetlentőke-befektetések statisztikai adatainak tartalmáról	7–8	30
<b>Balázs Bálint – Benedek Zsófia:</b> A rövid ellátási láncok szocioökonómiai hatásai	5–6	100
<b>Benedek Zsófia – Balázs Bálint:</b> A rövid ellátási láncok szocioökonómiai hatásai	5–6	100
<b>Czakó Erzsébet – Könczöl Erzsébet:</b> A hazai kis- és középvállalatok exportjának kritikus sikertényezői	11–12	30
<b>Csapi Vivien – Márkus Gábor – Szerb László:</b> Versenyképesség és nemzetköziesedés a magyar kisvállalatok körében a 2010-es években	11–12	53
<b>Éltető Andrea – Antalóczy Katalin – Sass Magdolna:</b> Hazai cégek határon túli befektetései: feltörekvő magyar multinacionális vállalatok	11–12	5
<b>Karsai Judit:</b> Fából vaskarika? – Az állam mint kockázati tőke-befektető	9–10	3
<b>Kis Katalin – Udvari Beáta:</b> Az Aid for Trade szerepe az ECOWAS belső kereskedelmének ösztönzésében	3–4	77
<b>Könczöl Erzsébet – Czakó Erzsébet:</b> A hazai kis- és középvállalatok exportjának kritikus sikertényezői	11–12	30



	Folyóirat- szám	Oldalszám
<b>Kutasi Gábor – Rezessy Gergely – Szijártó Norbert:</b> Az USA–EU kereskedelmi tárgyalások várható hatása a magyar növekedésre	7–8	58
<b>Madarász Aladár:</b> Hogyan született a vállalkozó? (Fogalomtörténeti töredékek Schumpeter vállalkozóelméletéhez)	7–8	3
<b>Márkus Gábor – Szerb László – Csapi Vivien:</b> Versenyképesség és nemzetköziesedés a magyar kisvállalatok körében a 2010-es években	11–12	53
<b>Martin József Péter:</b> Válságkezelés és az euroszkepticizmus erősödése Magyarországon és az EU-ban – okok, minták, következmények	5–6	67
<b>Mérő Katalin – Piroska Dóra:</b> Makroprudenciális paradigmaváltás a bankszabályozásban Magyarországon	3–4	47
<b>Mikesy Álmos:</b> A kereslet és a kínálat szorításában – A kelet-közép-európai magántőkepiacok teljesítménye a válság kitörése óta	9–10	35
<b>Oblath Gábor:</b> Gazdasági instabilitás és regionális lemaradás – Magyarország esete	5–6	5
<b>Piroska Dóra – Mérő Katalin:</b> Makroprudenciális paradigmaváltás a bankszabályozásban Magyarországon	3–4	47
<b>Rába András:</b> 1921–2013	5–6	3
<b>Rezessy Gergely – Kutasi Gábor – Szijártó Norbert:</b> Az USA–EU kereskedelmi tárgyalások várható hatása a magyar növekedésre	7–8	58
<b>Sass Magdolna:</b> Bevezetés a tematikus számhoz	11–12	3
<b>Sass Magdolna – Antalóczy Katalin:</b> Tükör által homályosan – A külföldi közvetlentőke-befektetések statisztikai adatainak tartalmáról	7–8	30

	Folyóirat- szám	Oldalszám
<b>Sass Magdolna – Antalóczy Katalin – Éltető Andrea:</b> Hazai cégek határon túli befektetései: feltörekvő ma- gyar multinacionális vállalatok	11–12	5
<b>S. Gubik Andrea:</b> A magyar vállalatok nemzetközi megjelenésének mozgatórugói	11–12	76
<b>Szerb László – Márkus Gábor – Csapi Vivien:</b> Ver- senyképesség és nemzetköziesedés a magyar kisvál- latok körében a 2010-es években	11–12	53
<b>Szijártó Norbert – Kutasi Gábor – Rezessy Gergely:</b> Az USA–EU kereskedelmi tárgyalások várható hatá- sa a magyar növekedésre	7–8	58
<b>Tóth József:</b> Az európai egységesített bankfelügyeleti tevékenység	5–6	43
<b>Udvari Beáta – Kis Katalin:</b> Az Aid for Trade szerepe az ECOWAS belső kereskedelmének ösztönzésében	3–4	77
<b>Uliha Gábor – Vincze János:</b> Az újraparosodás lehető- sége és hatásai – Hosszú távú szerkezetváltási folya- matok vizsgálata egy többszektoros makrogazdasági modellel	7–8	86
<b>Varga Gergely:</b> Demográfiai átmenet, nyugdíjreformok és munkakínálat az együtt élő korosztályok modell- jeiben	9–10	70
<b>Várhegyi Éva:</b> Irányváltás a hazai monetáris politikában	1–2	78
<b>Vincze János – Uliha Gábor:</b> Az újraparosodás lehető- sége és hatásai – Hosszú távú szerkezetváltási folya- matok vizsgálata egy többszektoros makrogazdasági modellel	7–8	86

**KONJUNKTÚRAELEMZÉSEK 2014 TAVASZÁN**

	<b>Folyóirat- szám</b>	<b>Oldalszám</b>
A GKI Gazdaságkutató Zrt. előrejelzése 2014-re ( <b>Karsai Gábor</b> )	3–4	4
A KOPINT-TÁRKI Zrt. elemzése és prognózisa ( <b>Nagy Katalin – Ádám Zoltán – Vakhal Péter</b> )	3–4	10
A Magyar Nemzeti Bank makrogazdasági előrejelzése a 2014–2015-ös évre ( <b>Virág Barnabás</b> )	3–4	22
A Pénzügykutató Zrt. előrejelzése 2014-re ( <b>Várhegyi Éva</b> )	3–4	28
A Századvég Gazdaságkutató Zrt. prognózisa ( <b>Virováczy Péter</b> )	3–4	38

**KÖRKÉRDÉS**

	<b>Folyóirat- szám</b>	<b>Oldalszám</b>
<b>Körkérdés</b> az állam gazdasági szerepéről <i>Válaszolnak:</i> Ádám Zoltán, Bod Péter Ákos, Farkas Zoltán, Felcsuti Péter, Kállay László, Karsai Gábor, Laki Mihály, Madarász Aladár, Mellár Tamás, Mérő Katalin, Mihályi Péter, Petschnig Mária Zita, Soós Károly Attila, Várhegyi Éva, Voszka Éva	1–2	3

**TUDOMÁNYOS TÁJÉKOZTATÓ**

	<b>Folyóirat- szám</b>	<b>Oldalszám</b>
<b>Nagy Katalin – Vakhal Péter:</b> Az európai konjunktúrakutató intézetek véleménye a 2014-es év kilátásairól	1–2	104

ÚJ KÖNYVEK

	Folyóirat- szám	Oldalszám
A sokféleség rendszertana. Inzelt Annamária – Bajmócy Zoltán (szerk.): Innovációs rendszerek. Szereplők, kapcsolatok, intézmények ( <b>Mészáros Ádám – Szabó István</b> )	9–10	96
Bod Péter Ákos: Nem szokványos gazdaságpolitikák ( <b>Becsky Róbert</b> )	9–10	104
Farkas Zoltán: Hét szűk esztendő. A válságtól az önkénygazdaságig ( <b>Csaba László</b> )	11–12	97
Grzegorz W. Kołodko (ed.): Management and Economic Policy for Development Economic Issues, Problems and Perspectives ( <b>Kovács Olivér</b> )	9–10	108
István Benczes (ed.): Crisis in the West and the East. Economic Governance in Times of Challenge ( <b>Takács Vera</b> )	9–10	116
Vállalkozók Európa peremén. Laki Mihály – Szalai Júlia: Tíz évvel később – magyar nagyvállalkozók európai környezetben ( <b>Kállay László</b> )	3–4	107

# Jogi melléklet

Külgazdaság, LVIII. évf., 2014. november–december (101–115. o.)

## Az állatjóléti célú kereskedelmi korlátok újraértelmezése a WTO gyakorlatában

HORVÁTHY BALÁZS

*A Kereskedelmi Világszervezet idei vitarendezési döntései közül jelentőségét tekintve kiemelkedik az Európai Unió és Kanada, illetve Norvégia közötti jogvita, amelynek tárgya a fókatermékek kereskedelmét megtiltó uniós rendelet igazolhatósága volt. A Fellebbezési Testület 2014 nyarán közzétett döntése pontosította a GATT XX. cikk a) pontjába foglalt ún. közérkölcsei kivételt, így lényegesen átláthatóbbá vált, hogy a WTO tagállamai milyen feltételek mellett vezethetnek be olyan kereskedelmet korlátozó intézkedést, amely háttérében etikai megfontolás védelme áll. A WTO döntésének hozadéka, hogy a GATT XX. cikk alkalmazhatósága kapcsán elősegíti a tisztánlátást és egyúttal újabb elemmel bővíti a nemzetközi kereskedelmi jogba integrált környezeti jellegű szempontok érvényesíthetőségét, így közérkölcsei alapon kimenthetővé váltak az állatokkal szembeni kegyetlen bánásmódot vagy vadászati módszereket elítélő kereskedelmi szabályok.*

Journal of Economic Literature (JEL) kód: F13 – Trade Policy; International Trade Organizations; F18 – Trade and Environment.

### I. Bevezetés

A Kereskedelmi Világszervezet (WTO) joga számos kivételt nevesít, amely lehetővé teszi a tagállamoknak, hogy a szerződés liberalizációs célkitűzéseitől eltérve – kivételes jelleggel – korlátozó intézkedéseket alkalmazzanak. Ezen belül az

---

*Horváthy Balázs*, PhD, tudományos munkatárs (MTA TK JTI), egyetemi docens (SZE DFÁJK Nemzetközi Köz- és Magánjogi Tanszék). E-mail: horvathy.balazs@tk.mta.hu.

A tanulmány az MTA Bolyai János Kutatási Ösztöndíjával támogatott „A nemzetközi kereskedelmi jog környezetvédelmi konfliktusai” (2011–2014) c. kutatás keretében készült.

Általános Vám- és Kereskedelmi Egyezmény (GATT) XX. cikkében említett kivételek között több olyan kategóriát találunk, amely a tagállamokat környezetpolitikai megfontolásaik mentén vagy ahhoz részben kapcsolódva hatalmazza fel – egyoldalú – kereskedelmi korlát bevezetésére. E szerint a liberalizációs célkitűzések alól – többek között – ki van véve a közkereskedelmi védelme, az emberi-állati-növényi egészség, valamint a kimerülés veszélyével fenyegető természeti erőforrások megóvása érdekében tett intézkedések.<sup>1</sup> Az alábbi írás célja annak vizsgálata, hogy a GATT XX. cikk említett kivételei közül a közkereskedelmi kategóriája<sup>2</sup> mennyire alkalmas arra, hogy a WTO tagállamai erre alapozva vezessenek be kereskedelmi korlátozásokat. E kérdés vizsgálatának aktualitását a WTO vitarendezési eljárásban 2014 nyarán lezárt, főkavaszattal összefüggő jogvita adja.<sup>3</sup> A Kanada és Norvégia által az Európai Unióval szemben kezdeményezett vitarendezés, melynek tárgya a főkák és főkatérmekek kereskedelmét tiltó uniós rendelet igazolhatósága volt, egyrészt új szempontrendszer állít fel a közkereskedelmi alapított, környezetvédelmi célú kereskedelmi korlátok kimentésére, így kiváló alkalmat ad a GATT XX. cikk a) pontjának modellezésére, másfelől a jogvita általánosan is rávilágít a „kereskedelem és környezetvédelem” diskurzus összetett jellegére.

## II. Az állatvédelmi és állatjóléti célú kereskedelmi korlátok jogi megítélése

A jelenlegi gyakorlatot alapul véve a nem gazdasági célból történő korlátozások, így az állatjóléti célú kimentése a GATT XX. cikk alapján kétlépcsős mérlegelést igényel. Az első kérdés annak eldöntése, hogy egy tagállami intézkedés igazolható-e a XX. cikk valamilyen különös kivételi szabályával. Ennek alátámasztását követően pedig a GATT XX. cikk általános feltételeinek, vagyis a cikk bevezető szakaszának, az ún. „*chapeau*” kritériumainak fennállását kell megvizsgálni.<sup>4</sup>

A szóba jöhető kategóriák közül talán a legkiterjedtebb gyakorlata a GATT XX. cikk b) pontjának van, amely emberi, állati, illetve növényi élet vagy egészség védelme érdekében tesz kimenthetővé egy tagállami intézkedést. Általánosságban nézve ez két fontos tényező igazolását igényli. Egyfelől a bevezetett intézkedésnek egy olyan célrendszert kell követnie, amely alkalmas arra, hogy – esetünkben – az állati

<sup>1</sup> A témakörhöz a hazai szakirodalomból lásd: *Palásti* [2003]; *Boda* [2004]; *Keserű* [2004]; *Keserű* [2013]; *Víg* [2014].

<sup>2</sup> GATT XX. cikk a) pont.

<sup>3</sup> A jogvita háttéréhez lásd: *Horváthy* [2011].

<sup>4</sup> Lásd: *Lester–Mercurio–Davies–Leitner* [2008], 408.

élet védelmét szolgálja, vagyis csak adekvát eszköz jöhet számításba. Másrészt alá kell támasztani, hogy a korlátozó eszköz szükséges ahhoz, hogy az emberek, állatok, növények védelméhez szükséges célrendszer érvényre juthasson.<sup>5</sup> E feltételek igazolásához az esetek többségében nem kerülhető meg objektív és meggyőző tudományos elemzések, ezek alapján összeállított bizonyítékok felmutatása. A gyakorlat alapján problematikus, hogy a GATT XX. cikk b) pontja meghivatkozható-e extraterritoriális viszonyban, vagyis egy olyan intézkedés esetében, amely a korlátozó állam felségterületén kívül fellelhető állatokkal szemben próbálja érvényre juttatni a kérdéses szempontokat. Az 1991-ben lezárt első „tonhal-delfin” ügyben<sup>6</sup> hozott jelentés a cikk hatókörét e tekintetben szűken értelmezte, és így az extraterritoriális intézkedéseket nem fogadta el annak veszélye miatt, hogy ellenkező esetben a szerződő államok egyoldalúan meghatározhatnák e területen a védendő célkitűzéseiket, minekután a GATT jelentőségét veszítené és megszűnne multilaterális egyezmény lenni.<sup>7</sup> Ezzel szemben az 1994-ben befejeződött második „tonhal-delfin” ügyben<sup>8</sup> ugyan a panel nem zárta ki explicit módon ilyen intézkedések alkalmazását, azonban kijelentette, hogy a GATT súlyos sérelmét eredményezné, ha egy szerződő fél kereskedelmi embargó elrendelésével arra kényszerítene egy másik államot, hogy ez utóbbi a saját felségterületén változtassa meg a politikáját az emberek, állatok, növények életének védelme érdekében.<sup>9</sup> Az extraterritorialitás gyakorlati kérdései tehát nem tekinthetők rendezettnek, voltaképpen objektív kritériumok alapján nem lehet előrejelezni, hogy egy ilyen hivatkozás mikor járhat sikerrel a vitarendezési eljárásban.

Releváns lehet továbbá a GATT XX. cikk g) pontja is, amely a kimeríthető természeti erőforrások megőrzése céljából engedi korlátozó intézkedés bevezetését. E tekintetben szintén bizonytalan talajra lépünk, ugyanis a gyakorlat nem ad részletes iránymutatást a cikk alkalmazásával kapcsolatban. Hosszú időn keresztül az is vitatott volt, hogy a „természeti erőforrás” kategóriája az élő dolgokat magában foglalja-e. Ma már az irodalom is támogatja azt az álláspontot, hogy a fogalom körébe az

<sup>5</sup> US – Standards for Reformulated and Conventional Gasoline. Appellate Body Report. WT/DS2/AB/R (29 April 1996) 17.

<sup>6</sup> US – Restrictions on Imports of Tuna. Panel Report. DS21/R.

<sup>7</sup> Lásd: US – Restrictions on Imports of Tuna. Panel Report. DS21/R 5.27 pont.

<sup>8</sup> US – Restrictions on Imports of Tuna. Panel Report. DS29/R.

<sup>9</sup> US – Restrictions on Imports of Tuna. Panel Report. DS29/R 5.38. pont.

élő és élettelen dolgok egyaránt beletartoznak.<sup>10</sup> A „kimeríthetőség” pedig arra utal, hogy az adott erőforrást mesterséges úton nem lehet pótolni.<sup>11</sup>

Harmadik eshetőségként a környezeti célú intézkedések kimentése kapcsán lehet utalni a közerkölccsel összefüggő jogalapra [GATT XX. cikk a) pont]. Ennek alapján a tagállamok a közerkölcs védelméhez szükséges intézkedéseket vezethetnek be. Magától értetődő, hogy a közerkölcs fogalma nem határozható meg objektív kritériumokkal, annak sajátosságai államonként változhatnak. A közerkölcsre hivatkozás alkalmazhatósága ugyanakkor lényegesen szélesebbnek tűnik, mint amire az etikai megfontolások általában következtetni engednének. Ily módon a GATT XX. cikk a) pontja például nemcsak pornográf irodalom importtilalmát igazolhat, hanem alkalmazhatónak tűnik emberi jogi jogsértések esetében, gyermekmunka tilalmát sértő módon készített termékekkel szemben, vagy példának okáért az ún. „véres gyémántok”<sup>12</sup> kereskedelmével összefüggésben. Elméleti szempontból nézve tehát korábban – az alább elemzett, főkatarmékek tilalmával összefüggő ügyet megelőzően – sem volt kizárható, hogy a közerkölcs tág kategóriája akár a vadászati módszerekkel összefüggő szempontok, állatjóléti megfontolások érvényesítésére is lehetőséget ad. A szakirodalom azonban élesen megosztott volt abban a tekintetben, hogy ez milyen feltételek mellett képzelhető el kereskedelmet korlátozó intézkedések igazolására.<sup>13</sup> Az alább tárgyalandó „főka”-ügyet megelőzően két esetben merült fel érdemben a GATT XX. cikk a) alkalmazhatósága, de végül egyik esetben sem sikerült kimenteni közerkölcsi megfontolásra hivatkozva a kérdéses kereskedelmi korlátokat.<sup>14</sup>

<sup>10</sup> *Prieß – Berrisch* [2003], 148.

<sup>11</sup> Anélkül, hogy a jelen írás tárgyát képező jogeset elemzésébe már itt belebocsátkoznánk, leszögezhető, hogy a főkatarmékek tilalmával összefüggésben e kivétel eleve nem kaphatott szerepet, hiszen ez esetben az Európai Uniónak olyan érvekkel kellett volna szembeszállnia, mely szerint az elmúlt évtizedekben az intenzív vadászat ellenére sem csökkent, hanem éppen ellenkezőleg, számottevően nőtt a főkák populációja. Becslések szerint 2009-ben 5,6 millió főka élt a kanadai vizekben, szemben a '70-es évek első feléből származó adatokkal, amelyek 2 milliós főkapopulációra utaltak. Lásd: Canadian seal hunters lose bid to lift EU import ban. *ABC News* (Oct 29, 2010). <http://www.abc.net.au/news/stories/2010/10/29/3051380.htm>.

<sup>12</sup> *Bossche* [2005], 615. o.

<sup>13</sup> Példaként lásd: *Howse – Langille* [2011], 368–432. o.; valamint *Fitzgerald* [2011], 85–136. o. A két tanulmány szerzői által kifejtett érvelésben van ugyan néhány közös pont, azonban végkövetkeztetésük ellentétes. *Howse* és *Langille* érvelése alapján elegendő egy közerkölcsi szempont társadalmi elfogadottságát igazolni és az intézkedés kapcsán eleget tenni a GATT XX. cikkben foglaltaknak. Ezzel szemben *Fitzgerald* habár nem zárja ki a GATT XX. cikk relevanciáját hasonló ügyekben, az EU főkatarmékek forgalmára vonatkozó szabályozását nem tartja kimenthetőnek e szabály alapján.

<sup>14</sup> Lásd US–Gambling (WT/DS285), valamint China – Publications and Audiovisual Products (WT/DS363).



Legvégül, a GATT XX. cikk alkalmazási logikája szerint, ha a fenti kivételes okok közül valamelyiket sikerül kellőképpen alátámasztani, még hátravan a XX. cikk általános feltételeinek, az ún. *chapeau* szabályainak vizsgálata. Ennek körében a megválaszolandó kérdés, hogy a bevezetett intézkedés az azonos feltételekkel rendelkező országok között nem eredményez-e indokolatlan vagy önkényes diszkriminációt és nem tekinthető-e a nemzetközi kereskedelem leplezett korlátozásának.

Az előző kategóriák mellett a GATT XX. cikk alkalmazhatósága szempontjából jelentősége van annak is, hogy a tagállam által bevezetett intézkedés milyen jellegű, ugyanis a GATT XX. cikk feltételei mellett – a *chapeau* alapján – általános GATT-feltételeket is vizsgálni kell. Magára a termékre közvetlenül vonatkozó környezetvédelmi intézkedések (például magas szennyezőanyag-kibocsátású járművek importtilalma) esetén a diszkrimináció viszonylag könnyen megállapítható (például amennyiben a WTO-tagállam megtiltja ugyan a magas szennyezőanyag-kibocsátású gépjárművek behozatalát, viszont mindeközben a hazai gyártók ugyanilyen környezetszennyező járműveket szabadon gyárthatnak és forgalmazhatnak). A tagállami intézkedés kimentése azonban lényegesen összetettebb vizsgálatot igényel akkor, ha az nem magára a termék szennyező jellegére, hanem a termék előállításával összefüggő környezeti hatásokra reflektál. Az ún. termelési eljárásokkal, módszerekkel összefüggő korlátozások (*Production Process Method – PPM*) sajátossága, hogy nem az importterméket, annak tulajdonságait veszi alapul, hanem az előállítási folyamattal összefüggően állapítanak meg szempontokat. A korlátozás tehát nem egy környezetszennyező termék behozatala ellen irányul, hanem egy adott termék előállításával kapcsolatban szab meg követendő környezeti, természetvédelmi, állatvédelmi stb. kritériumokat.

A PPM vizsgálata szempontjából mindenekelőtt a diszkrimináció tilalmának alapelve releváns, a WTO gyakorlata szerint ugyanis is két olyan termék, melynek kizárólag az előállítási módja különbözik, a GATT III. cikk alapján hasonló terméknek minősül. Következésképpen elsőként azt kell eldönteni, hogy egy termelési módszert, így vadászati technikát érintő intézkedés összeegyeztethető-e a hátrányos megkülönböztetés tilalmával, illetve a belföldi jogegyenlőség szabályával. Utalni kell viszont arra, hogy a PPM jellegéről kialakult egyes vélemények eltérnek az előbbi többségi állásponttól. Az irodalomban – még a „fóka”-ügyet megelőzően – felvetődött ugyanis, hogy a PPM diszkriminatív jellegének megállapítását közvetlenül a protekcionista célkitűzés igazolásához kellene kötni. Vagyis olyan esetekben, ahol az intézkedésnél például a komoly környezeti szempont mellett egyáltalán nem iga-

zolható protekcionista célzat, az intézkedést eleve megengedettnek kellene tekinteni.<sup>15</sup>

Látható tehát, hogy a környezetvédelmi célzatú tagállami intézkedések – értve ez alatt az Európai Unió által bevezetett kereskedelmi korlátokat is – különböző szempontok alapján igazolhatóak. Emellett az unió által a főkékből származó termékek kereskedelmi tilalmát elrendelő intézkedés esetén már előreláthatóan lényegesen bizonyult az a distinkció, amely a termékekre vonatkozó, valamint a termékek előállításával – például vadászataival – összefüggő intézkedések (PPM) megkülönböztetését érintette. Az alábbiakban az előző szempontok figyelembevételével a „fóka”-ügyet részleteiben ismertetjük.<sup>16</sup>

### III. A főkatermékek kereskedelmére vonatkozó uniós korlátozás bevezetése

A főkavadászat etikailag kifogásolható módszerei már jóval az aktuális vitát megelőzően a közvélemény, valamint a nemzetközi és uniós jogalkotás fókuszába kerültek. Figyelembe véve azt, hogy az egyes főkafajok esetében a vadászati technikától is függetlenül a kihalás veszélye áll fent, így bizonyos körben kereskedelmet korlátozó szabályozást már korábbról is ismerünk.<sup>17</sup> Az utóbbi években azonban az általános állatjóléti megközelítés is felértékelődött, így példának okáért az Európa Tanács Parlamenti Közgyűlése is ajánlásban foglalkozott e kérdéssel.<sup>18</sup>

A nemzetközi sajtó akkor figyelte fel a formálódó kereskedelmi vitára, amikor 2009. május 5-én az Európai Parlament együtt döntési eljárásban nagy többséggel adott támogatást annak a rendelettervezetnek, amely a kegyetlen, könyörtelen módszerrel levadászott főkékből származó alapanyagok és az ebből készült termékek

<sup>15</sup> *Howse–Regan* [2000], 249–250.

<sup>16</sup> A jogeset háttérével kapcsolatban lásd: *Howse–Langille* [2011]; *Fitzgerald* [2011], *Horváthy* [2011]; *Horváthy* [2014].

<sup>17</sup> Lásd például: CITES-egyezmény, amely egyes főkafajok szőrméjének kereskedelmét tiltja (kihirdette: Tanács 338/97/EK rendelet a vadon élő állat- és növényfajok számára kereskedelmük szabályozása által biztosított védelemtől); illetve Tanács 83/129/EGK irányelve egyes főkakölykök bőrének és az abból származó termékeknek a tagállamokba történő behozataláról.

<sup>18</sup> Az Európa Tanács ajánlásában felkérte a tagállamokat, hogy tiltsanak be minden olyan kegyetlen vadászati módszert, amely nem garantálja az állatok azonnali, szenvedés nélküli halálát. Tiltsák be továbbá az állatok olyan eszközökkel történő elkábítását, mint például a *hakapik* (jégcsákányhoz hasonló vadászszerszög), és mozdítsák elő a főkatermékek kereskedelmének tilalmát célzó kezdeményezéseket. Lásd: Európa Tanács Parlamenti Közgyűlésének 1776. számú ajánlása a főkavadászatról (2006. november 17.). A főkavadászattal összefüggő vita társadalmi háttérét, valamint az uniós intézményeken belüli politikai diskurzus részletes összefoglalását és elemzését adja: *Wegge* [2013], 255–273. o.

belső piaci forgalmát célozta megtiltani. Minthogy az Európai Unión belül e termékek előállítására elhanyagolhatóan volt tekinthető,<sup>19</sup> így azok szinte kizárólag az Európai Unió kívülről származtak, már első ránézésre is egyértelmű volt, hogy a belső piaci harmonizációs szabállyal importkorlátként kell majd számolni. Mindemellett az EU volt e termékek legjelentősebb piaca, a termékforgalom megközelítőleg harmada az uniós tagállamokon keresztül bonyolódott.<sup>20</sup> Az unióba irányuló exportban leginkább Kanada érdekelt, de exportórként jelenik meg Grönland, Norvégia, Namíbia, Kanada és Oroszország is. Kanada már ekkor hangot adott a készülő tervezettel kapcsolatos aggályainak, de végül a rendeletet – az eredeti bizottsági tervezethez képest minimális módosítással – 2009 júliusában a Tanács is elfogadta.<sup>21</sup>

A főtermékek kereskedelméről szóló Európai Parlament és Tanács 1007/2009/EK rendelet főszabálya szerint a főtermékek<sup>22</sup> forgalomba hozatalának teljes tilalmát vezette be. A jelenleg is hatályos rendelet értelmében a kereskedelmi célú forgalmazás a belső piacon belül előállított, valamint az importból származó termékek esetében is egyaránt tilalom alá esik. Az említettek szerint a rendelet elsősorban a behozatalt érinti, következésképpen importtermékek széles skálája, alapanyagok és feldolgozott termékek esnek a tilalom alá.

A tilalom alól az uniós rendelet kivételként lehetővé teszi az inuit és más őslakos közösségek<sup>23</sup> által hagyományosan folytatott vadászból származó termékek behozatalát, ha a vadászat az őslakos közösségek létfenntartásához hozzájárul. Emellett szintén megengedett a termékbehozatal alkalmi jelleggel, személyes szükséglet kielégítése végett. Nem kereskedelmi célból, kizárólag nonprofit alapon a főkavadászattal összefüggő melléktermékek is behozhatók, amennyiben azok a tengeri erőforrásokkal való fenntartható gazdálkodásból származnak és összhangban állnak a speciális tagállami szabályozásokkal. A végrehajtásra a Bizottság kapott

<sup>19</sup> Finnországban és Svédországban vadásznak főkákat, előállítanak ebből származó termékeket, valamint Skóciában szintén jellemző a máshonnan importált szőrme főkabőr feldolgozása.

<sup>20</sup> In swipe at Canada, Europe bans seal products. *MSNBC News*. [http://www.msnbc.msn.com/id/30580666/ns/world\\_news-world\\_environment](http://www.msnbc.msn.com/id/30580666/ns/world_news-world_environment).

<sup>21</sup> Az Általános Ügyek Tanácsa vita nélkül, azonban a dán, az osztrák és a román delegáció tartózkodása mellett döntött a rendelet elfogadásáról. Lásd: Council confirms strict conditions for marketing seal products in the EU. (27 July 2009) 12370/09 (Presse 232). <http://register.consilium.europa.eu/pdf/en/09/st12/st12370.en09.pdf>.

<sup>22</sup> A rendelet értelmében minden főkafaj érintett, az úszólábúak valamennyi fájának példányai, tehát a valódi főkák (*Phocidae*), fülcsőfőkák (*Otariidae*) és rozmárfélék (*Odobenidae*) is a tilalom alá esnek.

<sup>23</sup> A rendelet meghatározásában a kivétel alá az inuit szülőföld őslakos tagjai, nevezetesen azokon a sarkvidéki vagy szubarktikus területeken élők tartoznak, ahol az őslakosokat megillető jogokkal és érdekekkel rendelkeznek, és akiket az inuitok saját népük tagjaként ismernek el, beleértve az inupiat, jupik (Alaszkában), inuit, inuvialuit (Kanadában), kalaallit (Grönlandon) és jupik (Oroszországban) népcsoportokat.

felhatalmazást,<sup>24</sup> a rendelet megsértése esetére viszont nem állapít meg jogkövetkezményt, hanem a tagállamokat kötelezte a hatékony, arányos és visszatartó erejű szankciók kialakítására.<sup>25</sup>

A rendelet célkitűzései között a hangsúly mindenekelőtt a belső piaci megfontolásokra helyeződött. Ennek konkrét oka, hogy az állatvédelmi civil kezdeményezések eredményeképpen akkoriban már két tagállam, Belgium és Hollandia is bevezetett korlátozó intézkedéseket ezen a területen, a Bizottság által deklarált legfontosabb cél tehát a belső piaci forgalmazási feltételek egységesítése volt.

A jogharmonizációs, belső piaci célkitűzés mögött két egymással összefüggő jogpolitikai indok húzódott meg. Egyfelől a főkakereskedelem szabályozását a vadászati módszerek által felvetett állatvédelmi és állatjóléti szempontok tették szükségessé. Ennek relevanciáját a belső piac szempontjából nehéz megkérdőjelezni, az állatok védelmét gyakorlatában az Európai Bíróság is közérdekű célként fogadta el,<sup>26</sup> illetve a rendelet megalkotásának időpontjában az alapító szerződésekhez csatolt állatvédelmi jegyzőkönyv is kellőképpen megalapozta e megfontolásokat.<sup>27</sup> Ily módon a szabályozás elfogadásának jogpolitikai hátterében azok a vadászati módszerek állnak, melyek az elejtett és megnyúzott fókáknak fájdalmat, szenvedést okoznak.

Másrészt a rendelettervezet megalkotásának indokai között az említett vadászati módszerekkel kapcsolatban a közvélemény aggályai is kellő hangsúllyal jelentek meg, amely a szabályozásnak egyfajta etikai – közérkölcssel összefüggésbe hozható – megalapozást is biztosított.<sup>28</sup> A belső piaci jogalkotás érdekében az etikai megfontolások igazolására nem lett volna szükség, voltaképpen nem is létezik olyan jogalap, amely önmagában teszi lehetővé pusztán etikai indokok alapján az uniós jogalkotást. Ennek fényében némileg mesterkélta a rendelet azon indoka, amely a közvélemény

<sup>24</sup> Bizottság 737/2010/EU rendelet a főkatermékek kereskedelméről szóló 1007/2009/EK európai parlamenti és tanácsi rendelet végrehajtására vonatkozó részletes szabályok megállapításáról.

<sup>25</sup> Magyarország 2011-ben, a harmonizációs határidőt (2010. augusztus 20.) követően tett eleget az uniós rendelet által előírt kötelezettségének, lásd: 106/2011. (XI. 10.) VM rendelet a védett és fokozottan védett növény- és állatfajokról, a fokozottan védett barlangok köréről, valamint az Európai Közösségben természetvédelmi szempontból jelentős növény- és állatfajok közzétételéről szóló 13/2001. KöM rendelet módosításáról; és 217/2011. (X. 19.) Korm. rendelet a veszélyeztetett vadon élő állat- és növényfajok nemzetközi kereskedelmét szabályozó nemzetközi és európai közösségi jogi aktusok végrehajtásának egyes szabályairól szóló 292/2008. (XII. 10.) Korm. rendelet módosításáról.

<sup>26</sup> Lásd: C-37/06 és C-58/06 Viamex Agrar Handels GmbH és Zuchtvieh-Kontor GmbH (ZVK) kontra Hauptzollamt Hamburg-Jonas egyesített ügyekben hozott ítélet [EBHT 2008., I-69. o.] 22. pontját.

<sup>27</sup> 33. Jegyzőkönyv az állatok védelméről és kíméletéről. A lisszaboni szerződéssel a jegyzőkönyv szövege – kisebb eltéréssel – bekerült az alapszerződésbe, lásd EUMSZ 13. cikk.

<sup>28</sup> Lásd: 1007/2009/EK rendelet (5) preambulumbekzdése. Lásd még COM (2008) 469 végleges 2. (1. pont).

említett etikai megfontolásait össze akarja kapcsolni a belső piac célkitűzéseivel. Nevezetesen, hogy az uniós szabályozás már csak azért is szükséges, mert annak hiányában a fogyasztók még a nem főképpől készült olyan áruk vásárlásával is felhagynak, amelyeket nem lehet könnyen megkülönböztetni a hasonló főkatermékektől.<sup>29</sup> Ahogy viszont ez fent látható volt, az etikai megfontolás az uniós szabályozás és a globális jog összefüggéseinek nézőpontjából már annál inkább lényeges kérdés, aminek fényében érthető, hogy az Európai Bizottság már a jogszabálytervezet indokolásában is kihangsúlyozta az uniós szabályozás etikai célú megfontolásait.<sup>30</sup>

Lényeges körülmény, hogy az uniós jogalkotó a közérkölszi alapokon nyugvó állatvédelmi megfontolások mellett ellentétes érdekeket is mérlegelt. A rendelet ugyanis kivételként kezeli a tengerierőforrás-gazdálkodással összefüggő, valamint az inuit és más őslakos közösségek létfenntartásához szükséges, hagyományosan folytatott vadászatból származó termékek behozatalát, másképpen kifejezve, a tengerierőforrás-gazdálkodás, vagy az őshonos közösségek létfenntartáshoz való joga erősebb érdek – még ha a tradicionális főkavadászat ez esetben sem tekinthető humánusnak –, mint a közvélemény erkölcsi megfontolásai. Nem tagadható azonban, hogy a kivétel e közösségek kereskedelmi lehetőségét jelentősen bekorlátozta, aminek következtében a rendelettel szemben – a kereskedelmi diplomáciai nyilatkozatok mellett – bírósági fellépés is szerveződött. A kanadai inuit érdekvédelmi szervezet (*Inuit Tapiriit Kanatami*) számos kanadai, illetve grönlandi felperessel karöltve 2010 januárjában keresetet nyújtott be a törvényszéknél a rendelet semmisségének megállapítása végett. Érvelésükben egyrészt a rendelet belső piachoz kötődő jogalapját kifogásolták, illetve álláspontjuk szerint a szabályozás nem felelt meg a szubszidiaritás követelményének sem, továbbá alapjogi jogsértésre is hivatkoztak. A rendelet semmisségének megállapítása végett a kanadai inuit érdekvédelmi szervezet által benyújtott keresetet a törvényszék,<sup>31</sup> majd a fellebbezést az Európai Bíróság utasította el.<sup>32</sup>

A kereskedelmi vita az uniós bírósági eljárásokkal azonban semmiképpen sem volt lezártnak tekinthető, mert a fenti egyéni jogérvényesítési törekvések mellett Kanada és Norvégia eltökélt célja volt, hogy a Kereskedelmi Világszervezet (WTO)

<sup>29</sup> Lásd: 1007/2009/EK rendelet (7) preambulum-bekezdése.

<sup>30</sup> COM (2008) 469 végleges 8.

<sup>31</sup> Lásd: T-18/10 Inuit Tapiriit Kanatami és társai kontra Parlament és Tanács [EBHT 2011., II-5599. o.].

<sup>32</sup> C-583/11 P Inuit Tapiriit Kanatami és társai kontra Parlament és Tanács [EBHT-ban nem tették közzé].

előtt vizsgálja felül az uniós szabályozást. 2009 novemberében mindkét ország konzultációt kezdeményezett.<sup>33</sup>

#### IV. Paneleljárás a WTO Vitarendezési Testülete előtt

A Kanada és Norvégia által kezdeményezett konzultáció eredménytelen eltelét követően vitarendezési eljárást indítottak. A Kanada és Norvégia által kifejtett álláspont szerint az uniós rendelet a GATT, a Kereskedelem Technikai Akadályairól szóló Megállapodás (TBT-megállapodás), valamint a Mezőgazdasági Megállapodás számos rendelkezésével volt összeegyeztethetetlen, külön hangsúlyozva az inuit közösségeknek biztosított kivétel diszkriminatív és voltaképpen inkonzekvens jellegét. Az Európai Unió ellenkérelmében a korlátozó intézkedés igazolásaként egyrészt a GATT XX. cikk a) pontjára (közkerölcsök védelme érdekében szükséges intézkedések), valamint b) pontjára hivatkozott (emberek, állatok, növények életének és egészségének védelme érdekében szükséges intézkedések). Ezek közül – nem meglepő módon – a közkerölcs kategóriája kapott nagyobb figyelmet, már csak arra a fent ismertetett tényre tekintettel is, hogy az eddigi vitarendezési gyakorlat mindösszesen két ügyben érintette a közkerölcsöt, és egyik esetben sem sikerült igazolni a GATT XX. cikk a) pontja alapján a korlátozó intézkedéseket.

A panel 2013 novemberében közzétett jelentésében<sup>34</sup> az Európai Unió érvelését részben elfogadta, és arra a következtetésre jutott, hogy a főkakkal szembeni kegyetlen vadászati módszerek közkerölccsel összefüggő szempontok mentén mérlegelhetők és ezek alapján korlátozó intézkedések igazolhatók. Az uniós intézkedés jellegét a panel technikai kereskedelmi akadálynak tekintette, így ebben a vonatkozásban a GATT szabályok mellett szerepet kaptak a Kereskedelem Technikai Akadályairól szóló Megállapodás feltételei is.

A panel jelentése – követve az említett két korábbi ügyben meghatározott szempontokat – a „közkerölcsök” („*public morals*”) alatt egy közösség vagy nemzet olyan szabályait érti, amelyek a helyesnek vagy helytelennek minősülő magatartásokra vonatkoznak. A közkerölcs ennél fogva tagállamonként eltérhet, különböző tényezőktől, szociális, kulturális, etikai és vallási értékektől függhet, azonban a WTO-tagál-

<sup>33</sup> Measures Prohibiting the Importation and Marketing of Seal Products. European Communities – Canada DS400.; European Communities – Norway DS401. A tárgyalásokhoz csatlakozott Izland is.

<sup>34</sup> EU Seal Products (WT/DS400/R–WT/DS401/R). A paneljelentés elemzéséhez lásd: Horváthy [2014].

lamoknak – a saját területükön érvényes értékrendszer alapján – meg kell tudniuk határozni a közkerölcsre vonatkozó koncepciójukat.<sup>35</sup> A panel emellett kifejezetten hangsúlyozta, hogy a közkerölcs védelme a tagállam által követendő és legfontosabb közpolitikai célokkal összefüggő értékei, illetve érdekei közé sorolandó.<sup>36</sup>

A panel következtetése szerint tehát általánosságban a technikai akadálynak számító uniós rendelkezés a közkerölcsi megfontolások alapján – a TBT-megállapodás 2.2 cikkével összhangban – igazolható. Nem találta azonban kimenthetőnek az uniós rendelet kivételi szabályát. A jelentés szerint a kivételek közül az őshonos közösségekre, valamint a tengerierőforrás-gazdálkodásra vonatkozó eltérést megengedő szabályok diszkriminatív intézkedésnek minősülnek és nem egyeztethetők össze a TBT-megállapodás 2.1 cikkével. Az őshonos közösségekre vonatkozó kivétel emellett a legnagyobb kedvezményes elbánás (GATT I. cikk), a tengerierőforrás-gazdálkodást érintő kivételes rendelkezés pedig a nemzeti elbánás elvébe ütközik (GATT III. cikk), azonban egyik rendelkezés sem volt kimenthető a GATT XX. cikke alapján. A közkerölcs létezésének igazolása mellett ugyanis fontos az is – ahogyan az korábban kifejtésre került –, hogy a korlátozó intézkedés a közkerölcs védelméhez szükséges legyen. Ez voltaképpen a korlátozó intézkedéssel elérendő védelem szintje, valamint a korlátozással sérülő nemzetközi kereskedelmi kötelezettség mérlegelése, összevetése alapján állapítható meg. Végül a korlátozó intézkedés kimentéséhez alá kell támasztani azt is, hogy a GATT XX. cikkének bevezetőjében („*chapeau*”) szereplő feltételek is teljesüljenek, azaz a korlátozó intézkedés az azonos feltételekkel rendelkező országok között ne eredményezzen indokolatlan vagy önkényes diszkriminációt, és ne minősüljön a nemzetközi kereskedelem rejtett korlátozásának.

A panel érvelésében utalt továbbá arra, hogy az őslakosok kivétele és a rendelet általános célja között nem áll fenn ésszerű kapcsolat, valamint hogy a kivétel bevezetése éppen a rendelet hatásait minimalizálja. A panel argumentációja tehát rávilágított arra az érdek mérlegelésből fakadó, korábban már hangsúlyozott döntésre, amit az uniós jogalkotó meghozott a kivételi szabály bevezetésével. Habár a fő célkitűzés a főakkal kapcsolatos állatjóléti szempontok érvényesítése, ha a vadászat az őshonos közösségek létfenntartásához szükséges, a fő célkitűzés alól kimentést enged az uniós rendelet szabálya. A panel jelentése emellett elvetette az Európai Unió GATT XX. cikk b) pontjára történő hivatkozását, vagyis hogy a főkatermékek tilalmát elő-

<sup>35</sup> EU Seal Products (WT/DS400/R – WT/DS401/R) 114., 7.380. pont.

<sup>36</sup> EU Seal Products (WT/DS400/R – WT/DS401/R) 170., 7.632. pont.

író rendelet kimenthető lenne mint „emberi, állati és növényi élet védelme érdekében szükséges” intézkedés.

## V. A WTO Fellebbezési Testületének döntése

A panel döntésével szemben az Európai Unió, Kanada és Norvégia nyújtott be fellebbezést. Az Európai Unió fellebbezési kérelme<sup>37</sup> számos technikai kifogás mellett a közerkölcs értelmezésével összefüggésben is tartalmazott – igaz, már kevésbé érdeminek tekinthető – szempontokat. Nevezetesen az EU nem fogadta el a panel azon érvelését, amely az őslakosokra vonatkozó kivétel GATT XX. cikk a) pont szerinti kimenthetőségét kizárta, és kifejezetten szembeszállt a panel következtetésével, vagyis hogy az uniós kivételi szabály ésszerűtlen lenne. E tekintetben az Európai Unió kérelmében újból kihangsúlyozta, hogy az EU lakossága – a paneleljárásban előterjesztett közvélemény-kutatási adatok tanúsága szerint – kedvezőbben ítéli meg a kegyetlen vadászati módszereket, ha az az emberek létfenntartásához szükséges. Álláspontja szerint azonban a panel ezt helytelenül értékelte, és így rossz következtetésre jutott.

Az Európai Unió ebben a tekintetben – még ha ezt kifejezetten nem tartalmazza is a beadvány – feltételezhetően arra az összefüggésre utalt, hogy az uniós közerkölcs, mint olyan, nem egységes, homogén kategóriaként fejezi ki egy társadalom egyetlen érték melletti feltétlen elköteleződését (főakkal szembeni kegyetlen bánásmód), hanem az uniós közerkölcs inkább egy érdekmérlegelés eredményeként fogható fel, amely több, akár egymással versengő értékek közötti választást is magában foglalhat (főakák élete – inuit közösségek fennmaradása).<sup>38</sup>

A Fellebbezési Testület a panel érvelését részben fenntartva, részben megváltoztatva hozta meg döntését 2014. május 22-én.<sup>39</sup> Érdekességként említhető, hogy az első sajtójelentések, amelyek alapvetően nem a Testület döntésének részletes elemzésén alapultak, hanem csak egy-egy kiragadott fragmentumot vettek alapul a döntésből, több esetben téves következtetést sugalltak.<sup>40</sup> Kétségtelen, hogy az Európai Unió hivatalos sajtóközleménye sem segítette a tisztánlátást, hiszen abban is a hang-

<sup>37</sup> Notification of an other Appeal by the EU (WT/DS401/10).

<sup>38</sup> Hasonló megközelítésben egyfajta etikai pluralizmusra utal: *Howse–Langille* [2011], IV. a) pont.

<sup>39</sup> A Vitarendezési Testület (DSB) 2014. június 18-i ülésén fogadta el a döntést.

<sup>40</sup> Lásd példaként ehhez *Clark* (Kanada) és az elismert nemzetközi kereskedelmi jogász, *Howse* (Egyesült Államok) „pengeváltását”: *Clark* [2014]; *Howse* [2014].



súly elsősorban arra helyeződött, hogy a Fellebbezési Testület nem kérdőjelezte meg az unió jogát ahhoz, hogy a főkatermékek kereskedelmét közkerkölcsi megfontolások, így a kegyetlen vadászati módszerek alapján korlátozza, hanem a vitarendezési eljárás kimenetele csak az uniós szabályozás módszerét, technikáját sérelmezte.<sup>41</sup>

Ez voltaképpen igaz, hiszen valóban minden WTO-tagállamnak lehetősége van arra, hogy megkísérelje kimenteni korlátozó intézkedését a GATT XX. cikk, valamint a TBT-megállapodás alapján. Jelen esetben azonban – a Fellebbezési Testület döntése értelmében – az Európai Uniónak nem sikerült kellőképpen alátámasztania és igazolnia a kivétel alkalmazhatóságát, így a jelenleg hatályos uniós rendelet nincs összhangban a WTO-jogból fakadó követelményekkel. A Fellebbezési Testület ugyanis egyrészt helyben hagyta a panel azon megállapítását, amely szerint a főkatermékek forgalmát korlátozó uniós rendelet a közkerkölcs védelméhez szükséges szabályozást valósít meg a GATT XX. cikk a) pontja értelmében. Nem fogadta el azonban a panel értékelését a *chapeau* feltételei tekintetében, ami abból a minősítésből is következett, hogy a Testület az uniós intézkedést nem a TBT-egyezmény szerinti technikai kereskedelmi akadálnak tekintette. Ebből kifolyólag a Fellebbezési Testület nem a TBT-egyezményt, hanem a XX. cikk bevezető szakaszában foglalt tesztet alkalmazta, és arra az álláspontra jutott, hogy az Európai Unió nem igazolta a főkatermékek kereskedelmére vonatkozó szabályozását a *chapeau* feltételei vonatkozásában, ezáltal nem sikerült kimenteni a korlátozó szabályozást a GATT XX. cikk körében. Mindemellett a Fellebbezési Testület az inuit őshonos közösségekre vonatkozó kivétel tekintetében szintén fenntartotta a panel megállapításait, vagyis azt a legnagyobb kedvezményes elbánás elvébe ütközőnek találta, minthogy az uniós rendelet *de facto* nem biztosította a GATT I. cikk értelmében azonnal és feltétlenül a kanadai és norvég termelőknek ugyanazt a kedvező elbánást, amit a grönlandi termelők élvezhettek e kivételi szabály alapján. Összegezve tehát, a Fellebbezési Testület döntése értelmében az EU jelenlegi szabályozása – elsősorban az inuit közösségekre alkalmazott kivétel miatt – nincs összhangban a GATT alapelveivel és a GATT XX. cikkével.

<sup>41</sup> WTO upholds EU ban on seal products. DG Trade (Brussels, 22 May 2014). <http://trade.ec.europa.eu/doclib/press/index.cfm?id=1084>.

## VI. Záró megjegyzések

Vélhetően a WTO Vitarendezési Testülete által a „főkaügyben” meghozott döntés lényegesen nagyobb hatással lesz a nemzetközi kereskedelmi jog alóli kivételek rendszerére, így az állatvédelmi, állatjóléti, illetve a tágabb értelemben vett környezeti célú korlátozó intézkedések kimentésére, mint amekkora gazdasági jelentőséggel bír e szűk kereskedelmi szegmens. A döntés lényeges hozadéka, hogy láthatóvá vált: a GATT XX. cikk a) bekezdés körébe eső intézkedések kimentése egy alapvető körülmény tekintetében eltér a b) pont alá tartozó intézkedések, vagyis az emberi, állati, növényi élet és egészség védelme érdekében bevezetett korlátok kimentésétől. A közérkölcsei megfontolás igazolása ugyanis nem igényli közvetlen és összetett tudományos bizonyítékok meglétét, szemben az utóbbi kategóriába eső intézkedések kimentésével. Ez persze a két kategória eltérő sajátosságaiból fakad elsősorban, hiszen a társadalom által mérlegelt erkölcsi szempontok beazonosítása nem igényel komplex tudományos vizsgálatokat, ez közvetett eszközökkel is – akár egy közvélemény-kutatás lefolytatásával, ahogyan ez a fenti jogvitában is felmerült – könnyen alátámasztható.

Ezzel szemben az emberi, állati, növényi élet és egészség védelme érdekében bevezetett kereskedelmi korlátok esetében minden jogvita sarkalatos kérdése, hogy a korlátozó tagállam képes-e, és ha igen, akkor milyen tudományos módszerekkel alátámasztani a korlátozás alá eső termék vagy termelési módszer ártalmas jellegét. Egyszerű példával szemléltetve, az a) pont körébe eső kegyetlennek minősített termelési módszer kapcsán csak a társadalom erkölcsi preferenciáit kell igazolni, míg a b) pont keretében egy egészségre káros – például rákkeltő hatású – termék importjának tilalma esetén a korlátozó államnak objektív és meggyőző tudományos bizonyítékokat kell felmutatnia, igazolandó a termék veszélyes hatásait. Ez utóbbi feltétel számos esetben – példának okáért a GMO-termékek behozatali korlátaival összefüggő vitákban – bizonyul objektív okok miatt teljesíthetetlennek (például új technológia esetében még nem áll rendelkezésre elegendő adat stb.).

Mindezek alapján a döntés a GATT XX. cikk egyes kategóriáinak belső viszonyrendszerében is elősegíti a tisztánlátást és egyúttal újabb elemmel bővíti a nemzetközi kereskedelmi jogba integrált környezeti szempontok mozaikját.

**Felhasznált irodalom**

- Bándi Gy.* [2011]: Környezetjog. Budapest, Szent István Társulat.
- Boda Zs.* [2004]: Globális ököpolitika. Budapest, Helikon.
- Bossche, P. v. d.* [2005]: The Law and Policy of the World Trade Organization. Cambridge, Cambridge University Press.
- Clark, P.* [2014]: Winning battles and losing wars at the WTO. *Ipolitics* (4/6/2014). <http://www.ipolitics.ca/2014/06/04/europe-won-small-battle-on-seals-but-is-losing-the-war/>
- Fitzgerald, P. L.* [2011]: Morality May Not Be Enough to Justify the EU Seal Products Ban: Animal Welfare Meets International Trade Law. *Journal of International Wildlife Law & Policy*, 85–136. o.
- Horváthy B.* [2011]: Környezeti érdek kontra globális kereskedelmi jog – Észrevételek Kanada, Norvégia és az EU újabb vitájához. *Külgazdaság Jogi Melléklet*, 1–2. szám, 19–28. o.
- Horváthy B.* [2014]: Kereskedelmi korlátok kimentése közerkölccsel összefüggő megfontolások alapján – Néhány megjegyzés a „fókaügy” kapcsán. *HPOPs Blog* (2014.05.05.). <http://hpops.tk.mta.hu/blog/2014/05/kereskedelmi-korlatok-kimentese-kozerkolcs-fokaugy>
- Howse, R. – Regan, D.* [2000]: The product/process distinction – An illusory basis for disciplining ‘unilateralism’ in trade policy. *European Journal of International Law*, No. 2., 249–250. o.
- Howse, R.* [2014]: WTO Seals. *IELP Blog* (4/6/2014). <http://worldtradelaw.typepad.com/ielpblog/2014/06/wto-seals-migrating-from-this-blog-to-asil-inisights.html>
- Howse, R. – Langille, J.* [2011]: Permitting Pluralism: The Seal Products Dispute and Why the WTO Should Accept Trade Restrictions Justified by Noninstrumental Moral Values. *The Yale Journal of International Law*, No. 2., 368–432. o.
- Keserű B. A.* [2013]: A fenntartható fejlődés a GATT-WTO normarendszer tükrében. *Diskurzus* (Különszám), 34–41. o.
- Keserű, B. A.* [2014]: Review on the Role of Green Technologies in Hungarian Policies Concerning Sustainability. In: *Kálmán János* (szerk.): Legal Studies on the Contemporary Hungarian Legal System. Győr, Universitas-Győr Nonprofit Kft.
- Lester, S. – Mercurio, B. – Davies, A. – Leitner, K.* [2008]: World Trade Law – Text, Materials and Commentary. Oxford, Hart Publishing.
- Palásti G.* [2003]: A környezet védelme a termékek forgalmának globális szabályozási rendszerében. In: *Fazekas J. – Palásti G.* (szerk.): Globalizáció – Piacliberalizáció. A világméretű globalizáció megvalósításának jogi eszközzrendszere, a piacliberalizációs szabályozás és korlátai. Miskolc, Novotni Alapítvány.
- Prieß, H.-J. – Berrisch, G. M.* (szerk.) [2003]: WTO-Handbuch. München, Beck.
- Víg Z.* [2014]: Szabadkereskedelem és környezetvédelem: a WTO Vitarendezési Testületének gyakorlata. In: *Csehi Z. – Raffai K.* (szerk.): Állam és magánjog. Budapest, Pázmány Press, 427–438. o.
- Wegge, N.* [2013]: Politics between science, law and sentiments. Explaining the European Union’s ban on trade with seal products. *Environmental politics*, No. 2., 255–273. o.

# TUDOMÁNYOS TÁJÉKOZTATÓ

## Az állampolgárság nemzetközi magánjogi kérdései

CZÉKMÁNY OLIVÉR – ZIEGLER DEZSŐ TAMÁS

2014. október 9-én a Bevándorlási és Állampolgársági Hivatal Tudományos Tanácsa és a MTA TK Jogtudományi Intézete (a Magyar Rendészettudományi Társaság Migrációs Tagozata, valamint a Nemzeti Köszolgálati Egyetem, Rendészettudományi Kar, Bevándorlási és Állampolgársági Tanszék támogatásával) konferenciát rendezett az állampolgárság nemzetközi magánjoghoz köthető kérdéseinek megvitatására. A konferencián számos előadó beszélt az állampolgárság különböző aspektusairól, érintve családi jogi, eljárásjogi, öröklési jogi kérdéseket is. Miután széles spektrumot fedtek le, ráadásul rövidesen eljön az idő a hazai nemzetközi magánjogi szabályok átfésülésére, *hasznosnak* tűnik az egyes előadások megállapításainak áttekintése.

Journal of Economic Literature (JEL) kód: K100, K41.

### I. Bevezetés

Az állampolgárság szerepének meghatározása aktuális probléma, több szempontból is: egyrészt egyre többször merül fel uniós szinten a közokiratok, például anyakönyvi kivonatok használhatóságának problémája, melyre az uniós jogalkotó mind ez idáig nem adott megfelelő választ. Másrészt 2015-ben lép hatályba a 650/2012/EU rendelet,<sup>1</sup> amely a nemzetközi öröklési jogviszonyok egyes kérdéseit

---

*Czékmany Olivér*, gyakornok, MTA TK Jogtudományi Intézete, egyetemi hallgató, ELTE TÁTK nemzetközi tanulmányok szak. E-mail cím: olesz77cz@gmail.com

*Ziegler Dezső Tamás*, tudományos munkatárs, MTA TK Jogtudományi Intézete. E-mail cím: ziegler.dezso.tamas@tk.mta.hu

<sup>1</sup> Az Európai Parlament és a Tanács 650/2012/EU rendelete (2012. július 4.) az öröklési ügyekre irányadó joghatóságról, az alkalmazandó jogról, az öröklési ügyekben hozott határozatok elismeréséről és végrehajtásáról, valamint az öröklési ügyekben kiállított közokiratok elfogadásáról és végrehajtásáról, valamint az európai öröklési bizonyítvány bevezetéséről. HL L 201. 27.07.2012., 107.

szabályozza majd, ideértve a joghatóságot, alkalmazandó jogot és határozatok elismerését-végrehajtását is, egyéb eljárási kérdések, például egy az unióban általánosan elismert európai öröklési bizonyítvány mellett. Harmadrészt a magyar kettős állampolgárok, illetve a migráció végett is érdemes vele foglalkozni. A konferenciát *Parragi Mária* állampolgársági igazgató (Bevándorlási és Állampolgársági Hivatal) nyitotta meg. Röviden vázolta az állampolgárság szerepét és bizonyos, a joggyakorlatban rendszeresen felmerülő problémákat, illetve köszöntötte az előadókat és a hallgatóságot.

## II. Az előadások

Az első előadó, *Ziegler Dezső Tamás* (MTA TK JTI) azzal a gondolattal alapozta meg prezentációját, hogy az állampolgárság mint kapcsolóelv egyre inkább kiszorul az Európai Unióban, helyét pedig a szokásos tartózkodási hely elve veszi át. Az előadás a történeti fejlődés rövid áttekintésével kezdődött, majd két államot, Németországot és az Egyesült Államokat vette górcső alá. Németországban a hetvenes évekhez képest az állampolgárság mint kapcsolóelv zuhanásszerűen szorult vissza az első helyről az EGBGB-ben. Bizonyos esetekre viszont fenntartották a második helyen, amennyiben az első helyen általában alkalmazandó szokásos tartózkodási hely joga nem megállapítható. Ezzel szemben például az USA-ban nem alakult ki az állampolgárság kapcsolóelve, hanem az ún. „domicile”, azaz a „lakóhely” elve a domináns: ez abból is eredhet, hogy az USA államok közötti migráció által felvetett kérdéseket már államon belül sem ilyen elvekkkel próbálták megoldani. Jól látható az is, hogy az állampolgárság elve praktikus szempontok (a nemzetállami ideológia halványodása) miatt visszaszorul Európában is, különösen az Európai Unió gyakorlatában.

Bizonyos esetekben ugyanakkor szintén nem racionális a szokásos tartózkodási hely elvének szerepe, gondoljunk csak a két állam között ingázókra, akiknél azt megállapítani, hogy hol van a tartózkodási helyük, csak nagy nehézségek árán lehetne. Esetükben az az uniós gyakorlat, hogy egy embernek csak egy szokásos tartózkodási helye lehet, kimondottan rossz eredményre vezethet. Emellett viszont némely esetben a felek eleve azt hihetik, hogy amúgy is az állampolgárság elve az alkalmazandó. Az állampolgárság elvének alkalmazása ellen szólhat, hogy ha egy adott országban él valaki, racionálisabbnak tűnik, ha az ország szabályai alkalmazandóak rá (különösen, ha a vagyona is ott található), így az egyre nemzetközibb viszonyok

miatt háttérbe kerül az elv. Lassan elérjük ugyanakkor azt a pontot, amikor már nem érdemes tovább kiszorítani az állampolgárság elvét.

*Szeibert Orsolya* (ELTE ÁJK) előadása leginkább anyagi jogi kérdéseket érintett a családjog területén. Rögtön az elején tisztázta: a házasság olyan jelenség, amely többé-kevésbé egyértelműnek tűnhet, de valójában Európán belül sem egységesen használják. Hogy mi a házasság, milyen jogokkal ruházza fel a feleket, egyáltalán, milyen feleket, az államonként eltér egymástól. Számos kérdés merül fel, például a házasságok elismerése, az azonos neműek házassága. Nem eldöntött Európa-szerte, nevezhetjük-e házasságnak az azonos neműek házasságát. Szintén árnyalt a bejegyzett élettársi kapcsolat tartalma, mely országról országra eltér. Ez utóbbi egyébként az Nmjt.-hez kötődően is problematikus. Az, hogy a felek milyen jogokkal rendelkeznek bejegyzett élettársi kapcsolat esetén, szintén jelentősen változik az egyes államok között.

Leszögezte továbbá, hogy bizonyos esetekben bizonytalan, mit értünk a „szokásos tartózkodási hely” alatt. A Róma III. rendeletből sem derül ki pontosan, és *expressis verbis* uniós szabályozása sincsen, csupán az Európai Bíróság szabályozta a kérdést: nem tudjuk, az EU a joghatósági kérdésekhez kötődő definíciót alkalmazza-e majd a kollíziós kérdésekre is? Ő is alapvetően szkeptikus volt e kérdés kapcsán (lásd később: *Szőcs Tibor* véleményét). Az előadás végére láthattuk, hogy hiába van alakuló gyakorlat, a jogirodalom inkább azt támogatja, hogy ezt nem lehet analógia alapján automatikusan átvinni házastársak esetére.

*Raffai Katalin* (PPKE JÁK) az uniós állampolgárok névjogi helyzetét helyezte középpontba. E téren elsőként azon nemzetközi egyezményeket tekintette át, melyek a kérdést szabályozzák, illetve kitért a Nemzetközi Személyállapoti Bizottság tevékenységére is. Ezután áttért az uniós kérdésekre, legfőképp a fontosabb ügyek elemzésére. A lassan klasszikusnak mondható Garcia Avello- és Grunkin-Paul-ügyek mellett kitért a legújabb joggyakorlatra, így a nemesi címek viselésére is. Rámutatott, hogy az unióban mostanában az anyagi jogi jogegységesítés messze elmarad a nemzetközi magánjogi jogegységesítéstől, a tagállamok ugyanis nagyon ragaszkodnak kialakult hagyományaikhoz és jogi kultúrájukhoz.

Ami problémát jelent a joganyag dinamikus fejlődése mellett, hogy egy töredékes jogi háttérszabályozást láthatunk (egyezmények, uniós jogforrás szintje stb.), nincs egységes háttér, ami legalább hasonló módon kezelné ezeket a kérdéseket, ráadásul még unión kívüli egyezmények is tartalmazhatnak szabályokat. Ilyen az Emberi Jogok Európai Egyezménye, amelynek 8. cikke szerint mindenkinek joga van arra, hogy magán- és családi életét, lakását és levelezését tiszteletben tartsák. E

töredezettségre a magyar jogalkotó is csak részben tudott megfelelő választ adni a kódex 2009-es módosításával, ráadásul a jövőben valószínűleg újra gondot okozhat majd az uniós szintű részletes szabályozás hiánya. Végül kifejtette, nézete szerint az állampolgárság–szokásos tartózkodási hely versengésben valószínűleg a jog- és bíróságválasztás lesz a „nevető harmadik” elv, ami fokozatosan bevezetésre kerül majd.

A konferencia délutáni részének első előadója, *Nagy Csongor István* (SZTE ÁJK és MTA Lendület Föderális Piacok kutatási program) a bérnyaság egyes kérdéseiről beszélt. Elmondta, hogy a származás, illetve a családi állás megállapítása korántsem olyan egyértelmű, mint azt gondoljuk: így például Ukrajnában nem feltétlenül az a személy számít a gyermek anyjának, aki megszüli, hanem a genetikai anya. Röviden ismertette a magyar helyzetet, a nem hatályosult korábbi törvényjavaslatot, illetve az Egészségügyi törvény szabályait. Nézete szerint a bérnyaság esélyes, hogy Magyarországon jó eséllyel bűncselekményi kategóriába esne, és egy erre irányuló (magánjogi) szerződés nem fogható fel érvényes szerződésnek. Ráadásul nálunk a szülő nő számít az anyának. Magyarországon egyébként az Nmjt, 42. § (1) szerint a szülő minősége (pontosabban: állampolgársága) határozza meg a kérdést. Felmerült egy texasi ügyben, ahol az apasági vélelmet akarták megdönteni, vajon egy magyar apa és amerikai anya házaspár esetén, ha anya másik amerikai állampolgárral él, kit tekintünk apának? A vélelmek esetén megemlítsre került a kaliforniai jog, mely szerint házassági kötelék kell az apasági vélelem megállapításához, amely alól kivételt képez, ha az apa impotens vagy steril (e vélelem 2 éven belül megtámadható, ha később szerez róla tudomást, egy éven belül). Elvi élel feltehető a kérdés, vajon egy román apa, illetve magyar anya gyermekére Kaliforniában, ha kétség merül fel a gyermek apját illetően, milyen jogot alkalmazzunk? Hasonló kérdések eldöntésére született a Budapesti II. és III. kerületi bíróság 5.P.III.20.970/2011/2. sz. ítélete is. Ukrán apa (férj) esetén a magyar jog alapján vélelmezzük, hogy az anya a gyermek anyja. Ugyanakkor, ha Ukrajnában közokirat kerül kiállításra az anyaságra/apaságra vonatkozóan, csupán az ott tartalmazott adatok alapján tudnak a magyar hatóságok dolgozni. Ekkor a nő adatait, aki a gyermeket megszüli, nem tüntetik fel, csupán a genetikai anyát írják be a megfelelő helyre.

*Németh Ildikó* (Igazságügyi Minisztérium) az elmúlt idők fejleményei miatt a Magyarországot is jelentősen érintő kettős állampolgárság kérdéséről beszélt. E téren számos személyügyi állapottal kapcsolatos gond merül fel a gyakorlatban. Elmondta, hogy a kettős állampolgárság kapcsán történelmileg az államok egy részében létezett egyfajta hazafelé húzás (*Heimwertsstreben*). Az Nmjt. az államhoz

fűződő jogi kapcsolatot a személyes jog körében rendezni, kettős állampolgár esetén, amennyiben magyar az egyik állampolgársága, magyarnak kell tekinteni [Nmjt. 11. § (2): Ha valakinek több állampolgársága van, és egyik állampolgársága magyar, személyes joga a magyar jog]. Hasonló volt a helyzet Németországban is, az EGBGB szerint kettős állampolgárság esetén a hazai élvezett elsőbbséget, másrészt számos olyan jogviszony jött létre, amelyben, ha az egyik fél német volt, ezt kiemelten értékeltek – e rendszer ugyanakkor már megváltozott.<sup>2</sup> Az viszont tény, hogy a hazafelé törekvés, mely kapcsán a fórum saját jogát igyekszik alkalmazni, igen elterjedt manapság is – alapvetően praktikus szempontok miatt. Ehhez képest ugyanakkor Svájcban a hazai jognak tradicionálisan nincs elsőbbsége. Itt többes állampolgárság esetén azon jogot alkalmazzák, amelyhez szorosabban kapcsolódik. Utalt az Európai Bíróság ítéleteire is (a Garcia Avello-, illetve a Hadadi-ügyre). Ezek mentén kijelenthető, hogy nem lehet különbséget tenni állampolgárság és állampolgárság között.

Problémaként jelentkezik, ha külföldi konzulátuson kötnek Magyarországon házasságot: így például, ha egy magyar és egy vietnami állampolgár a vietnami konzulátuson házasodik meg. Ebben az esetben felmerülhet, hogy a házasság a magyar jog szerint nem érvényes, tehát nem létezik, míg a külföldi (például vietnami) jog szerint igen. Ez máskor is felmerülhet, és gondot jelenthet, akár uniós polgárok, például francia állampolgárok esetében is. A gyermekek névviselése kapcsán megállapította, az Nmjt. jelentős része ilyen téren megfelelő.

A házasság érvénytelenítésénél viszont vannak gondok: például magyar állampolgár házasságának érvénytelenítése kapcsán csak a magyar hatóság járhat el (kizárólagos joghatóság), ami miatt nem lehet elismerni a hasonló külföldön hozott határozatokat. Hagyatéki ügyek esetén ez még bonyolultabbá teszi a kérdést, hiszen egyik állam szerint érvényes, míg a másik állam joga szerint érvénytelen

<sup>2</sup> Ehhez képest viszont lásd a jelenlegi, szabadabb rendszert a személyi státútumok körében (Art 5), amely a legszorosabb kapcsolat elvét rögzíti:

„(1) Wird auf das Recht des Staates verwiesen, dem eine Person angehört, und gehört sie mehreren Staaten an, so ist das Recht desjenigen dieser Staaten anzuwenden, mit dem die Person am engsten verbunden ist, insbesondere durch ihren gewöhnlichen Aufenthalt oder durch den Verlauf ihres Lebens. Ist die Person auch Deutscher, so geht diese Rechtsstellung vor.

(2) Ist eine Person staatenlos oder kann ihre Staatsangehörigkeit nicht festgestellt werden, so ist das Recht des Staates anzuwenden, in dem sie ihren gewöhnlichen Aufenthalt oder, mangels eines solchen, ihren Aufenthalt hat.

(3) Wird auf das Recht des Staates verwiesen, in dem eine Person ihren Aufenthalt oder ihren gewöhnlichen Aufenthalt hat, und ändert eine nicht voll geschäftsfähige Person den Aufenthalt ohne den Willen des gesetzlichen Vertreters, so führt diese Änderung allein nicht zur Anwendung eines anderen Rechts.“



a házasság. Magyar állampolgár chilei állampolgárral kötött házassága esetén külön érdekes, hogy Dél-Amerika jó részében nem lehetett sokáig elválni, van, ahol még mindig nem lehet: csupán az ágytól-asztaltól való elválás vagy érvénytelenítés volt a megoldás. Ehhez képest házasság érvénytelenítése esetén az érvénytelenségről szóló határozatot Magyarországon nem ismerik el. Szintén gondok merülnek fel a gondnokság alá helyezés kapcsán, néha még kétoldalú szerződések alkalmazása esetén is, így például a magyar–lengyel jogsegélyszerződések<sup>3</sup> kapcsán is: kettős állampolgár esetén a felet magyarnak tekintjük, és kizárólagos joghatóságunk van. Más állam az ügyben nem járhat el, amennyiben eljár, a határozatot nem ismerhetjük el. Ilyen esetekben viszont mindkét állam a saját kizárólagos joghatóságát állapítja meg: határozat a másik államban nem elismerhető. A gondnokolt ritkán kéri, de mint látjuk, létezik ez a probléma akár kétoldalú szerződéseknel is. Szintén gondot okoz az apasági elismerés: kettős állampolgárság esetén az anya állampolgárságát kell alkalmazni.

Apasági vélelem esetén az anya férje az apa – nem lehet apasági elismerést tenni. Ellentmondó anyakönyvi bejegyzések esetén német jog szerint be lehet jegyezni a valódi apát, magyar jog szerint viszont nem. Transzszexuálisok státusza kapcsán is voltak problémák: magyar–szerb kettős állampolgár esetén a nőről férfira váltás során szintén elismerési problémák merültek fel,

*Szőcs Tibor* (Magyar Országos Közjegyzői Kamara) az öröklési kérdések lebonyolításáról beszélt. Röviden vázolta, hogy hogyan szorulnak vissza a tagállami normák, különösen a családjog terén, majd rátért az örökjogi rendelet ismertetésére (melyre nem tartja jónak a Róma IV. elnevezés használatát, mert szerinte ez egy komplex eszköz, eljárásjogi kérdéseket is rendez). Elmondta, 2015-től szakít az állampolgárság elvével az uniós jogalkotó: a szokásos tartózkodási hely szabályozza majd. Az öröklésre alkalmazandó jogot a nemzetközi magánjog keretein belül újabb kódexekben számos helyen újrakodifikálták: az ezredforduló után ilyen volt a belga (2004), a bolgár (2005), az ukrán, illetve a cseh kodifikáció is. Ennek megfelelően a szokásos tartózkodási hely elve terjed. Ehhez képest viszont az állampolgárság is fontos lehet, méghozzá három ponton is.

<sup>3</sup> A Magyar Népköztársaság és a Lengyel Népköztársaság között a polgári, családjogi és büntügyi jogsegély tárgyában, Budapesten, 1959. évi március hó 6. napján aláírt szerződés (kihirdette az 1960. évi 5. tvr.), valamint az ezt kiegészítő és módosító, Varsóban 1980. évi szeptember hó 18. napján aláírt jegyzőkönyv (kihirdette az 1981. évi 24. tvr.).

Egyrészt lehet választani jogot a végrendeletre. E téren az állampolgárság jogát is lehet alkalmazni. Idézte *Burián László* egy korábbi véleményét,<sup>4</sup> amelyben már jóval a jelenlegi helyzet előtt bemutatta, hogy bizonyos területeken valószínűleg szükséges lesz a jogválasztás bevezetése, és ezen intézmény szerepe valószínűleg nőni fog. Eddig nem örökjogi kérdések terén ugyanis nem volt jogválasztás. A jogválasztás a halálkori állampolgárság lehet: valószínűleg, ha az illető számíthat rá, hogy meg fogja szerezni egy állam állampolgárságát, akkor szabad az utóbbit is kikötni. Többes állampolgár bármelyik jogát kikötheti.

Másrészt felmerülnek joghatósági kérdések, ahol az állampolgárság lényeges lehet. A joghatóság alapvetően az örökhatályú halálkori szokásos tartózkodási helyéhez igazodik a jövőben. Ezen egységes joghatósági szabályok univerzálissá váltak. Ugyanakkor a rendelet 10. cikke értelmében, amennyiben nem tagállamban található az örökhatályú szokásos tartózkodási helye, az állampolgársága államának bíróságai is eljárhatnak a vagyon egészére nézve is, ha vagyona ezen államban (is) található. Ilyen harmadik állam a bel- és igazságügyi együttműködésre vonatkozó uniós joganyag jellege miatt akár az Egyesült Királyság is lehet.

Végül szerepet kaphat az állampolgárság a szokásos tartózkodási hely meghatározása során. Nézete szerint a Brüsszel II.a rendelet kapcsán felmerült szokásos tartózkodási hely koncepciót<sup>5</sup> nem lehet alapul venni, mert más életviszonyokat szabályoz – e téren nem gyermekek felügyeletéről vagy házasság felbontásáról van szó ugyanis. Ehhez képest a rendelet (23) és (24) preambulum bekezdései alapján, ha az örökhatályú például felváltva több államban élt, de nem telepedett le, az állampolgárságnak a szokásos tartózkodási hely megállapítása kapcsán lényeges szerepe lehet, ugyanis mérlegelés körében megjelenhet (különös szempontként kell figyelembe venni). Ez egy politikai kompromisszum volt. Összességében megállapítható, hogy az állampolgárság elve elveszti központi jelentőségű kapcsolóelv szerepét, de nem kell temetni teljesen.

<sup>4</sup> Lásd pl. A jogválasztás a nemzetközi deliktális jogban, különös tekintettel a Róma II. rendelet tervezetére In: *Kisfaludi András* (szerk.): *Liber amicorum: Ünnepi előadások és tanulmányok Harmathy Attila tiszteletére*. ELTE Állam- és Jogtudományi Kar, 2007, 115–125. o.; A jogválasztás a nemzetközi deliktális jogban, különös tekintettel a Róma II. rendeletre In: *Palásti G. – Vörös I.* (szerk.): *Európai kollíziós kötelmi jog: A szerződésekre és a szerződésen kívüli jogviszonyokra alkalmazandó európai jog*. Budapest: KRIM Bt., 2009, 141–155. o.

<sup>5</sup> Alapjaira lásd: Explanatory Report of the Convention on Jurisdiction and Recognition and Enforcement of Judgements in Matrimonial matters. OJ C 221., 1998.07.16., 27–65. és a vonatkozó európai bírósági joggyakorlatot. E szerint a szokásos tartózkodási hely az a hely, ahol a személy kialakította tartós életvezetési központját. A meghatározása során a személy összes lényeges körülményét figyelembe kell venni.

A konferencia utolsó előadását *Varga Tímea* (BÁH) tartotta. Ő alapvetően a gyakorlati kérdésekre koncentrált, kimondottan ügyeket-ügyproblémákat kiemelve, különös figyelmet fordítva az anyakönyvvezetésre. Egyetértett *Németh Ildikóval* abban, hogy a külképviseleteken kötött házasságok elismerése nem megfelelően szabályozott. Arra az esetre, ha egy lengyel–magyar pár konzulátuson kötött házasságát nem ismernék el, azt javasolta, hogy az illetők házasodjanak újra Magyarországon, magyar hatóság előtt. Szintén kiemelte, hogy az érvénytelenség megítélése problematikus lehet – itt felmerül, hogy kell-e a házasságokat mindenhol anyakönyvezni: Polgári eljárásjogi törvényünk kommentárja szerint kell, pedig ez nem szerepel a törvényben. Gondot okoz a bejegyzett élettársak névviselése is: nálunk erre nincsen mód, külföldön igen. Ha magyar állampolgár külföldön megházasodik, az új neve itthon nem anyakönyvezhető. Azonos neműek házassága esetén is felmerülhet hasonló gond: Olaszországban is hasonló gondokkal küzdenek: ott elvileg nem engedélyezett a bejegyzés, viszont egyes renitens települések mégis bejegyzik a nevet. Szintén érdekes a névviselés terén a „-né” toldat használata Magyarországon: ugyan az anyakönyvvezetők próbálják lebeszélni az alkalmazásáról a feleket, de valamiért mégis ragaszkodnak hozzá, és külföldön a név használatát nem feltétlenül jegyzik be. Végül kiemelte, a nemesi előnevek alkalmazásának háttere és gyakorlata igencsak problematikus viszonyban áll az uniós szabállyal.

### III. Zárszó

A konferencia kimondottan aktuális kérdéseket járt körbe, melyekkel a mindennapi életben is találkozhatunk. Az előadók számos területet érintettek és különböző gyakorlati, illetve elméleti intézményekből, egyetemek oktatóiból tevődtek össze. Ennek megfelelően egy olyasfajta színvonalas rendezvény volt, amelyen e problémákat kimondottan szakmai szemmel járták körbe, a tényekre szorítkozva, az esetleges aktuálpolitikai sallangoktól mentesen. Mint azt *Horváthy Balázs* (MTA TK JTI) zárszavában elmondta: ugyan az állampolgárság szerepe nemzetközi magánjogi téren csökkenőben van, ám szerepe még mindig nem elhanyagolható: a jogválasztás, a joghatóság, illetve a közjogi kérdések megítélése kapcsán még mindig igen komoly szereppel bír.

## Abstracts of the Articles

### **Rethinking the trade obstacles aiming animal welfare in the WTO**

BALÁZS HORVÁTHY

The disputes between the European Union, and Canada, as well as Norway over the justification of EU seal products ban can be deemed one of the most significant case before the World Trade Organization among the disputes of this year. The Appellate Body's decision, which was announced in summer 2014, has specified the public morality exception of Article XX (a) GATT, shading more light on the requirements, which the Member States should meet if they are introducing restrictive trade measures justified by some ethical reasons. The recent decision helps the Member States apply the Article XX GATT and add new environmental components to the scope of the Article, therefore domestic trade regulations on prohibition on inhumane treatment of animals, or cruel hunting methods come to be justified under the concept of public morality.

### **The Private International Law Aspects Of Citizenship**

OLIVÉR CZÉKMÁNY – DEZSŐ TAMÁS ZIEGLER

The Office of Immigration and Nationality and the Institute for Legal Studies CSS of the Hungarian Academy of Sciences (with the support of the Hungarian *Association* of Police Science and the National University of Public Service) held a conference about the scientific questions related to conflict-of-laws rules on citizenship on 9 November 2014. Several scholars and practitioners talked about the different aspects of nationality, including procedural law, family law and successional law aspects of the principle. Since the lectures covered a wide range of topics and slowly but surely the present domestic rules of private international law must get revised, it seems to be useful to summarize the main statements of the lectures.

## JOGI MELLÉKLET

### 2014. évi tartalomjegyzéke

	Folyóirat- szám	Oldalszám
<b>Gellérné Lukács Éva – Gyeney Laura:</b> A határon átnyúló egészségügyi ellátásra vonatkozó betegjogok érvényesítéséről szóló 2011/24/EU irányelv analízise	7–8	61
<b>Glavanits Judit – Rácz Diána:</b> Szerződészegő magatartások a Bécsi Vételi Egyezményben és az új Ptk.-ban	5–6	39
<b>Gyeney Laura – Gellérné Lukács Éva:</b> A határon átnyúló egészségügyi ellátásra vonatkozó betegjogok érvényesítéséről szóló 2011/24/EU irányelv analízise	7–8	61
<b>Horváthy Balázs:</b> Az állatjóléti célú kereskedelmi korlátok újraértelmezése a WTO gyakorlatában	11–12	101
<b>Pallos Judit:</b> Az ENSZ BT szankcióinak története Észak-Korea vonatkozásában	9–10	85
<b>Rácz Diána – Glavanits Judit:</b> Szerződészegő magatartások a Bécsi Vételi Egyezményben és az új Ptk.-ban	7–8	61
<b>Szabó Sarolta:</b> A közös európai adásvételi jog és a bécsi vételi egyezmény	1–2	1
<b>Dr. Vincze Gabriella:</b> A szerződés módosítása a körülmények megváltozása miatt az új Polgári Törvénykönyvben és a közös európai adásvételt létrehozó rendelettervezetben	3–4	19

**TUDOMÁNYOS TÁJÉKOZTATÓ**

	<b>Folyóirat- szám</b>	<b>Oldalszám</b>
<b>Czékmány Olivér – Ziegler Dezső Tamás:</b> Az állampolgárság nemzetközi magánjogi kérdései	11–12	116

# MEGRENDELŐLAP

Megrendelem a KOPINT Konjunktúra Kutatási Alapítvány 2015. évi KÜLGAZDASÁG c. folyóiratát ..... példányban, ára: 10 800 Ft/év, 5 400 Ft/félév.

Megrendelő neve: .....

Megrendelő címe: .....

Megrendelő postafiók címe: .....

Megrendelő e-mail címe: .....

Telefon: .....

Telefax: .....

Ügyintéző neve, telefonszáma: .....

Fizetési mód: Csekken:  Átutalással:

(Számlaszámunk: 11100104-19659963-10000001)

Kérjük, hogy a 2015-ös megrendelésüket az alábbi elérhetőségeken jelezzék számunkra.

## **Külgazdaság Szerkesztősége**

1112 Budapest, Budaörsi út 45. • 1518 Budapest, Pf.: 71

web: [www.kulgzadasag.eu](http://www.kulgzadasag.eu) • e-mail: [kulgzadasag@kopint-tarki.hu](mailto:kulgzadasag@kopint-tarki.hu)

Tel.: 309-2695 • Fax: 309-2647

# Verseny és szabályozás 2013

Szerkesztette:

Valentiny Pál, Kiss Ferenc László, Nagy Csongor István

372 oldal

ISSN 1789 9702



Az MTA KRTK Közgazdaság-tudományi Intézetének verseny- és ágazati szabályozás kérdéskörével foglalkozó hetedik kötetében az ágazati árszabályozás átalakulása került a középpontba. A kiadványt elsősorban a felsőoktatási intézmények oktatói és hallgatói, a verseny- és ágazati szabályozó hatóságok, az államigazgatás szakemberei, a bírói kar versenyjogi, szabályozási kérdésekben eljáró tagjai, a tanácsadó cégek, a fogyasztók szervezetei, az ágazati szabályozás, versenyhatósági eljárás által érintett vállalkozások munkatársai számára ajánljuk. A kiadvány elkészítését a Gazdasági Versenyhivatal Versenykultúra Központ támogatta.

## TARTALOM

I. Áttekintés – MÚLT, JELEN,  
JÖVŐ AZ ÁGAZATI ÉS  
VERSENYSZABÁLYOZÁSBAN

**Csorba Gergely:** Milyen követelmények alkalmazandók a közgazdasági elemzés értékelése során versenyjogi ügyekben, különösen bírósági felülvizsgálat esetén?

**Lőrincz László:** A versenypolitika szerepe a gazdasági növekedés elősegítésében  
Szabó Judit: Állami támogatás és közszolgáltatási kötelezettség az Európai Unió belső piacán – az általános gazdasági érdekű szolgáltatások szabályozásáról

II. Betekintés – AZ ÁGAZATI  
ÁRSZABÁLYOZÁS ÁTALAKULÁSA

**Nagy Csongor István:** A tagállami árszabályozás EU-jogi keretei, különös tekintettel a liberalizált piacokra

Felsmann Balázs: Az európai villamosenergia-árak központi szabályozásának hatása a fogyasztói árak alakulására

**Belényesi Pál:** Árazási kérdések a vízszolgáltatások piacán – Anglia és Wales, valamint Franciaország gyakorlata a magyar szabályozás tükrében

**Kiss Károly Miklós – Stenger Zsolt:**  
Árszabályozás a postai piacokon

III. Körbetekintés – A HÁLÓZATOS  
SZOLGÁLTATÁSOK PIACA ÉS  
SZABÁLYOZÁSA

**Koós Gábor:** Piacnyitás a vasúti szektorban – a negyedik vasúti csomag

**Valentiny Pál:** A hálózatos közszolgáltatások szabályozási intézményrendszerének változásai

**Mezősi András – Szabó László:** A kelet-közép európai villamos energia átviteli hálózatok értékelése közgazdasági modellezésen alapuló költség-haszon elemzéssel

IV. Kitekintés – SZAKIRODALMI  
TÁJÉKOZTATÓ

Válogatott bibliográfia, 2013

Összeállította: *Bálint Éva*

A könyv korlátozott számban ingyenesen megrendelhető az alábbi címen:

**Bálint Éva – MTA KRTK Könyvtár**

Cím: 1112 Budapest, Budaörsi út 45. • Telefonszám: (36-1) 309 2649 • E-mail: biblio@krtk.mta.hu