



Gazdálkodástudományi kar

Műhelytanulmányok Vállalatgazdaságtan Intézet

1093 Budapest, Fővám tér 8., 1828 Budapest, Pf. 489
(+36 1) 482-5424, fax: 482-5567, www.uni-corvinus.hu/vallgazd



Vállalatgazdaságtan
Intézet

Fejezetek a nemzetközi üzleti gazdaságtanból

Szerzők:

Báthory Zsuzsanna, Czakó Erzsébet, Homolya Dániel, Matyusz Zsolt,
Nagy Gábor, Schubert Anikó, Szabó Ágnes, Tóth Tímea, Varga Polyák Csilla,
Vaszkun Balázs

Szerkesztette:
Czakó Erzsébet

97. sz. Műhelytanulmány
HU ISSN 1786-3031

2008. szeptember

Budapesti Corvinus Egyetem
Vállalatgazdaságtan Intézet
Fővám tér 8.
H-1093 Budapest
Hungary

Fejezetek a nemzetközi üzleti gazdaságtanból

Tartalomjegyzék

| | |
|--|----|
| 1. Nemzetközi üzleti gazdaságtan – egy ismerős új gazdálkodástani terület. Bevezetés a „Fejezetek a nemzetközi üzleti gazdaságtanból” c. műhelytanulmány kötetéhez - Czakó Erzsébet..... | 5 |
| 2. A multinacionális vállalat története - Matyusz Zsolt..... | 11 |
| 3. Politikai és közpolitikai környezet - Homolya Dániel..... | 16 |
| 4. Nemzetközi intézmények stratégiája és menedzsmentje - Varga Polyák Csilla | 22 |
| 5. Klaszterek és verseny. Új lehetőségek a vállalatok, kormányzatok és intézmények számára - Báthory Zsuzsanna | 31 |
| 6. Lokáció, versenyképesség és a multinacionális vállalatok - Tóth Tímea..... | 37 |
| 7. Nemzetközi vállalatok menedzsmentje és stratégiája - Szabó Ágnes | 47 |
| 8. Stratégia és menedzsment a multinacionális vállalatok leányvállalatainál - Szabó Ágnes | 53 |
| 9. A multinacionális vállalat, mint szervezet - Schubert Anikó | 59 |
| 10. Kína a nemzetközi üzleti gazdaságtan tükrében - Vaszkun Balázs | 65 |
| 11. A nemzetközi üzleti gazdaságtannal foglalkozó irodalom áttekintése, 1960-2000. - Nagy Gábor. 71 | |
| Hivatkozott irodalom..... | 79 |

Ábrák jegyzéke

| | |
|---|----|
| 5.1. ábra: Gyémánt-modell..... | 32 |
| 6.1. ábra: A nemzetközi közgazdaságtan osztályozása lokációs előnyök szempontjából..... | 38 |
| 6.2. ábra: A lokális előnyökre vonatkozó elméletek új irányai | 40 |
| 6.3. ábra: A lokális előnyökre vonatkozó elméletek új irányai | 44 |
| 6.4. ábra: A nemzetközi versenyelőnyök vállalati szintű forrásai | 45 |
| 9.1. ábra: A multinacionális vállalatok szervezetének fejlődési modellje..... | 60 |

Táblázatok jegyzéke

| | |
|---|----|
| 5.1. táblázat: A lokáció szerepét vizsgáló tanulmányok..... | 33 |
| 8.1. táblázat: MNE és leányvállalatainak irodalmában fellelhető irányzatok 1994-ig | 54 |
| 8.2. táblázat: Erőforrások és képességek a központ és a leányvállalatok szintjén | 57 |
| 9.1. táblázat: A globális integrációra és a lokális válaszképességre irányuló környezeti tényezők | 61 |
| 9.2. táblázat: Bartlett és Ghoshal modelljei a MNE szervezetre | 62 |
| 10.1. táblázat: A kínai és nemzetközi cégek között létrejövő üzleti kapcsolat lehetőségei..... | 70 |
| 11.1. táblázat: A nemzetközi vállalatok működésével foglalkozó irodalom paradigmái és elméletei: néhány stilizált tényező | 76 |

Kivonat

A műhelytanulmány a nemzetközi üzleti gazdaságtan (international business) által tárgyalt témakörökről ad áttekintést. Az ismertett tanulmányok két, a XX. század végén a nemzetközi üzleti gazdaságtan területén elért eredményeket (is) bemutató tanulmánykötetből származnak. Az egyik Rugman, A. – Brewer, Th. L. (eds., 2003) *The Oxford Handbook of International Business*, a másik pedig Pettigrew, A. – Thomas, H. – Whittington, R. (eds., 2002) *Handbook of Strategic Management*. A műhelytanulmány részeit a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskolájának PhD hallgatói jegyzik. A műhelytanulmány a vállalatok és nemzetgazdaságok nemzetközi működésének és magatartásának megértéséhez és további kutatásához kíván hozzájárulni.

Kulcsszavak: nemzetközi vállalatok, nemzetközi stratégiák, nemzetközi üzleti gazdaságtan, versenyképesség

Abstract

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

The working paper reviews selected papers on international business. The aim of the editor and authors of the working paper is to provide a Hungarian language overview on the state of the art of international business at the end of the 20th century. By this working paper they would like to contribute the dissemination of and supporting international business studies in Hungary. Two books served as references. One of them is Alan M. Rugman and Thomas L. Brewer edited *The Oxford Handbook of International Business* by Oxford University Press, and the other is Andrew Pettigrew, Thomas Howard and Richard Whittington edited *Handbook of Strategy and Management* by Sage Publications. Authors of the working paper are PhD students in the PhD program of the Faculty of Business Administration at Corvinus University of Budapest.

Keywords: international business, multinational enterprise, international strategies, competitiveness

Szerzők:

Báthory Zsuzsanna – 5. fejezet

Czakó Erzsébet – 1. fejezet

Homolya Dániel – 3. fejezet

Matyusz Zsolt – 2. fejezet

Nagy Gábor – 11. fejezet

Schubert Anikó – 9. fejezet

Szabó Ágnes – 7, 8. fejezet

Tóth Tímea – 6. fejezet

Varga Polyák Csilla – 4. fejezet

Vaszkun Balázs – 10. fejezet

Szerkesztő:

Czakó Erzsébet

1. Nemzetközi üzleti gazdaságtan – egy ismerős új gazdálkodástani terület.

Bevezetés a „Fejezetek a nemzetközi üzleti gazdaságtanból” c. műhelytanulmány kötetéhez

-

Czakó Erzsébet

Egyetemi docens, igazgató, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet

Az „international business” névvel, a nemzetközi közgazdaságtan és a gazdálkodástan nemzetközi vonatkozásait integráló, új megközelítéseket is kimunkáló tudományterületnek a nemzetközi üzleti gazdaságtan elnevezést adtuk a kötet szerzőiként itt szereplő PhD hallgatóimmal. Ez a terület a multinacionális vállalatok sajátosságaival és működésével foglalkozó terület új is, és régi is a hazai tudományos kutatások és felsőoktatás palettáin. A terület által vizsgált jelenségek és problémakörök Magyarország (f)elismert nyitottsága óta adottak. A tudományterület előzményeit a rendszerváltás előtt a magyar gazdaság nyitottságát vagy az export trendjeit és eredményességét vizsgáló munkákban éppúgy megtalálhatjuk, mint a vállalati külkereskedelmi gyakorlathoz kapcsolódó oktatásban. A rendszerváltás nyomán a beáramló külföldi tőkebefektetések és a „multik” hazai szerepe, majd a globalizáció nemzetgazdasági és vállalati hatásai, a közelmúltban pedig a növekvő kiáramló külföldi tőkebefektetések újra exponálják e területet. A statisztikai adatok mögött, a leírt jelenségekben és problémákban egyre gyakrabban merül fel a vállalatok és a vállalatvezetők nézőpontja. Ez is arra ösztönzött, hogy a BCE Gazdálkodástani Doktori iskolájában egy választható tárgyat hirdessek meg. Az elsőként oktatásra került választható tantárgynak az volt a célja, hogy az „international business”-t, mint tudományterületet áttekintsük. Ebben a tudományterület fejlődését és eredményeit áttekintő, 2003-as kiadású *The Oxford Handbook of International Business*¹ c. tanulmánykötet volt segítségünkre. A PhD kurzus hallgatóival, akik a műhelytanulmány részeit jegyzik, arra vállalkoztunk, hogy a kötet néhány tanulmányára építve, irodalmi összefoglalók formájában ízelítőt adjunk az „international business” által tárgyalt témakörökből.

A nemzetközi üzleti gazdaságtan területe

A vállalatok nemzetközi működését leíró és megérteni törekvő kutatások a legfejlettebb piacgazdaságokban (pl. Egyesült Államok és Egyesült Királyság) az 1950-es évektől kaptak egyre nagyobb figyelmet, és az e területtel foglalkozó kutatók munkája nyomán „international business” néven önálló tudományterületté vált. Létezik a tudományterületnek több nemzetközi szervezete és szakmai folyóirata – ez vajon legitimálja-e és konstituálja-e a tudományterületet?

Létezik-e önálló tudományterületként az „international business”? – ez a kérdés sokszor, kimondva és kimondatlanul felvetődött a PhD kurzus során. A megvitatott tanulmányokban ugyanis számos alkalommal találkoztunk azzal a jelenséggel, hogy pl. a nemzetközi

¹ Rugman, A. M. – Brewer, Th. L. (eds.) (2003) *Oxford Handbook of International Business*. Oxford University Press.

közgazdaságtan (international economics), a vállalatelméletek és gazdálkodástan területeinek (pl. marketing, vállalati stratégia) nemzetközi vonatkozásokat taglaló tanulmányai képezték a feldolgozott tanulmányok hivatkozási bázisát. Egy, a műhelytanulmányok szerkesztésekor olvasott könyv tanulmányai ugyanezt a kérdést feszegetik². Az általunk is megfogalmazott kérdések mellett a kérdésfeltevést azzal is indokolta a kötet szerkesztője, Peter J. Buckley, hogy a gazdálkodástan területén mintaadónak számító amerikai „business school”-okban az XXI. század elején megfigyelhető tendencia az „international business” oktatási és kutatási területként való háttérbe szorulása. Ennek indoka pedig az, hogy végül is minden vállalatnál nemzetközi működésben kell gondolkodnia a vezetőknek, és azok az ismertek, amelyek ehhez szükségesek, a hagyományos diszciplínák keretei között gazdagíthatók és tanulmányozhatók. A Buckley által szerkesztett tanulmánykötet szerzői közül számos szerző munkáját a PhD kurzus során magunk is megvitattuk. Egybecsengő véleményük, hogy a multinacionális vállalatok térhódítása és működésük sajátosságai számos olyan problémakört vetnek fel, amelyeket a hagyományos tudományterületek nem tudnak kezelni. A szerzők szerint az egyik kihívás a nemzetközi üzleti gazdaságtan tudományterület előtt, hogy kialakul-e olyan paradigmarendszere, ami egységes vonatkoztatási keretet jelent e problémák tanulmányozásához. Műhelytanulmányunk részei számos ilyen problémát neveznek meg.

Az „international business” területét a Journal of International Business Studies (JIBS), a tudományterület vezető A kategóriás folyóirata a következőképpen határozza meg. „A nemzetközi vállalatokkal foglalkozó terület magába foglalja:

- a multinacionális vállalatok tevékenységeit, stratégiáit, struktúráit és döntéshozatali folyamatait;
- a multinacionális vállalatok és egyéb szereplők, szervezetek és intézmények közötti interakciókat; a vállalatok határokon átnyúló tevékenységeit (pl. vállalaton belüli kereskedelem, pénzügyek, befektetések, technológia transzfer, offshore szolgáltatások);
- ahogyan a nemzetközi környezet (pl. kulturális, politikai és gazdasági) befolyásolja a vállalatok tevékenységeit, stratégiáit, struktúráját és döntéshozatali folyamatait;
- eltérő országokban és környezetekben működő vállalatok működésének, működési folyamatainak és szervezeti magatartásának összehasonlítását; és
- a szervezeti formációk (pl. stratégiai szövetségek, összeolvadások és vállalatfelvásárlások) és tevékenységek (pl. vállalkozási tevékenység, tudásalapú verseny, vállalatkormányzás) nemzetközi dimenzióit.”³

A nemzetközi üzleti gazdaságtan tárgya: vállalatok nemzetközivé válása és a multinacionális vállalatok

Időrendben tekintve, a nemzetközi üzleti gazdaságtan vizsgálódásainak fókuszpontjában az 1950-es évektől elsőként a *vállalatok nemzetközivé válásának (internationalization)* problémaköre állt. Miért és hogyan terjeszkednek külföldön vállalatok? A külföldi terjeszkedésre alapvetően kétféle formában kerülhet sor: *külkereskedelem* és *külföldi tőkebefektetés* révén. A kérdésfeltevést megelőzően a külkereskedelem jelenségének vizsgálata dominálta a közgazdaságtant, és gyakori megfigyelhető jelenség volt a vállalatok gyakorlatában is. Ekkor az árbevételük egyre nagyobb hányadát külföldön, export révén

² Buckley, P. J. (eds.) (2005) What is international business? Palgrave Macmillan.

³ Statement of Editorial Policy, JIBS 2008, Vol. 39., No.5.

realizáló vállalatokat nevezték *nemzetközi vállalatoknak* (*international enterprise*⁴). A külkereskedelem, különösen az export vizsgálata máig kutatási területe a nemzetközi üzleti gazdaságtannak. Különösen az ún. későn jövő országok esetében, ide sorolható Magyarország is, érdekes kérdés, hogy a jelentős külkereskedelemmel, különösen exporttal jellemezhető vállalatok magatartásbeli, működési és teljesítmény jellemzői eltérnek-e a dominánsan belföldi piacokra termelő vállalatokétól? Vannak-e és melyek azok az iparágak, ahol az export a vállalatok külföldi terjeszkedésében jellemzőbb, mint a külföldi tőkebefektetés?

Az elmúlt közel két évtizedben azonban a kutatók figyelme egyértelműen a külföldi tőkebefektetések eredményeként kialakult és alakuló multinacionális vállalatok felé fordult. Nem túlzás azt állítanunk, hogy a nemzetközi üzleti gazdaságtan fókuszában a *multinacionális vállalatok* (multinational enterprises, MNE)⁵ állnak. A kurzus során igen sok megközelítéssel és definícióval találkoztunk. Közös jellemzőjük volt ezeknek a definícióknak, hogy olyan vállalatot értünk multinacionális vállalat alatt, amelynek külföldön többségi érdekeltségű leányvállalata van, és „határokon átnyúlóan szervezi meg működését”⁶. A multinacionális vállalat anyországa (home country) az az ország, ahonnan a leányvállalatot megalapítják, befogadó ország (host country) pedig az, amelyben létrehozzák. A *leányvállalatban* (subsidiary) az anyavállalat „menedzsment ellenőrzéssel” rendelkezik.

Az a tény, hogy a multinacionális vállalatok létrejötte és működése együtt jár a külföldi tőkebefektetéssel, a makrogazdasági szinten mért tőkemozgások jelenségéhez kapcsolja a területet. A *külföldi közvetlen tőkebefektetések* (*foreign direct investment, FDI*) esetében a kiáramló tőkebefektetés (outward FDI) a nemzetközi üzleti gazdaságtan nyelvén azt jelzi, hogy az országban bejegyzett vállalatok vállalat alapítás révén tőkét fektetnek be külföldön, a beáramló (inward FDI) pedig azt, hogy külföldön bejegyzett vállalatok alapítanak cége(ke)t a befogadó országban. Ahogyan néhány általunk tanulmányozott szerző rámutatott, az FDI és a multinacionális vállalatok nem feleltethetők meg egymásnak. Az FDI trendjeinek és a vállalatok nemzetközi terjeszkedési gyakorlatának és mintáinak együttes vizsgálata a nemzetközi üzleti gazdaságtan azon területei közé tartozik, ahol a nemzetközi közgazdaságtannal való kapcsolódás izgalmas eredményekre vezetett és vezethet. Mint látni fogjuk, ide is kapcsolódó érdekes kutatási kérdés, hogy miért választják, vagy nem választják külföldi befektetések terepéül a multinacionális vállalatok egyik vagy másik országot – milyen ország-specifikus előnyökkel rendelkezik vagy nem rendelkezik a potenciális célország.

Térjünk vissza arra, hogy mit jelent a „*menedzsment ellenőrzés*” (management control) multinacionális vállalatok esetében? Azt jelenti, hogy akkora többségi tulajdonosi részesedése van az anyavállalatnak a külföldön bejegyzett leányvállalatban, ami a leányvállalat teljes szakmai és szervezeti irányítását lehetővé teszi. Fogalmazhatjuk úgy is, hogy ily módon a

⁴ Mai napig nincs nemzetközi konvenció arra, hogy az árbevétel hány százalékának kell külföldről, exportból származnia ahhoz, hogy nemzetközi vállalatról beszéljünk. Jellemzően az 50%-ot olyan lélektani határnak tekintik a kutatók, amely már nominál egy vállalatot a nemzetközi jelzőre. A Vállalatgazdaságtan Intézetben folyó tananyag-fejlesztési vitákban az a vélemény is megfogalmazódott hazai vállalatok „nemzetközivé válását” látva, hogy már önmagában a Magyarországon bejegyzett, külföldi tulajdonú szervezeti vevőkhöz való igazodás is minőségi változásokat hoz hazai magántulajdonú vállalatok működésében.

⁵ Megjegyezzük, hogy a nemzetközi tőkebefektetéseket (FDI) vizsgáló UNCTAD a transznacionális vállalat (transnational enterprise/corporation) elnevezést használja az ilyen típusú vállalatokra.

⁶ A multinacionális vállalat vállalatgazdaságtani jellemzőkkel való körülhatárolása még több kihívást jelent, mint a nemzetközi vállalatoké. Hogy csak néhányat jelezzünk: Eszközeik hány százaléka legyen külföldön befektetve? Hány országban legyen leányvállalatuk? Hány kontinensen legyenek jelen? E vállalatcsoportból melyeket tekintsünk „globális” vállalatoknak?

multinacionális vállalat központja az országhatárok jelentette akadályok ellenére is biztosítja a bürokratikus (szervezeti) koordinációt. A leányvállalatok a befogadó ország gazdasági társasági szabályozásához igazodó társasági formákban, ott bejegyzett társaságként kell, hogy működjenek. Ez alapján létezik olyan megközelítés, amelyik a multinacionális vállalatot külföldi országokban bejegyzett társaságok hálózatának tekinti. A multinacionális vállalatok gyakorlatában az 1990-es évektől megfigyelhető tendencia, hogy a leányvállalatok is tulajdonosok az anyavállalat mellett vagy képviselőként. A jelenséget tovább gazdagítja, hogy a leányvállalatokat nagyon változatos vállalati tevékenységi területekre alapíthatják, (ki)szolgálhatják „külföldi testvéreiket” is – gondoljunk a megosztott szolgáltató központokra (shared service center). Az országhatárokon átnyúló kereszttulajdonlások nyomán a multinacionális vállalat 1960-1970-es években domináns képe jelentősen átalakult, és napjainkban a hálózati struktúra (heterarchia) jegyeit is magán viseli. Úgy véljük, hogy ezek az önmagukban is sokrétű és nehezen vizsgálható hálózati típusú formációk a multinacionális vagy globális „ellátási láncként” vagy „értékhálózatként” (value network) leírható, kisebbségi tulajdonosi és/vagy szerződéses partneri kapcsolatokon alapuló vállalati hálózatoknak maguk is a részét jelentik.

Az ismertetett témakörök - a műhelytanulmány felépítése

A kiválasztott tanulmányokat, amelynek bibliográfiai adatait megadjuk, azonos szerkezetben ismertetik a szerzők. Az ismertetésre kerülő tanulmányok szerzői a nemzetközi üzleti gazdaságtan területének (international business) nemzetközileg ismert kutatói, akik munkásságáról rövid áttekintést adnak az összefoglalók szerzői. A bevezetésben felvázolják, hogy az ismertetett tanulmány milyen céllal készült, valamint hogy milyen felépítésben és milyen területeket érint. A tanulmányok ismertetésénél a szerzők érdeklődésüknek megfelelően is súlyoztak, és a számukra legérdekesebb megközelítéseket és megállapításokat emelték ki. Az összefoglalók az eredeti tanulmányokhoz igazodóan ismertetik az eredeti írások szerzői által felvetett további kutatásokra érdemes kérdéseket és problémákat. Mindegyik irodalom összefoglaló egy rövid értékeléssel zárul, amelyben az ismertetést készítő foglalkozó össze benyomásait és véleményüket az eredeti művekről. A irodalom összefoglalókban hivatkozott munkákat a kötet végén Hivatkozott irodalom lista tartalmazza.

Összesen 10 hosszabb lélegzetű tanulmány kerül ismertetésre, amelyek hat nagyobb témakört fednek le. Az irodalom összefoglalóknak nevezhető munkák nem tekinthetők pusztán a tanulmányok tartalmi ismertetőinek. Azzal a szándékkal is készültek a kötet írásai, hogy a vállalatok nemzetközivé válása és nemzetközi működésük sajátosságai, és a nemzetközi gazdasági élet összefüggései iránt érdeklődők az őket leginkább foglalkoztató terület(ek)ről áttekintést kapjanak, további támpontokat lelhessenek a kapcsolódó szakirodalomban való tájékozódáshoz, és hogy rálátást nyerjenek az egyes területek kapcsolódási pontjaira.

Az első tanulmányt, Mira Wilkins gazdaságtörténész jegyzi, az összefoglalót Matyusz Zsolt készítette. Magyar nyelven *A multinacionális vállalatok története* c. munka az ismertetett tanulmányok között az egyetlen, amelyik történeti megközelítést alkalmaz, és a gazdaságtörténet, azon belül is a „business history” (gazdálkodás történet) eredményeire támaszkodva mutatja be a multinacionális vállalatok történetével foglalkozó irodalmat módszertani és tartalmi szempontból.

Két tanulmány sorolható a *nemzetközi vállalatok működésére ható politikai és közpolitika környezet és formálói* témakörbe. A második irodalom összefoglalót Debora L. Spar

tanulmánya alapján, *Politikai és közpolitikai környezet* címmel Homolya Dániel készítette. A tanulmány az összefoglalóan „nemzetközi gazdasági és politikai környezet” két szegmensét vizsgálja: a multinacionális vállalatok szempontjából anya- vagy befogadó országok szerepét betöltő országok politikai, közpolitikai és gazdaságpolitikai döntései általános vonásait és jellemzőit, majd a nemzetközi vállalatok mozgásterére és magatartására is hatással lévő nemzetközi intézmények és nemzetközi civil szervezetek szerepét. Mintegy e tanulmány folytatásának is tekinthető Varga Polyák Csilla *Nemzetközi intézmények stratégiája és menedzsmentje* c. irodalom összefoglalója, amit Winfried Ruigrok tanulmánya alapján készített el. A nemzetközi intézmények áttekintése azt mutatja, hogy a XXI. században igen sokféle területen és soha nem látott számban működnek nemzetközi intézmények. Számos tudományterület foglalkozott és foglalkozik ezekkel az intézményekkel. Egy ezen tudományterületek általánosan kevésbé vizsgált kérdés jelenti a kiindulási kérdésfeltevést: vajon a nemzetközi vállalatok mozgásterét és magatartását is befolyásoló, alkalmazotti létszámukat tekintve multinacionális vállalati méretekkel jellemezhető nemzetközi intézményeket hogyan irányítják és vezetik; hogyan értelmezhető esetükben a teljesítmény és értékelése?

Két tanulmány sorolható a *multinacionális vállalatok telephelyválasztása – lokális versenylőnyök* témakörhöz. A két tanulmány közös gondolata, hogy a multinacionális vállalatok érdekeltségeik országának megválasztásánál mérlegelik azt is, hogy működésükhöz milyen lokális előnyöket találnak – az első tanulmány szerint ezt jelentik a klaszterek, a második tanulmány szerint pedig ebben a megtelepedett és megtelepedő nemzetközi vállalatoknak is szerepe van. Báthory Zsuzsanna foglalta össze Michael E. Porter klaszterekről írott tanulmányát *Klaszterek és verseny. Új lehetőségek a vállalatok, kormányzatok és intézmények számára*. Az összefoglalót készítő szerző arra törekedett, a magyar nyelven is gazdagodó klaszterirodalmat figyelembe véve, hogy olyan részeit emelje ki a munkának, amelyek eddig kevés figyelmet kaptak. A *Lokáció, versenyképesség és a multinacionális vállalat* c. összefoglalót Alan M. Rugman és Alain Verbeke tanulmánya alapján Tóth Tímea készítette. Az ismertetett tanulmány szerzőinek egyik kulcsfontosságú koncepciója, hogy a multinacionális vállalatok versenylőnye két forrásból származik: vállalat-specifikus (firm-specific) és ország-specifikus (country-specific) előnyökből. Értelmezésünk szerint a vállalat-specifikus előnyök a multinacionális vállalatnak, mint entitásnak az erőforrásaiból és kompetenciáiból származnak. Az ország-specifikus előnyökre a multinacionális vállalat az érdekeltségeinek telephelyeit adó országoknak köszönhető tesz szert, amelyeket ismertetőnkben lokációs előnyöknek is nevezünk. A tanulmányt jegyző szerzők e koncepciót igyekeznek elméleti és empirikus kutatásokra támaszkodva kifejteni. Sorra veszik a nemzetközi közgazdaságtan (international economics) elméleteit, és rámutatnak arra, hogy a XX. század végén a nemzetközi vállalatok is, és működésük makrogazdasági keretei is sokszínűekké váltak, ami szükségessé teszi az elemzési egységek és a vizsgált eredményváltozók gazdagítását. A vállalat- és ország-specifikus előnyök koncepciójának tárgyalásából itt azt emeljük ki, hogy a szerzők felhívják arra a figyelmet, hogy a multinacionális vállalatoknak szerepe van a befogadó országaik lokális előnyeinek megújításában.

Három tanulmányt sorolhatunk a *nemzetközi vállalatok stratégiája, irányítása és struktúrája* témakörbe. A 7., *Nemzetközi vállalatok menedzsmentje és stratégiája* c. Bruce Kogut írta tanulmány a stratégiai menedzsment irodalmát áttekintő kötetből⁷ választottuk, és Szabó Ágnes készítette el a tanulmány összefoglalóját. A tanulmány azt tekinti át, hogy a stratégiai menedzsment területén született tanulmányok milyen nemzetközi stratégiaalotáshoz és

⁷ Pettigrew, A. – Thomas, H. – Whittington, R. (eds) (2002) Handbook of Strategy and Management. Sage Publications.

stratégiai menedzsmenthez kapcsolódó problémákat vizsgáltak. Az összefoglalót interpretálhatjuk úgy is, mint amelyik a multinacionális vállalatok stratégiaalkotásának és -menedzsmentjének szempontjából igyekszik képet adni az azonosított és vizsgált területekről. Az írás egyik tanulságos gondolata, hogy a multinacionális vállalatokat tekinthetjük úgy is, mint amely entitások országhatárokon átnyúlóan, a piaci mechanizmusoknál sokkal hatékonyabban képesek kompetenciáik transzferére. A következő, Julian Birkinshaw tanulmánya alapján készült *Stratégia és menedzsment a multinacionális vállalatok leányvállalatainál* c. ismertetőt is Szabó Ágnes készítette. Ez az írás a nemzetközi üzleti gazdaságtan irodalmának azt a csoportját tekinti át, amelyik a multinacionális vállalatok leányvállalatainak sajátosságait tárgyalja. Napjaink fő kutatási kérdései ezen a területen, hogy (1) van-e és milyen stratégiai mozgásterre van a multinacionális vállalatok leányvállalatainak? és (2) van-e egyáltalán mozgásterük, avagy a multinacionális vállalatok külföldi bábjai csupán? E rész utolsó irodalom összefoglalója. *A multinacionális vállalatok, mint szervezetek* címet viseli és Schubert Anikó munkája. Az ismertető azt mutatja be, hogy a multinacionális vállalatokat, mint szervezeteket hogyan lehet leírni, jellemezni; milyen sajátos problémákat kell megoldaniuk szervezetalakításuk során. A jelenség vizsgálatában a kutatók elsőként szervezeti belső tényezőket, majd külső, környezeti tényezők szerepét vizsgálták, és igyekeztek ezeket modellekbe integrálni.

Egy olyan írás szerepel összeállításunkban, amelyik nemzetgazdaságról szól. John Child tanulmányát *Kína a nemzetközi üzleti gazdaságtan tükrében* címmel Vaszkun Balázs foglalta össze. A kínai gazdaság nyitásával párhuzamosan gombamód szaporodik a Kínával, a kínai gazdasággal foglalkozó tudományos közlemények száma. Az ismertett tanulmány a multinacionális vállalatok kínai tapasztalatait és a kínai vállalatok külföldi tapasztalatait bemutató munkák alapján készült. Az egyik legfontosabb üzenet, hogy az ország mérete, politikai és gazdasági rendszerének sajátosságai miatt óvatosan kell fogadnunk „a” kínai tapasztalatokat és sajátosságokat tárgyaló írásokat.

A műhelytanulmány utolsó összefoglalója a nemzetközi üzleti gazdaságtan élő klasszikusának számító John Dunning tanulmánya alapján készült. A tanulmány az 1960-2000. között megjelent munkák alapján ad képet arról, hogy milyen problémakörökkel foglalkoztak az egyes időszakok kutatói. A tanulmány arra is igyekszik képet adni, hogy vajon a témaválasztásokat milyen, a nemzetközi vállalatok működésében, ill. környezetében kitapintott tendenciák befolyásolhatták. Az összefoglaló *A nemzetközi üzleti gazdaságtannal foglalkozó irodalom áttekintése, 1960-2000* címet viseli, és Nagy Gábor munkája.

A műhelytanulmány szerkesztőjeként úgy vélem, hogy egy informatív és haszonnal forgatható munka is PhD kurzusunk eredménye lett. A nemzetközi üzleti gazdaságtan számos kurrens témaköréből és irányzatából ízelítőt adunk. Reményeim szerint a műhelytanulmány és részei hozzájárulnak ahhoz, hogy jobban megértsük, és a nemzetközi kutatási eredményekkel szembeállítva értékelni tudjuk a hazai vállalatok nemzetközi működésének sajátosságait. Bízom abban, hogy a nemzetgazdaság és a vállalati működés nemzetközi vonatkozásai iránt érdeklődő egyetemi hallgatók és kutatók egyaránt támpontokat és ötleteket kapnak további munkájukhoz.

2. A multinacionális vállalat története⁸

-

Matyusz Zsolt

PhD hallgató, BCE Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék,
Vállalatgazdaságtan Intézet

Mira Wilkins gazdaságtörténész, a Florida International University professzora. 1957-ben szerezte meg PhD fokozatát Cambridge-ben és 1974 óta dolgozik a floridai egyetemen. Szakterülete a külföldi tőkebefektetések és a multinacionális vállalatok története. A cikk írása idején az Academy of International Business elnöke, több díj és kitüntetés birtokosa, könyveit és cikkeit széles körben hivatkozzák.⁹

Bevezetés

A cikk elsődleges célja a multinacionális vállalat történetének és a területen született fontosabb munkák – a terjedelmi korlátok miatt – rövid és tömör áttekintése. Ebből adódóan nincsenek expliciten megfogalmazott hipotézisek, amelyek tesztelésére sor kerülne, és a mélyebb elméleti vonatkozások is inkább a cikk utolsó részében kerülnek elő, bemutatva a lényegesebb álláspontokat.

A különböző megközelítési szempontok (általános tanulmányok, esettanulmányok, iparágak, diplomáciatörténet és közpolitika, a vállalatok korai története) részletezése előtt a szerző bővebben foglalkozik a *business history* feladataival és hasznával. Ezzel lehatárolja ezt a tudományterületet, mely öt fontos ponton járul hozzá a multinacionális vállalatokkal kapcsolatos tudásunkhoz:

- az idődimenzió behozatala és a longitudinális adatok vizsgálata;
- nem csak a vállalatok létrejöttével és megszűnésével foglalkozik, hanem az egész vállalattal, ahogyan az fejlődik és változik az időben;
- a kontextus figyelembe vétele és így a korábban berögzült történelmi vélekedések meghaladása (pl.: a külföldi tőkebefektetések (FDI) a második világháború után kezdődtek);
- a linearitás elutasítása és a vállalat dinamikus, folyton fejlődő természetének hirdetése, az időben változó minták felfedezése;
- az egyes vállalatok és a 'külvilág' közötti időben változó kapcsolatok megértése.

⁸ A tanulmány a következő címen jelent meg: Mira Wilkins: „The History of Multinational Enterprise”, in „Oxford Handbook of International Business”, Oxford University Press, 2003 (szerkesztette: Alan M. Rugman and Thomas L. Brewer), pp. 3-35.

⁹ Mira Wilkins honlapja: <http://www.fiu.edu/~economic/profiles/wilkins.html> (Letöltés dátuma: 2008. június 19.)

A multinacionális vállalatok történetének megközelítései

Fogalmi alapvetések

A *business history* sokáig nem volt az érdeklődés középpontjában. A közgazdászok a korai vállalatokat (amik alatt legfeljebb a 19. századiakat értették) saját koruk szűrőjén és kontextusán keresztül nézték, és különösebb vizsgálatnak soha nem tették a tárgyává. Az elmúlt néhány évtizedben viszont fokozatosan megerősödött a történeti megközelítés, és a *business history* területe rohamos fejlődésnek indult. A cikk nagyobbik részében nem található kiérlelt elméleti háttér, inkább fogalmi tisztázásokra kerül sor az általános műveket taglaló részben, melyek közül a legfontosabbak a következők:

- A 'business' jelentése lehet vállalat és egy tevékenység is. Előbbi értelemben a 'business' a multinacionális vállalat szinonimája, utóbbi értelemben viszont természetesen nem. Jelen cikkben a 'business' szónak az előbbi jelentését használja a szerző.
- A multinacionális vállalat és az FDI (közvetlen tőkebefektetés) nem ugyanazt jelentik. Az FDI a multinacionális vállalat sok tevékenysége közül csak az egyik, amelyik viszont rendkívül lényeges. E nélkül nem is beszélhetnénk multinacionális vállalatról. A multinacionális vállalat pedig egy olyan vállalat, amelyik határokon átnyúlva végez közvetlen tőkebefektetést, függetlenül a befektetés tényleges nagyságától.

A számos bemutatott szerző és irodalom közül a fontosabbakat az egyes megközelítéseknél tárgyalom bővebben, viszont itt előzetesen is kiemelném a legmeghatározóbbakat, akik nem csak egy szűkebb területen, hanem általában véve hozzájárultak a multinacionális vállalatok történetének fejlődéséhez: Mira Wilkins, Alfred Chandler, Raymond Vernon és tanítványai, Geoffrey Jones és Mark Casson.

Alkalmazott módszertan

A diszciplína művelői elsősorban a történészek által alkalmazott módszereket használják.¹⁰ Rendkívül fontos az archívumok tanulmányozása és a dokumentumelemzés az egyes vállalatok növekedésének feltárásához, és a nyers adatok gyűjtéséhez; de ez a módszer nem mutatja meg az összefüggéseket, csak különálló adatokat ad. Éppen emiatt nagyon lényeges az adatokból valamilyen adatbázis felállítása és azokban minták keresése. Ezzel megnyílik az út a statisztikai módszerek alkalmazása előtt, amikkel bizonyos fokú általánosítást tehetünk egy adott kor és terület vállalatairól, valamint lehetségessé válnak a szezonális vizsgálatok is, ha a szükséges mennyiségű longitudinális adat a rendelkezésünkre áll. Emellett azonban bizonyos kvalitatív módszerek is használhatók, ha a számokon kívül más típusú források, pl. feljegyzések, szerződések is elérhetőek.

¹⁰ Sajnos az nem derül ki a cikkből, hogy a hivatkozott személyek vajon ténylegesen történész végzettségűek-e, vagy elsődlegesen közgazdasági képzettségűek-e?

Általános művek¹¹

A témán belül három nagyobb korszakot lehet megkülönböztetni. Az 1960-70-es évekre nyúlnak vissza az első jól használható *általános művek* a multinacionális vállalatokról. Kiemelendő Alfred Chandler és Mira Wilkins neve, mint a multinacionális vállalatok történetének alapkötelezői (Chandler, 1962; Wilkins, 1970, 1974). Mellettük Raymond Vernon nevét érdemes megjegyezni, aki a hatvanas években hozott létre egy olyan adatbázist nagy amerikai multinacionális vállalatokról, mely a vállalatok történeti háttéréről is bőségesen tartalmazott információkat. A hetvenes évek elején kezdődött el komolyan az *európai multinacionális vállalatok* történetének feltárása, melyben fontos szerepet vállaltak Vernon tanítványai, John Stopford és Lawrence Franko (Stopford, 1974; Franko, 1974). Szintén komolyan alkotott a területen a már korábban említett Wilkins (Wilkins, 1977, 1988). A nyolcvanas években és a kilencvenes évek elején hatalmas robbanás következett be a területen, többek között Geoffrey Jones vezérletével (Hertner and Jones, 1986; Jones, 1986; Jones and Schröter, 1993). A fentebb említett írások jellemzően az anyaország szemszögéből vizsgálták a multinacionális vállalatokat, de velük párhuzamosan gazdag irodalma alakult ki a fogadóország perspektívájából történt elemzéseknek is.

A történeti elemzések eredményét összefoglalva Wilkins több fontos megállapítást tesz:

- a modern multinacionális vállalat nem második világháború utáni jelenség;
- a multinacionális vállalatok eltérő fejlődésében meghatározó az anyaország szerepe;
- jelentős különbségek vannak a fogadó országok között;
- a változó politikai határok és a birodalmak felbomlása jelentős nehézségeket okozott az FDI mérésének folyamatosságában;
- a kezdeti kutatások túl nagy hangsúlyt helyeztek a termelő vállalatokra;
- a multinacionális vállalat egységes definíciójának hiánya szintén gondot okozott az adatok értelmezésében és az idősorok felállításában;
- az FDI-re vonatkozó statisztikai adatok önmagukban nem alkalmazhatók a multinacionális vállalatok történetének megismeréséhez.

Esettanulmányok

A multinacionális vállalatok történetének megértéséhez elengedhetetlenül szükséges annak ismerete, hogy az egyedi vállalatokkal mi történt az idők folyamán. Egy általános mű megírásához nélkülözhetetlen az egyedi történetek vizsgálata, de ez magával hozza azt a kérdést, hogy mennyi eset feldolgozása után lehet/érdemes egyáltalán általánosítani. Számos esettanulmány készült multinacionális vállalatokról, melyek minőségben és tartalomban is változóak – a teljesség igénye nélkül néhány ismertebb vállalat, aminek történetére az Olvasó talál hivatkozást Wilkins cikkében: Ford, Standard Oil, Unilever, Imperial Chemical Industries, British Petroleum, Rio Tinto, British American Tobacco, Hoffman-La Roche, Deutsche Bank.

¹¹ Jelen írás keretein belül, tekintettel a Wilkins által hivatkozott hatalmas mennyiségű irodalomra, lehetetlen ezen műveket tételesen idézni. Ezért csak az általános művekhez találhatóak meg a legfontosabb hivatkozások, a többi alább ismertetett témában pedig az érdeklődő Olvasó Wilkins tanulmányában megtalál minden szükséges további irodalmat.

Iparági tanulmányok

A történészek az egyedi vállalati esettanulmányok megtámogatására készíteneik iparági tanulmányokat. Ezek gyakran maguk is tartalmaznak egyedi vállalat-történeteket az iparágból, csakúgy mint a vállalatok közötti iparági kapcsolatok leírását. A legkimerítőbb elemzések az alábbi iparágokról íródtak: olajipar, modern rézkitermelés, vegyipar, nemzetközi építőipar, bankszektor, kereskedelem, reklám.

Diplomáciatörténet és közpolitika-történet

A különböző diplomáciai feljegyzések gazdag tárházát jelentik a nemzetközi üzleti gazdaságban is felhasználható történeti adatoknak. Több munka is született például az olaj és a diplomácia kapcsolatáról. A diplomáciatörténettel kapcsolatban jelentek meg az első írások a közpolitika és a multinacionális vállalatok üzleti-kormányzati kapcsolatáról. Ezek azután kibővültek jogtörténeti, jogi szabályozásról szóló művekkel (pl. multinacionális vállalatok regulációja, antitröszt politikák, nemzetközi telekommunikációs szabályozás). Bizonyos területek azonban továbbra is lefedetlenek, ilyen pl. a multinacionális vállalatok globális adóztatása.

A modern kor előtti vállalatok története

A multinacionális vállalatokkal foglalkozó történészek körében sokáig egyetértés volt abban, hogy a modern multinacionális vállalat a 19. század közepétől-végétől eredeztethető. Egyre inkább terjedőben van az az álláspont, hogy bizonyos elemek már sokkal régebb óta megjelentek a gazdaság területén. Kulcskérdés ismét, hogy hogyan definiáljuk a multinacionális vállalatot. Ha ugyanis annak tekintjük azt a vállalatot, mely politikai határokon átnyúlva koordinálja az üzleti tevékenységét, akkor vizsgálhatjuk az ipari forradalom előtti vállalatokat ebből a nézőpontból is. Nincs közmegegyezés abban, hogy mikortól datálhatjuk az első pre-modern multinacionális vállalatokat: egyesek a 13. századi itáliai bankházakat tartják annak, mások a Holland vagy az Angol Kelet-indiai Társaságot. Az viszont biztos, hogy a legkorábbi ilyen vállalatokat a kereskedők, hajósok vagy bankárok között kell keresni – nemzetközi termelő- vagy bányavállalatok nem léteztek a modern kor előtt.

Új irányok a multinacionális vállalatok történetének kutatásában

A tanulmány utolsó részében Wilkins röviden felvázol néhány lehetséges kutatási területet a jövőre nézve.

A multinacionális vállalatokon belüli folyamatok és struktúrák

A multinacionális vállalatokon belüli folyamatok és struktúrák (conduits and structures) megközelítése a különböző fajtájú és formájú határokon átnyúló tranzakciókkal foglalkozik a multinacionális vállalatok történetének kontextusában, így az információ áramokkal és aszimmetriákkal, a technológiák áramlásával és alkalmazásával, valamint a hálózatokkal és szövetségekkel. Vizsgálja az internalizáció komplex folyamatát, valamint az eltérő jogi, adminisztratív és működési struktúrák következtében létrejövő különböző vállalati konfigurációkat.

Vállalati kultúra

A multinacionális vállalatoknál merev hierarchia hiányában válik fontossá a „bizalom” és a „családiasság” szerepe, melyek összetartják a vállalatot és vállalati kultúraként kerülnek azonosításra. Fontos kérdés a gazdaságtörténész számára, hogy mi jelent „előnyt” az idők során a nemzetközi terjeszkedésben, ez az „előny” hogyan újítható meg, és egy vállalat „kultúrája” lehet-e az „előny” egyik összetevője a nemzetközi üzleti életben.

Teljesítmény mérése és értékelése

Hogyan lehet meghatározni egy vállalat teljesítményét és sikerét az idők során? Milyen szempontok (pl. jövedelmezőség, eszközérték, alkalmazottak száma, gazdasági hatás) szerint lehet értékelni a teljesítményt? Mivel az eltérő szempontok eltérő következtetésekhez vezethetnek, a kérdésfeltevés módja rendkívül fontos.

Szélesebb kontextus vizsgálata

A legtöbb történész jellemzően szociológusokra és politológusokra hagyott sok olyan témát, melyek körültekintőbben helyezhetik el a multinacionális vállalatot a társadalmi, politikai, kulturális közegben, így ezeket a területeket érdemes kutatni.

* * *

A cikk rendkívül alapos és széles áttekintést ad a multinacionális vállalatok történetéről. A hivatkozott irodalom bőven nyújt lehetőséget arra, hogy az érdeklődő elsajátíthassa a terület alapjait, és az irodalmakat feldolgozva könnyen van módja a továbblépésre saját szempontjai alapján; így a cikk megfelelt a saját maga által támasztott célnak.

A leírtakat jól lehet hasznosítani a kutatás, az oktatás és a vállalati gyakorlat területén is. A kutatásba új nézőpontokat hoz be, és megtanítja a kutatót arra, hogy ne csak a jelenkor szemüvegén át próbálja vizsgálni és értelmezni a jelenségeket, hanem azokat helyezze el egy szélesebb történelmi és társadalmi kontextusban. Az oktatásban jól hasznosítható a hallgatók tudásának megalapozásához, pl. a Vállalatgazdaságtan keretein belül, egy rövid kitérőt téve erre a témára. A vállalati gyakorlatban pedig segítséget jelenthet bizonyos problémák megoldásához, ha ismerünk korábbi helyzeteket, amiben hasonló problémákkal, döntésekkel szembesült egy vállalat.

3. Politikai és közpolitikai környezet^{12, 13}

Homolya Dániel

PhD hallgató, BCE Befektetések és Vállalati Pénzügyek Tanszék; közgazdasági elemző,
Magyar Nemzeti Bank Pénzügyi Stabilitás

Debora L. Spar 2008 januárja óta a Columbia Egyetem Barnard College igazgatója, ezt megelőzően a Harvard Business School Spangler Family professzora volt. Külpolitikai tanulmányai után a Harvard Egyetemen szerzett kormányzati tanulmányokból PhD-fokozatot. A szerző sokrétű kutatási érdeklődéssel rendelkezik: külkereskedelem és külföldi befektetések vizsgálata, cégek közötti külföldi piacokon megvalósuló verseny, a kormányzati szabályozás hogyan formálja, korlátozza a cégek előtt álló opciókat. Az iparágak közül a média, a szórakoztatóipar és a biotechnológia tartozik az érdeklődési területei közé. Ezen összefoglaló elkészítésekor főként a „bébi-üzlettel” foglalkozik, azaz azzal, hogy az emberi élet reprodukálása hogyan fejlődött üzletté, és hogyan befolyásolja a kereskedelmet, politikát és technológiát. A közvetlen tőkebefektetés (FDI) politikai mozgatórugóinak, és a befektetések emberi jogokra és munkaiügyi standardokra gyakorolt hatásainak vizsgálata is kutatási témái közé tartozik¹⁴.

Bevezetés

Az összefoglaló jellegű cikk¹⁵ a szabályozás külgazdasági kapcsolatokra és a nemzetközi üzleti élet szereplőire gyakorolt hatását kívánja bemutatni. A fejezet tartalmi felépítését tekintve a bevezetés és a témamegjelölés után a külkereskedelmet befolyásoló szakpolitikai eszközöket, a belpolitika befolyásoló erejét, továbbá a nemzetközi civil- és politikai szervezetek nemzetközi üzleti életre gyakorolt hatását mutatja be a szerző. Elmondhatjuk, hogy a cikk célja az összefoglalás, és nem nagyobb következtetések levonása, lévén egy enciklopédikus jellegű kötetben jelent meg a cikk. Tartalmilag meghatározó az, hogy a cikk az 1990-es évek közepéig felhalmozódott tudásra koncentrál, így az aktualitások kimaradnak. A cikk *Albert Otto Hirschman*, német származású amerikai közgazdász azon 1945-ből származó megállapításából¹⁶ indul ki, hogy a külkereskedelem alapvetően a politika céljainak

¹² A cikk a következő címen jelent meg: Deborah L. Spar: „National policies and domestic politics”, megjelent „Oxford Handbook of International Business”, Oxford University Press, 2003 (szerkesztette: Alan M. Rugman and Thomas L. Brewer), pp. 206-232.

¹³ Ezen magyar nyelvű összefoglalóban a „policy” kifejezést „szakpolitikának”, a „politics” kifejezés „politikának” fordítottam. A politikatudományban a két kifejezés közötti megkülönböztetés azon alapul, hogy a politika a folyamatokra, a döntéshozatali mechanizmusokra koncentrál, míg a szakpolitika alatt az egyes szakmai területek (például oktatás, egészségügy, külkereskedelem) tartalmi aspektusait értjük. Kurtán Sándor: A politikatudomány alapfogalmai, BCE Oktatási Anyag, http://portal.uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/tanszekek/tarsadalomtudomanyi/politikatudomany/files/tantargyak/02_Al_apfogalmak.ppt (letöltés időpontja: 2008. június 6.)

¹⁴ További információ: Debora L. Spar weboldalán érhető el, <http://drfd.hbs.edu/fit/public/facultyInfo.do?facInfo=ovr&facEmId=dspar%40hbs.edu> (letöltés időpontja: 2008. június 6.)

¹⁵ Deborah L. Spar írása az 8-es számú lábjegyzetben hivatkozott könyv egy fejezete. Mivel az a könyv kompakt cikkeként is értékelhető fejezetek gyűjteménye, ezért jelen összefoglalóban cikként vagy fejezetként emlegetjük azt.

¹⁶ Hirschmann, Albert. O.: National Power and the Structure of Foreign Trade, 1945, újrakiadva: Hirschmann, Albert. O.: National Power and the Structure of Foreign Trade, 1980, Berkeley: University of California Press

és eszközeinek üzleti jellegű kiterjesztése. A külkereskedelem lehetőséget biztosít az érdekek, szövetségi kapcsolatok fejlesztésére, nemzetközi kapcsolatokban függőségek kialakítására, az állami, központi hatalom növelésére. A szerző azzal a gondolattal üti fel cikkét, hogy a XXI. századra ezek a gondolatok talán túlhaladottnak tűnnek, mivel a kapitalizmus világméretűvé vált és globalizálódott. Azonban a tanulmány azt mutatja be, hogy egyes országoknak, politikai szervezeteknek a globalizáció mellett mégiscsak szignifikáns hatással bírhatnak a nemzetközi üzleti életre.

Történelemileg visszatekintve a külkereskedelemnek mindig is volt üzleti szférán túlmutató jelentősége. Attól kezdve, hogy elindult a nemzetközi kereskedelem (például fűszerút, selyemút, Hanza-városok kereskedelmi aktivitása), mindig is egyfajta politikai aktivitást is kifejezett. A kereskedőcégek politikai szereplővé váltak, hiszen a csere aktusa nem csupán egy tranzakció, hanem egymásra való kulturális hatásként, politikai eseményként értelmezhető. Amennyiben egy adott ország hajlandó egy másikkal kereskedni, az kifejezi azt, hogy kapcsolatot kívánnak egymással fenntartani, így egy hazai cég külföldi fióktelepe sok esetben a hazai politika kinyújtott karja¹⁷.

A külgazdasági kapcsolatokra ható szakpolitikák

Az országonkénti szakpolitikai eszközök és a nemzetközi üzleti élet egymásra kölcsönös befolyást gyakorolnak: az állami szabályozás befolyásolja a nemzetközi cégeket, míg az üzleti élet, az üzleti gyakorlat hatással lehet az adott ország, akár bármely szupranacionális szint politikai klímájára. A nemzetközi üzleti életet befolyásoló szakpolitikai eszközök közé a következők tartoznak: a *külkereskedelmi szakpolitika (1.)*, közvetlen tőkebefektetés (FDI) szakpolitika (2.), *tőkebefektetés kontrollja (3.)*, *általános szabályozás (4.)* és *versenyszabályozás (5.)*. A cikk egyenként mutatja be ezeket az eszközöket, így a továbbiakban én is bemutatom ezeket külön-külön, majd a hazai politikai környezet és nemzetközi civil és politikai szervezetek jelentőségét, szerepét foglalom össze a cikkkel párhuzamosan.

A szerző véleménye szerint a *külkereskedelmi szakpolitika (1.)* kialakulása abból a törekvésből eredeztethető, hogy az egyes országok mindig is törekedtek arra, hogy befolyásolják a külkereskedelmi versenyképességet, direkt vagy indirekt módon. Mivel a relatív költségek, a kereslet, a munkaerőpiac és a többi termelési tényező mind-mind hatással van a külkereskedelemre, így azok direkt, illetve indirekt hatása befolyással lehet a nemzetközi környezetre, illetve javíthatja a hazai cégek kompetitív helyzetét. A külkereskedelmi szakpolitika nemcsak a hazai cégek versenyképességét befolyásolja, hanem a külföldi cégek kereskedelmi vagy befektetési döntések közötti átváltására bír hatással. A külkereskedelmi szakpolitika eszközei az exportkontroll, a protekcionizmus, illetve stratégiai külkereskedelempolitika.

Az *exportkontroll (1.1.)* régi külkereskedelempolitikai eszköz¹⁸, a standard gazdaság- és társadalompolitikai eszköztár része, a lényege az, hogy bizonyos termékkör (elsősorban stratégiai termékeket) bizonyos országokba történő exportját korlátozza az adott ország. Példaként felhozható, az úgynevezett COCOM lista, amely a szocialista országok rendszerváltása előtt „csúcstechnológiai termékeket tartalmazó feketelista volt, melyeket nem

¹⁷ Megjegyzés. Ennek ékes példája az USA „Overseas Security Advisory Council (OSAC)” által kiadott külföldön tevékenykedő egyesült államokbeli cégek vészhelyzeti felkészülésére vonatkozó iránymutatások. Az OSAC iránymutatásai fényében ezek a cégek nemcsak saját üzleti érdekeiket, hanem az Egyesült Államokat is képviselik, így az Egyesült Államok központi kormányzata is felelős értük.

¹⁸ Megjegyzés: azonban ellentétes irányú a XVII.-XVIII. században oly népszerű merkantilizmussal, amikor is az exporttöbblet, azaz az arany beáramlását állították a gazdaságpolitikuskok előtérbe.

volt szabad az embargó alatt álló országokba (KGST, Kína) exportálni, hogy azok így egyre inkább lemaradjanak a fegyverkezési versenyben.”¹⁹ További példaként hozza fel a szerző a különféle embargókat, amikor bizonyos országok felé szállítást korlátozzák. Az exportkontroll hatásai abszolút nem egyoldalúak és egyértelműek. Spar rávilágít arra, hogy az exportkontrollnak lehetnek pozitív hatásai a célország termelőire, hiszen módjukban áll ez esetben a külföldi termelők helyére beállni. A kiinduló ország termelőjét azonnali negatív hatások érhetik, hiszen egy piac elvesztése azonnali veszteségeket okoz, erre példaként a szerző az amerikai farmerek veszteségét hozza fel a Szovjetunióval szembeni mezőgazdasági embargó idején.²⁰

A *protekciónizmus* (1.2.) a hazai piac védelmét jelenti, azaz azt, hogy az importtal szemben a hazai termelés, hazai termékek versenyképességének biztosítására törekszik egy ország, egy kormányzat. A szerző megállapítása szerint minden ország alkalmaz valamilyen szintű protekciónizmust (néhol látványos, néhol kevésbé látványos módon), a nemzetközi üzleti élet szereplő számára a lényeg az, hogy meg kell érteni, hogy hol, milyen jellegű protekcionista eszközöket alkalmaznak. A protekciónizmus eszközei a következők lehetnek: vámok, kvóták, mechanikai korlátozások (például méretre, formára vonatkozó előírások), továbbá egyéb, diszkrétebbnek mondható eszközök (például exporthitel, kutatás támogatása, szabályozói kondíciók). Spar példákat is hoz a diszkrétebb eszközökre: a német sör piac védelmét az úgynevezett „német tisztasági törvény” biztosítja, továbbá az olaszok általi egzakt definiálása a „pastának” biztosítja azt, hogy a „pasta mindenütt csak az olasz értelemben vett pasta lehessen”. A nemzetközi kereskedelemben, üzleti életben résztvevő vállalatok természetesen felkészülhetnek a protekciónizmusra, például úgy, hogy kvóták esetén a korlátok effektív kihasználását alkalmazzák, vagy éppen az extra költségeket beárazzák. A külföldi termékek, vállalatok versenyképességének rontását megcélzó protekciónizmus hatása az lehet, hogy a megcélzott („büntetett”) ország versenyképessége csökken, de addigiakban kevésbé aktív ország termelője beléphet a piacra, így újból és újból felmerülhetnek a protekcionista eszközök alkalmazására vonatkozó törekvések.

A harmadik külkereskedelem-politikai eszköz az úgynevezett *stratégiai politika* (1.3.) lényege az, hogy egy adott ország valamely stratégiainak tartott iparágat kiemel, és annak prosperálását helyezi előtérbe. A stratégiai külkereskedelem-politikával kapcsolatban megjegyzi a szerző, hogy bizonyos iparágban a stratégiai előny megszerzéséhez globálisnak kell lenni, elegendően sokat kell tudni termelni, hiszen sok esetben az egyes országok között zéróösszegű játszmák merülhetnek fel. A cikkben példák is bemutatásra kerülnek: Japán kiemelt szerepe a félvezetők gyártásában, továbbá az Európai Unióban a repülőgépgyártás, az Airbus iparág kiemelt támogatása.

¹⁹ Forrás: <http://hu.wikipedia.org/wiki/COCOM> (letöltés időpontja: 2008. június 7.)

²⁰ Megjegyzendő, hogy mindezen hatások akkor egyértelműek, ha a célország termelője számára ismert az adott termék technológiája és a szükséges nyersanyag, másrészt a kiinduló ország termelője, nem tudja helyettesíteni a kieső piacot egy másik piac keresletével.

Az *FDI-szabályozás*²¹ (2.) annak regulálását jelenti, hogy mely cég, milyen feltételekkel fektethet be. A befektetések feltételeinek szabályozása mögött az áll, hogy az országok tartanak a nagy nemzetközi, illetve külföldi szereplők gazdasági, ipari hatalommal való visszaélésétől. Történetileg visszatekintve a XIX-XX. század az erős kontrollok időszaka volt, az 1960-70-es évek a fejlett gazdaságokban is az államosítások időszaka volt, míg a XX. század végi tapasztalat a kontrollok leépítése, az FDI üdvözlése. Az FDI szabályozás egyértelműen hat a befektetői környezetre. Az FDI-szabályozás tartalmazhat korlátozásokat is, a cikk a stratégiai iparágakba történő befektetés korlátozását hozza fel példaként: Japán (például bank, biztosítás, rádió), Egyesült Királyság (rádió, telekommunikációs iparág, bányászat). Megjegyzendő, hogy a cikk megírása óta az Európai Unió az integráció erősödésével, liberalizálással szignifikánsan csökkentek a befektetési korlátozások. Más országokban az FDI szabályozás nem korlátozásokban, hanem lehetőségek megadásában jelentkezik, például támogatás közvetlen tőkebefektetők részére, illetve infrastruktúra biztosítása, speciális befektetési zónák létesítése (például a cikk az úgynevezett EP-zónákat (Export Processing Zones) hozza fel példaként, amelyek többek között Malajziában, a Fülöp-szigeteken működnek).

A *tőkekontroll* (3.) eszköze túlmegy a közvetlen tőkebefektetés szabályozásán, mivel alapvetően a nemzetközi tőke mozgásának korlátozását tűzi ki céljául, nemcsak be, hanem kifelé is. A tőkekontroll része az osztalék szabályozása, a jövedelemrepatriálás korlátozása, mely utóbbit népszerű terminológiával a „forró pénzek” mozgásának megakadályozására is kiterjedhet. Az 1990-es évek óta a fejlett országokban kevésbé bevett volna a tőkekontroll eszközök alkalmazása, repatriálás, profit és osztalék szabad áramlása a jellemző, ugyanakkor a fejlődő világban a sérülékenységet megelőzendő erősebb kontrollokat alkalmaznak. A tőkekontroll, és a szabályok változtatásából fakadó bizonytalanságok a külföldi cégeket, multinacionális vállalatokat elbizonytalaníthatják, és az adott, erős tőkekontrollt alkalmazó országok számára az izoláció kockázatát hordozhatják magukban.²²

A negyedik nagy általánosabb jellegű eszköz-csoportot a *szabályozást* (4.) a szerző nemcsak a nemzetközi üzleti élet szereplőire ható, hanem a hazai üzleti szereplőit is befolyásoló kérdésként mutatja be. A szerző fontos gondolata az, hogy a közgazdasági irodalom alapján a hatékony szabályozás egyfajta „közjószágnak” tekinthető, hiszen a szabályozás nyújt lehetőséget a piaci tökéletlenségek korrigálására, illetve az extrém, nagy termelői többletek korrekciójára. A szabályozás szakpolitikai eszközei többek között az ársapka, árszabályozás, bérkontroll, egészségügyi és biztonsági szabályozás lehet. A szabályozási eszközök kialakításának hatékonyságát ronthatja az, hogy gyakran a szakpolitika („policy”) a politika („politics”) tárgyává válhat, így egyfajta szabályozási fogolyhelyzetek alakulhatnak ki. Az üzleti élet szabályozásának van globális (nemzetközi) szintje, illetve ország-specifikus szintje

²¹ FDI, azaz közvetlen tőkebefektetés alatt az OECD definíciója alapján az olyan tartós befektetést értjük, amely a befektető országától („honos ország” – „home country”) különböző országban („befogadó ország” – „host country”) realizálódik. A tartós érdekeltesség hosszú távú és a vállalatvezetést jelentős mértékben befolyásoló viszonyt jelent a közvetlen befektető és a vállalat között (Forrás: <http://www.oecd.org/dataoecd/10/16/2090148.pdf> (letöltés időpontja: 2008. július 20.) Magyarország gazdasági felzárkózása szempontjából az FDI jelentős szerepet játszott, játszik és immáron Magyarország is kiinduló ország számos közvetlen tőkebefektetés szempontjából. Statisztikai szempontból az FDI részei a részvényalapú és egyéb részesedéssel kapcsolatos mozgás, keletkezett jövedelem és egyéb tőkemozgás, a Magyarorságot érintő FDI statisztikát a Magyar Nemzeti Bank készíti a fizetési mérleg statisztika részeként. Az idősorok elérhetőek a következő honlapon: http://www.mnb.hu/engine.aspx?page=mnbhu_statistikai_kiadvanyok

²² Megjegyzendő, hogy a tőkekontrollhoz kapcsolódóan több kurrens gazdaságpolitikai kérdés felvetődhet. Például a „forró pénzek” megadóztatása, az úgynevezett Tobin-adó újra és újra felvetődik. A nagy ásványkincs-vagyonnal rendelkező államok szuverén vagyonalapjainak (SWF – sovereign wealth funds) eszközallokációja pedig a tőke mozgásának irányát szignifikánsan érintik)

is. Az egyes országok szabályozási gyakorlata közötti eltérés eredményezheti azt, hogy egyazon multinacionális cég két különböző országban eléggé eltérő módon viselkedhet. A szerző példaként hozza, hogy például a nemzetközi gyógyszergyárak Kínában más, sok esetben kevésbé szigorú standardokat alkalmaznak, mint nyugat-európai, illetve észak-amerikai üzemeikben.

A szabályozás részeként is értelmezhető, de a szerző külön tárgyalja a *versenypolitikát* (5.). A versenypolitikai eszközök alkalmazásának hátterében az áll, hogy a piaci erők bizonyos esetekben nem versenyzői egyensúlyhoz vezethetnek²³. A versenypolitika célja a nem hatékony allokáció hatékonnyá tétele a verseny elérésével, gazdasági növekedés előfeltételeinek biztosítása, alkalmazott eszközei a következők lehetnek a ragadozó árazás kiiktatása, túlzott piaci hatalom (koncentráció) csökkentése, eliminálása, összejátszás (kartellek) megakadályozása. Az adott ország versenypolitikája alapvető hatással van a relatív versenyképességre. A nemzetközi szinten folyó liberalizáció egyúttal a szigorodó, gyakran ortodoxan versenybarát versenypolitikával járhat együtt (Egyesült Államok, Európai Unió).

Belpolitika és a szakpolitikák

A szakpolitikai eszközök bemutatása után a szerző a hazai politika szerepét mutatja be. A nemzetközi üzleti élet szereplőit egyértelműen befolyásolják a *hazai politikai döntések*, így azt meg kell érteni, döntéshozatali folyamataival együtt. A politikai döntéshozatal folyamata elméletileg teljesen világos és átlátható keretben írható le, hiszen a járadékvadászaton, szavazatmaximalizáláson és érdekcsoportok működésén alapuló folyamat tiszta, átlátható feltételek esetén racionalitást és előre jelezhetőséget eredményez. Ez a valóságban azonban nem minden esetben van így. A fejlettebb demokráciákban általában ez jellemző. A szerző az előre jelezhetetlen viselkedésű politikai berendezkedésekre a következő példákat hozza: gyakran átláthatatlan, konfúz döntéshozatali folyamatok jellemzőek, egyszemélyi függőségek alakulnak ki, ami gyakran következetlenséggel jár együtt (például Mao, Sztálin, Kadhafi). A fejlett társadalmakban a politikai döntéshozatali folyamat azért válhat relatíve előre jelezhetőbbé, átláthatóbbá, mert ritka a személyes hatalom koncentrációja, csoportos döntéshozatal a jellemző, és az intézményi erők nagyobb befolyással bírhatnak a személyes érdekek helyett. A szerző egy érdekes megfogalmazást is tesz: a politikai döntéshozatal által kialakított „szabályok a hatalmat követik, és a hatalom nemcsak vagyonnal jár együtt”. Ennek köszönhető, hogy egyes diktátorok, nagyon-nagy személyes vagyon nélkül is meghatározóvá válnak, hatalmi súlyok okán. A személyes és vállalati érdekek is befolyással bírhatnak a politikai döntéshozatalra, és fordított módon is a politikai érdekek vállalati döntéseken keresztül is lecsapódhatnak. A szerző példaként az Ohio központú banán exportőr céget, a Chiquitá-t emlegeti, amely aktív szerepet játszott a dél-amerikai „banánköztársaságok” finanszírozásában, fenntartásában. Az üzleti élet számára a legnagyobb bizonytalanságot az jelentheti, hogyha a szakpolitikai és a politikai döntéshozatal között szakadás („gap”) jelentkezik. Például Oroszországban, Kínában általában elvileg helyes szakpolitikai eszközöket alkalmaznak, ugyanakkor a gyakorlatban sokszor korrupciós mechanizmusok működhetnek, személyes alkukon múlhatnak bizonyos lépések, és nem intézményi folyamatokon. Deborah Spar ezzel kapcsolatban azt fogalmazza meg tanulságként, hogy az üzleti döntésekben az íratlan szabályokat és az adott ország kulturális jellemzőit is figyelembe kell venni döntések meghozatalakor.

²³ Ez az úgynevezett „piaci kudarc”.

A nemzetközi szervezetek szerepe

A belpolitika mellett a nemzetközi szervezetek is szerepet játszanak egy adott ország nemzetközi versenyképességében. Két típusú nemzetközi befolyásoló erőt különböztet meg a szerző: nemzetközi („szupranacionális”) politikai szervezetek, intézmények, illetve nemzetközi NGO-k²⁴, transznacionális civilszervezetek. A nemzetközi szervezetek, együttműködések (például GATT, WTO, OECD) az egyes országok kereskedelmére, gazdasági életére befolyással bíró többnyire szimmetrikus szabályokat definiálnak. Például a GATT-nak való megfelelés a vámok leépítését, a kereskedelem megnyitását eredményezi, amely egyúttal a hatással bír a befektetésen és kereskedelmen alapuló üzleti döntés közötti átváltásra, hiszen a vámkiküszöbölő befektetések elmaradását eredményezi. A szabad kereskedelmi övezetek újrarendezik a nemzetközi vállalati döntéseket, hiszen például a NAFTA²⁵ tagság okán elegendő Mexikóba befektetni, ha valaki az Egyesült Államokkal kíván kereskedni. Megjegyzendő, hogy ehhez kapcsolódik, hogy EU-n kívüli országok vállalatai gyakran egy EU-s tagállamban történő befektetést hídfőállásként tekintenek, és azon keresztül kereskednek. A nemzetközi civilszervezetek, NGO-k is komoly hatással bírnak az üzleti életre, hiszen emberi jogi, környezetvédelmi aktivitásuk meghatározó lehet. Ezek a szervezetek gyakran nemcsak az explicit törvénytelenésekre hívják fel a figyelmet, hanem általános emberi jogokat, környezetvédelmi szempontokat kívánnak érvényesíteni, sokszor eredményesen, példaként az 1995-ös Greenpeace-es Shell bojkottot hozza fel a szerző, de közelmúlt eseményeiből a verespataki aranybánya megnyitásának civil szervezetek általi akadályozását idézhetjük fel.

Összegzés

Végül a szerző megfogalmaz néhány fontos üzenetet, amely keretbe foglalja a fejezet mondanivalóját: Összességében elmondható, hogy nehéz előzetesen megjósolni a nemzetközi gazdasági erők mozgását, mindenesetre a nemzetközi szervezetek elfogadottsága, és befolyásoló ereje az 1990-es évekre nagymértékben nőtt. Hirschman a bevezetőben emlegetett gondolatait, miszerint a külkereskedelem a politikai célok megvalósulásának eszközei közé tartozhat, Spar korainak tartja, túlhaladottnak tekinteni. A nemzetek befolyásoló erejét elavultnak, a hazai politikai erők szerepét háttérzajként bemutatni nem fedi le teljesen a valóságot. Bár a multinacionális vállalatok nemzeti jellege napjainkra eltűnően van, a nemzetközi üzleti világ komponensei változatlanok: kereskedelem vagy befektetés. A legtöbb ország alkalmaz valamilyen típusú tőkekontrollt, és amíg a kereskedelemben nemzetállamok közvetítenek, addig a hazai politikai erők a nemzetközi üzleti életet is tudják befolyásolni, bár kétségtelen, csökkenő mozgástérrel.

A Deborah L. Spar által írt fejezet jó áttekintést ad a gazdaságpolitikai szabályozó eszközök, a külgazdasági kapcsolatok és nemzetközi üzleti élet viszonyáról, megadva azon szempontokat, amelyek szerint ezen eszközök hatásait értékelhetjük. A szerző sokrétű irodalmat használ fel, ezeket nem emeltem ki külön, egyenként, mivel jelen összefoglaló a tartalom átadására koncentrál és nem a cikk referenciáinak bemutatására. Az írásmű hiányossága ugyanakkor az, hogy 2000-es évek elejének tendenciái kimaradnak már, tehát inkább az 1990-es évekig bezárólag kapunk a szabályozásról, szakpolitikai eszközökről, politikai döntéshozatal hatásáról képet, de azt kellő alapossággal.

²⁴ Non-governmental organization : nem kormányzati szervezet, civilszervezet

²⁵ North American Free Trade Agreement (Észak-amerikai Szabadkereskedelmi egyezmény)

4. Nemzetközi intézmények stratégiája és menedzsmentje²⁶

Varga Polyák Csilla

PhD hallgató, BCE Vezetéstudományi Intézet

Winfried Ruigrok a St. Galleni Egyetem Nemzetközi Menedzsment Kutató Központjának vezetője 1997 óta. Publikációi számos kérdéskört felölelnek, többek között a nemzetköziesedés, a nemzetközi menedzsment, a stratégiai menedzsment és a vállalatirányítás témaköreit. Szakmai érdeklődése kiterjed a külföldi top menedzserek tevékenységére, a vállalat nemzetközivé válása és teljesítménye közötti kapcsolatra, a nemzetközi újjáépítési stratégiákra, de foglalkozott „gender” (társadalmi nem), illetve vezetői életpálya kutatásokkal is.

Ph.D fokozatát 1993-ban szerezte az Amszterdami Egyetemen, nemzetközi politikai gazdaságtanból. Ezt megelőzően felsőfokú tanulmányai során nemzetközi kapcsolatokkal, közgazdaságtannal és kutatás módszertannal, valamint politikatudománnyal foglalkozott. A St. Galleni és az Amszterdami Egyetem mellett a Warwick Business Schoolon és a rotterdami Erasmus Egyetemen volt státuszban. Egyetemi pályafutása mellett az Európai Bizottságnál kutatóként, a holland Nemzetközi Fejlesztési Együttműködési Szervezetnél pedig projekt munkatársként dolgozott.²⁷

Bevezetés

Ruigrok tanulmányában bemutatja a nemzetközi intézmények főbb jellegzetességeit és kialakulásuk vázlatos történelmi útját. Több érveléssel is alátámasztja állítását, hogy a nemzetközi szervezetek jelentősége fokozatosan nő, ezért egyre fontosabb az, hogy milyen eredményességgel működnek. Felmerül a kérdés, hogy különböző tudományterületeken eleddig mennyiben elemezték ezt, s megállapításaikkal mennyiben tudtak iránymutatást, segítséget adni a nemzetközi intézmények vezetői számára.

A válasz megadása érdekében Winfried Ruigrok összegzi, hogy a politikatudomány, a szociológia, a közgazdaságtan és a menedzsmenttudományok terén a – nemzetközi – intézmények kutatásával kapcsolatban milyen főbb irányzatok, elméleti és módszertani eredmények azonosíthatóak. Mivel az összkép mind az eredményesség részletes vizsgálata, mind pedig az empirikus kutatások terén hiányosságokat mutat, ezért a cikk egy új kutatási megközelítés javaslatával zárul. Ennek lényege, hogy a menedzsmenttudományok koncepcionális és módszertani hátterére építve, a nemzetközi intézmények stratégiai célrendszerét, környezeti sajátosságait és kontextuális tényezőit, illetve működési-irányítási folyamatait komplexen kezelve, a többi tudományterület alapvetéseire is figyelve, gyakorlatorientált módon, konkrét kérdésekre fókuszálva komoly előrelépés érhető el a nemzetközi intézmények eredményességét érintő kutatások terén.

²⁶ The Strategy and Management of International Institutions. In: Pettigrew, Andrew – Thomas, Howard – Whittington, Richard (eds) (2002) Handbook of Strategic Management. Sage Publication. 326-343. old.

²⁷ Forrás: University of St. Gallen, Research Institute for International Management – <http://www.fim.unisg.ch/org/fim/web.nsf/wwwPubhomepage/webhomepageeng?opendocument> (letöltés: 2008. június 15.)

A kutatási kérdések tárgyalását célszerű a **fogalmak definiálásával**, egymástól való elhatárolásával kezdeni. A Szerző Young (1996a) alapján rögzíti, hogy a **nemzetközi szervezetek** olyan **entitások**, melyek személyi és dologi erőforrásokkal, infrastruktúrával, pénzügyi keretekkel rendelkeznek, s jellemzően jogi önállósággal bírnak. A **nemzetközi intézmények** viszont olyan **keretrendszer**, melyek társadalmi szokások meghatározásán keresztül befolyásolják a cselekvőket, illetve elvart, megfelelő magatartásformákat írnak elő. Ugyanakkor jogkörük származtatott, csak különböző államok által delegáltan bírnak hatáskörrel.

Megkülönböztetendő az **intézményesülés** és az **intézmény** fogalma egymástól (Webster (2000)). Míg az angolban az azonos kifejezés: institution írja le mind a folyamatot, mind pedig az eredményt, addig a magyar nyelvben a két kifejezés már önmagában is érzékelteti az eltérő tartalmakat.

Történelmi áttekintés – A nemzetközi intézmények térhódítása²⁸

A fenti definíció szerinti nemzetközi intézmények viszonylag **új keletű szerveződések**. Három kulcsfontosságú tényező indította el térhódításukat a XX. században. Egyrészt a **nemzetállamok létrejötte**, kereteik megszilárdulása. (A XIX. században még a világgazdaság meghatározó országainak figyelmét belső és külső konfliktusok kötötték le: az USA esetében a Polgárháború, Németország vagy Olaszország kapcsán az egységes állam megteremtése.) A második lényeges tényező a **közlekedési és telekommunikációs technológiák fejlődése**, mely lehetővé tette a nagy távolságokon átívelő együttműködést, döntéshozatalt. (Már a XIX. században létrejöttek nemzetközi telekommunikációs, elektrotechnikai szervezetek, melyek később a szabványosításban töltötték be meghatározó szerepet.) Végül, de nem utolsó sorban a **különböző országokban működő szervezeti egységek megfelelő irányítását, felügyeletét biztosító menedzsment módszerek** kialakítására volt szükség. Az ezt biztosító szervezeti struktúrákat, folyamatokat nagyvállalatok fejlesztették ki, s e módszerek terjedése a XX. században előmozdította cégek és intézmények nemzetközivé válását egyaránt.

A nemzetközi intézmények történelmi fejlődését vizsgálva **mérföldkőnek** számít a **Nemzetek Szövetsége** (vagy más néven: Népszövetség), az ENSZ elődje. Az **1919**-ben, W. Wilson amerikai elnök kezdeményezésére létrehozott szervezet a párizsi békekonferenciát követően **20 éven át** működött, első évtizedét nemzetközi konfliktusok sikeres megoldása, második évtizedét egyre borúsabb világpolitikai események fémjelezték.

A **II. világháborút követően** – a korábbi évszázadok európai külpolitikai dominanciája után – az **amerikai hatalmi szerep és multilaterális szemlélet** jellemezte a világ politikai és gazdasági térképét. Számos napjainkig meghatározó szervezet, többek között az **ENSZ**, a **GATT** (a későbbi: **WTO**), az **IMF**, a **Világbank**, az **OECD**, a **NATO** vagy kontinensünkön az **Európai Gazdasági Közösség** alapjait rakták le ezekben az években. A 60-as évektől kezdődően újabb hullámban előbb a közel-keleti országok, majd pedig a fejlődésnek induló dél-amerikai és ázsiai térség is létrehozta saját nemzetközi szervezeteit.

²⁸ Megjegyzés: További részletekkel, tipizálással szolgál a témakörben C. F. Bergsten (1976): Interdependence and the Reform of International Institution, in: International Organization, Vol. 30., No. 2. cikke, mely Ruigrok tanulmányához képest egy másik időszak szülötte még, s ez önmagában érdekessé teszi végigolvasását.

A **90-es évekre** számos nemzetközi szervezet **komoly befolyást** szerzett. **1992-ben 15.000 kormányzati és nem kormányzati nemzetközi szervezet** működött – nem számítva bele természetesen a multinacionális vállalatokat és az üzleti (nem kormányzati) nemzetközi szervezeteket (Waters, 1995).

A nemzetközi intézmények működése

A nemzetközi intézményeket jellemző sajátosság, hogy

- **számos, de sok tekintetben eltérő elvárásnak** kell egyszerre megfelelniük;
- jellemzően **globális közjóságok biztosítói** (bizonyos szervezetek tagjaiknak kizárólagos, ún. klub jószágokat nyújtanak);
- **tevékenységi körük** gyakorta **többé-kevésbé átfed** más nemzetközi szervezetekével;
- ugyanakkor **fokozódó igény** mutatkozik létük, működésük iránt, **számuk, jelentőségük növekszik.**

A szervezetek jellegéből adódóan a **nemzetközi intézmények vezetői komoly kihívásokkal** szembesülnek munkájuk során. Jellemzően **hiányzik egy egységes és világos tulajdonosi akarat**, a nemzetközi intézményhez tartozó országok, szakmai körök egyetértése nem is lehet teljes körű valamennyi, a működést érintő kérdésben, gyakoriak a széthúzó, ellentétes érdekek. Országos szinten nézve a nemzetközi intézmények kényszerítő ereje, alkupozíciója sokszor gyengébb, mint egy-egy nemzeti intézményé, ezért előbbieket **harcolni kényszerülnek pozícióikért** (ezt láthattuk pl. az euro bevezetése kapcsán). A **nemzetközi intézmények teljesítménye** nehezen határozható meg, **nehezen mérhető, értékelhető.** A nemzetközi intézmények számára – éppen nemzetek fölötti jellegükből adódóan – **problémás** a szervezethez tartozó, de különböző kultúrkörből érkező munkatársak összekovácsolása, **közös értékrendszer, erős szervezeti kultúra** kialakítása. Végül, de nem utolsó sorban a vezetők előtt álló fontos feladat a **munkatársak motiválása**, mely nem könnyű – egyrészt az előzőekben jelzett eltérő kulturális háttér, másrészt az anyagi ösztönzők elégtelen rendelkezésre állása miatt (összevetve pl. egy multinacionális vállalattal).²⁹

A nemzetközi intézmények kutatása különböző tudományterületeken

Politikatudomány / Nemzetközi kapcsolatok

Az **elemzés egysége** e tudományterületen a **független állam**, mely döntést hoz arról, hogy részt vesz-e a nemzetközi intézmény munkájában. A kutatók a nemzetállam szintjéről kiindulva teszik fel a kérdést, **miért és hogyan működhetnek a nemzetközi intézmények.**

Számos megközelítés alakult ki az évek során e tudományterület ernyője alatt. Kiindulópontként szolgált a **nemzetközi jog**, majd a II. világháború után a nemzetközi intézményeket mint formális szervezeteket vették górcső alá a kutatók. A 70-es évektől a **hegemoniával kapcsolatos kérdések** is terítékre kerültek: azt vizsgálták, hogy egyes országok (a 19. században Nagy-Britannia, a 20. században az USA) milyen szerepet tölthetnek be a Föld működésének stabilizálásában, irányításában (Kindleberger, 1973).

²⁹ Néhány jelentős nemzetközi intézmény publikussá vált működési és menedzsment problémáit, botrányait foglalja össze H. V. Scharen: Mismanagement in Internal Organization, in: Mondiaal Nieuws, 2007. szeptember 26. cikkében. Az írást a várható, szükséges szervezeti és kulturális változások rövid bemutatása zárja. Szintén a nemzetközi intézmények működési zavaaraival foglalkozik, de árnyaltabb, elméleti megközelítéssel G. M. Gallarotti (1991): The Limits of International Organization: Systematic Failure in the Management of International Relations, in: International Organization, Vol. 45., No. 2. c. cikke.

Az ún. **racionalista megközelítés** hívei a 80-as években úgy érveltek, hogy a **nemzetközi intézmények csökkentik a bizonytalanságot és befolyásolják a tranzakciós költségeket** (Keohane, 1988). E szemlélettel szemben, a szociológiai meghatározottságú, ún. **reflektív irányzathoz** tartozók kritizálták az előbbi megállapításokat (az endogén dinamika hiánya miatt), s azt állították, a nemzetközi intézmények nem mások, mint korábbi intézmények „termékei”.

A nemzetközi kapcsolatok kutatói közül is voltak, akik az **intézmények eredményességének** kérdéskörét elemezték. **Young** megállapítása szerint a **kiegyensúlyozott hatalmi viszonyok** nehezítik a nemzetközi intézményeknél a döntések meghozatalát, azonban a **megvalósítás nagyobb eredményességgel** történhet ezután már, mint az aszimmetrikus erőviszonyokkal jellemezhető szervezetekben (Young, 1992 és 1994). Szintén még a 90-es években fogalmazta meg **Woods** három alapelvét: a **nemzetközi intézmények eredményessége a részvétel, az elszámoltathatóság és a pártatlanság** – egymással is összefüggő – mértékén múlik (Woods, 1999).

Mielőtt továbbhaladnánk egy következő tudományterületre, rögzítsük még a nemzetközi kapcsolatok kutatásának három lényeges megállapítását!

1. **Az államok érdekei, szándékai nem adottak**, sok függ attól, hogyan „fordítják le” az emberek a különböző kérdéseket a maguk számára, illetőleg hogyan sikerül befolyásolni ezeket az interpretációkat (Keohane, 1988).
2. **A nemzetközi intézmények két szinten zajló játék részesei**: a politikusok egyrészt saját hazájuk színterén, másrészt a nemzetközi intézmény keretében is igyekeznek – befolyásuk révén – érdekeiket érvényesíteni (Putnam, 1988).
3. **A nemzetközi intézmények eredményességének megítélése** olyan tényezőktől (is) függ, mint az **érezelt közös érdekek, értékek, a hazai politikai helyzet, a partnerek közti erőviszonyok** (Keohane, 1988).³⁰

Szociológia

A nemzetközi intézmények szociológiai elemzése **Merton** munkásságáig nyúlik vissza (1948). A korai elemzések a **funkcionalista paradigma** jegyében születtek, a szervezetek **formális struktúráját** vizsgálták, az **intézményesülés** kérdéskörét járták körül, s az **intézményekre mint egymástól izoláltan** létező elemzési egységekre tekintettek (Blau, 1970). A **60-as években** ezzel szemben a **kontingencialista** elmélet követői a nemzetközi intézmények **környezethez való kapcsolatát**, külső erőforrás-függőségét vizsgálták (Lawrence és Lorsch, 1967, illetve Pfeffert és Salancik, 1978). A későbbi munkák pedig – a meglévők mellett – új kutatási irányokat nyitottak: pl. a szervezetek külső intézményekbe ágyazott szereplőként való vizsgálata.

³⁰ Megjegyzés: Alapvetően politikatudományi nézőpontból, az államok közötti együttműködés kérdéseivel, pl. fogoly dilemma, illetve további játékteóriák alkalmazhatósága, foglalkozik L. L. Martin és B. A. Simmons (1998): Theories and Empirical Studies of International Institutions, in: International Organization, Vol. 52., No. 4. cikke. Emellett szintén e tanulmányban található az alkalmazott (szak)politikák kapcsán a nemzetközi intézmények divergencia vs. konvergencia hatásának vizsgálata, mely magában foglalja a nemzeti és nemzetközi szakpolitikák kapcsolatának elemzését is.

Berger és Luckmann 1967-es művükben (The Social Construction of Reality) a szociológiai kutatás fontos területeként határozták meg az intézményeket és az intézményesülés folyamatát. **Meyer és Rowan** (1977) szintén foglalkozott az **intézményesülés** vizsgálatával, s az előbbi szerzőpárhoz hasonlóan hangsúlyozták ennek kapcsán a szervezeti tagok által osztott **közös meggyőződések**, a szervezeten belül bevált, alkalmazott **probléma-megoldási módszerek**, illetve az ezek kialakításához vezető **interakciók** fontosságát. **Giddens** (1984) az **intézményesülést mint a szervezeti struktúrák változását**, alakulását ragadta meg.

Valamennyi, a fentiekhez hasonló vizsgálódás esetén lényeges kérdés az, hogy **milyen szinten végezzük az elemzéseket**.

- A **módszertani individualizmus** az egyéntől indul el (Coleman, 1990).
- A **módszertani holizmus** az intézményt tekinti a vizsgálat elsődleges tárgyának (Tolbert és Zucker, 1997).

A nemzetközi intézmények szociológiai vizsgálata gazdag háttérrel rendelkezik tehát. **Tolbert és Zucker** (1997) részletesen áttekintették ezt, és az **intézményesülést három, egymásra épülő folyamatként** (habitualization, objectification, sedimentation) összegezték. Modelljük

1. az intézmények létrejöttét megelőző időszakot (szervezeti szabályok terjedése, formalizációja),
2. az intézményi struktúra kialakulását, elfogadását,
3. illetve az intézményi struktúra megőrzését, fennállását írja le.

E három szakasz valóban alkalmas különböző fejlődési fázisban lévő intézményi formák vizsgálatára, azonban nem veszi figyelembe többek között a nemzetközi szervezetek esetében oly fontos külső környezet tényezőit. Amennyiben a szociológiai megközelítéseknél kézzelfoghatóbb, jobban operacionalizálható vizsgálati keretet keresünk, akkor érdemes tovább haladni a közgazdaságtudomány, majd pedig a menedzsmenttudomány felé.

Közgazdaságtudomány

Az **intézményi közgazdaságtan fókuszában** (az egyének által létrehozott) **intézmények** állnak, azok létrejötte, működése, fejlődése. Az irányzat képviselői a vállalatokra, a gazdasági élet szereplőire mint intézményekre tekintenek. Az intézményeket pedig **normák, rutinok, eljárások, szabályok, tradíciók rendszereként** határozzák meg, melyek **keretet** adnak az **egyéni gazdasági cselekvésekhez** (Groenewegen et al., 1995). Hasonlóan a szociológusokhoz, számos intézményi közgazdász rögzíti munkáiban, hogy az intézmények emberi interakciók révén jönnek létre, maradnak fent. Lényeges szerepet töltenek be azért, hogy – szabályrendszerként – többé-kevésbé megbízható információt szolgáltatnak a másik fél várható reakcióiról. **Sjöstrand** (1995) éppen ezért az intézményeket sokak – vagy éppen mindenki – számára elérhető és hasznos **közjószágként** definiálja.

Érdemes röviden kitérni e helyütt az intézményi közgazdaságtanon belül elkülöníthető két irányzatra: a korai és az új intézményi közgazdaságtanra. A **korai intézményi közgazdaságtan** az Amerikai Egyesült Államokban, az 1920-as, 1930-as években jelent meg, főbb képviselői T. Veblen, J. Commons és W. C. Mitchell. Új paradigmaként elméleteiben és módszereiben egyaránt **szembefordult a neoklasszikus irányzat alapvetéseivel** (pl. gazdasági egyensúly, racionális homo economicus). Biológiai gyökerű evolúciós szemlélet hatására a statikus egyensúly helyett a **változásokra, az intézmények természetes szelekciójára** fókuszáltak. Veblen munkássága kikövezte az utat H. Simon számára, a **korlátozott racionalitás** elméletének kidolgozásához.

Az **új intézményi közgazdaságtan** az 1970-es évek közepén indult útjára, s **nem képezett alternatív közgazdaságtani paradigmát**. Az irányzat fő képviselői, J. Buchanan, R. Coase, D. North, H. Simon, O. Williamson – talán éppen a fő áramlattal való összhang miatt – számos szakmai elismerést, díjat kaptak. Elfogadták a homo economicus emberképet, ugyanakkor az elemzés szintje – náluk is – az intézmények egésze. Az irányzat talán legismertebb képviselője **O. Williamson** a gazdasági szereplők közötti **tranzakciókat kutatva**, a tranzakciós költségeket feltárva, igyekezett megtalálni a vertikálisan integrált, több divízióból felépülő **kapitalista nagyvállalatok – intézmények – elterjedésének magyarázatát** (1975, 1985). Kiemelte a Simon-i korlátozott racionalitás és az opportunizmus szerepét e folyamatban.³¹

Menedzsmenttudományok

Az intézmények kutatása a menedzsmenttudományok területén **meghatározóan szociológiai és kisebb súllyal intézményi közgazdaságtani gyökerekkel** rendelkezik. Ezen tudományterületen is megkülönböztetünk az intézményeket kutató korai és újabb irányzatot. **Az első képviselők** kutatásainak kulcsfogalmai: ellentmondó értékek, hatalom, szimbólumok szerepe – ide sorolható pl. Selznick (1957). **A későbbi kutatások** a szokások, rutinok, legitimitás kérdéseit vették górcső alá – a szervezeti beágyazottság szempontjából. E kutatásoknál jól kimutatható a kapcsolat Meyer és Rowan (1977), Pfeffer és Salancik (1978) és Giddens (1984) munkásságához.

Szemben az új intézményi közgazdaságtan képviselőivel, a menedzsmenttudományok terén az azonos időszakban dolgozó kutatók **elvetették az intézmények mint racionális gazdasági szereplők** alapelveit. Részletesen elemezték azonban az **izomorfizmus** jelenségét, vagyis azt a folyamatot, ahogyan a szervezetek struktúráikban, stratégiai válaszaikban, működésükben egyre hasonlóbakká válnak egymáshoz – a külső intézményi elvárások, normák hatására (DiMaggio és Powell, 1983).

Az elemzés egysége, szintje kapcsán elmondható, hogy a **korai kutatások belső szervezeti fókusszal** bírtak, az ún. „**új**” irányzat pedig **az intézmények egészét** vizsgálta.

E rövid áttekintés zárásaként kiemelendő még, hogy az **1990-es években** R. Greenwood és B. Hinings (1996) a menedzsmenttudományokon belül meglévő fenti **két megközelítés integrációját** javasolta. Modelljükben – a szervezeti szereplők intézményesült közegben zajló interakcióit elemezve – új kutatási kérdések vethetőek fel, melyek egyébként igen hasonlóak a politikatudományi intézményi kutatások kapcsán már jelzett, **két szinten zajló játékok, alkuk** dilemmáihoz (Putman, 1988).³²

A nemzetközi intézmények eredményessége

Az előző fejezetben bemutatott áttekintés alapján megállapítható, hogy **a négy tudományterület egyike sem foglalkozik kiemelten a nemzetközi intézmények eredményességének** vizsgálatával, s többnyire **hiányzik a gyakorlatorientált szemlélet** a

³¹ Kapcsolódó további irodalom: B. V. Yarbrough és R.M. Yarbrough (1990): International Institutions and the New Economics of Organization, in: International Organization, Vol. 44., No. 2.

³² Az előzőekben említett számos elmélet szervezeti és irányítási vonatkozásait (pl. kontingenciaelmélet, evolúciós – populációs ökológia, intézményi közgazdaságtan, magatartástudományi döntésemélet) részletesen elemzi A. Kieser (2003): Szervezetelméletek c. könyvében.

megközelítésekből. Éppen **az intézményi megközelítésből** adódik valószínűleg az, hogy **kevés empirikus kutatás** születik a **nemzetközi intézmények eredményességéről**. Amíg ugyanis az intézményekre elsődlegesen, mint a szereplők magatartását befolyásoló szabályokra, eljárásokra tekintünk, s nem mint szervezetekre, melyek hozzájárulnak e szabályok, eljárások megvalósításához, addig kevéssé kerül a kutatói vizsgálat fókuszába az a kérdésfelvetés: „hogyan működtethető eredményesen az intézmény”. Ráadásul **nemzetközi intézményből nincs túl sok**, s jóval kevesebb alkalmazott dolgozik nemzetközi intézményeknél, mint például kormányzati hivatalokban. Ezért is válhatott a nemzetközi szervezetek **eredményessége kevésbé hangsúlyos kérdéssé**, mint például a központi vagy helyi kormányzati intézményeké.

Mivel viszonylag kevés a közös koncepció, módszertani megközelítés a fenti négy tudományterület esetében, ezért **kicsi az esély** arra is, hogy a nemzetközi intézmények kapcsán **tudományterületeken átnyúló, közös kutatási kezdeményezések**, programok szülessenek.

Végül, de nem utolsó sorban érdemes szem előtt tartani azt is, hogy a nemzetközi intézmények eredményességének alakulásában a **nemzetközi környezet meghatározó erővel bír**. Az Európai Unió létrehozása, az euro bevezetése a legjelentősebb tagállamok – két szinten zajló – politikai egyeztetéseinek, vitáinak eredményeként történhetett meg, nem az Európai Bizottság biztosainak döntése volt.

Ezért a Szerző **Pettigrew (1985) három dimenziót megragadó megközelítését** javasolja alkalmazni a nemzetközi intézmények eredményességének kutatására.

1. **Stratégiai tartalom, politika (policy)** vizsgálata: a nemzetközi intézmény explicit vagy implicit tervei, céljai, stratégiája, (szak)politikája.
2. **Stratégiai, politikai folyamatok** vizsgálata: stratégiaalkotás, implementáció és belső stratégiai monitoring tevékenységek.
3. **Stratégiai, politikai kontextus, környezet** vizsgálata: a stratégiaalkotás és megvalósítás nemzeti és nemzetközi feltételrendszere, a célkijelölést és megvalósítást befolyásolni kész és képes érintettek szerepe.

A fenti három terület elemzéséhez a különböző tudományterületek eltérő módon és mértékben járulhatnak hozzá (a menedzsmenttudomány leginkább a 2. kérdéskörhöz).

Folyamatalapú kutatások a nemzetközi intézmények eredményességéről

A nemzetközi intézmények vezetői előtt álló kihívásokról korábban már volt szó. E kihívásokra válaszul javasolható az **üzleti szervezeteknél bevált stratégiai menedzsment módszerek** alkalmazása, de mindenkor a **nemzetközi intézmények sajátosságait szem előtt tartva**. Ferlie (2001) is úgy érvel: napjaink közszolgálati szervezeteinél alapvetően alkalmazhatóak a vállalatoknál bevált stratégiai módszerek, de szükség lehet kisebb nagyobb változtatásokra, adaptációra, „hozzáigazításra”. A nemzetközi intézményeket jellemző heterogén és gyorsan változó környezet miatt jóval **bonolyultabb** lehet a **tervezés**, s szükség lehet **tartalékok** képzésére a hirtelen változások kezelésére. Ráadásul a nemzetközi intézmények „termékeinek”, „szolgáltatásainak” **piaci fogadtatása**, a várható **eredményesség nehezebben, más módszerekkel** jelezhető előre és mérhető, mint a vállalatoknál. Problémás lehet megfelelő számosságú minták összeállítása nemzetközi intézményekből statisztikailag megalapozott következtetések levonásához.

Több, a folyamatokra fókuszáló kutatási irány azonosítható, bár ezek többsége napjainkban kevés előzménnyel bír. Ide tartoznak a **leadership kutatások**: miként képes egy vagy néhány meghatározó személy, vezető motiválni a nemzetközi szervezet tagjait, s elérni, hogy képességeiket a szervezet céljainak szolgálatába állítsák, kompetenciáikat továbbfejlesszék. Érdekes kérdés, hogy **milyen különböző vezetési stílusok, típusok** azonosíthatóak. A jelentős vezetők hatása túlnyúlik az intézmény határain, s számos történelmi példa mutatja, hogy **vízióval rendelkező, karizmatikus vezetők jelentős hatást tudtak gyakorolni** az általuk vezetett nemzetközi intézmény tagállamaira, valamint más üzleti, kormányzati szervezetekre (pl. J. Delors az Európai Bizottság elnökeként).

Értelemszerűen adódik a **döntéshozatali mechanizmusok** kutatása is. A nemzetközi intézményeknél is fennállnak a **szervezeti döntéshozatal nehézségei** (kezelhetetlenül sok, ugyanakkor bizonytalan, kétértelmű, egymásnak akár ellentmondó szempont, befolyásoló tényező), illetve az a mód, ahogyan a vezetők igyekeznek megoldani feladatukat (személyes referenciapontjaikra támaszkodva döntést hozni) (March és Simon, 1958, Mischel, 1968, Finkelstein és Hambrick, 1996). Egy-egy lényeges stratégiai döntés, pl. fegyveres beavatkozás, tagfelvétel esetében vizsgálható, hogy a **külső környezet hatásai**, illetve a **vezetők személyes jegyei milyen mértékben befolyásolták a végeredményt**.

Harmadik kutatási területként a Szerző a **döntéshozók nemzetközi intézmények teljesítményére gyakorolt – vélt vagy valós – befolyását** emeli ki. Gyümölcsöző eredményeket hozhat a **megbízó-ügynök elmélet adaptációja**, hiszen egyrészt az államok vezetőket neveznek ki a nemzetközi intézmények élére, másrészt hatásköröket delegálnak a nemzetközi intézményekre, majd pedig maguk is ennek alanyaivá válnak. Dalton et al. (1998) megállapításaival összhangban, a nemzetközi intézményeknél is lényeges specifikálni: **pontosan milyen irányítói kör, milyen jellegű befolyását kívánják feltárni**.

Finkelstein és Hambrick (1996) kimutatta, hogy a **menedzserek szervezeti teljesítményre gyakorolt hatása iparágról iparágra változik**. Az alábbi modelljünkben szereplő befolyásoló erők közül számos a nemzetközi intézmények esetében is értelmezhető (1996: 27).³³

- **Munkakörnyezet**: termék megkülönböztethetőség (+), piaci növekedés (+), iparági struktúra, főleg oligopóliumoknál (-), keresleti instabilitás (+), kvázi jogi korlátok (-), erőteljes külső erők (-), tőkeintenzitás (-)
- **Belső szervezet**: tehetetlenségi erők, pl. méret, kor, kultúra, tőkeintenzitás (-), erőforrások elérhetősége (+), erőteljes belső erők (-)
- **Vezetői sajátosságok**: aspirációs szint (+), elkötelezettség (-), bizonytalanságtűrés (+), komplex kognitív képességek (+), belső kontroll (+), hatalmi bázis (+), politikai éleslátás (+)

Végül izgalmas kutatási területet képvisel a **nemzetközi intézmények változási folyamatainak** elemzése, illetve a **szervezeti kultúra** szerepének vizsgálata. A szervezeti kultúra vizsgálata a 70-es évek végére nyúlik vissza (Pettigrew, 1979). Bár definiálása, operacionalizálása korántsem könnyű, abban egyetértenek kutatók, hogy a szervezeti kultúra a **szervezeti tagok által közösen vallott értékek, normák, viselkedési minták** együttese, mely **iránymutatásként szolgál** a szervezeti teljesítmények létrehozása, a felmerülő problémák megoldása során. A nemzetközi intézményeknél a szervezeti kultúrák tipizálása, a szervezeti

³³ A „+” jelölés azonos irányú, erősítő hatást jelöl, a „-” jelölés ellentétes irányú befolyásoló erőt, tényezőt jelez. Az elsőre példa, hogy az erős hatalmi bázisra támaszkodó vagy éppen politikai éleslátással rendelkező menedzserek nagyobb hatást, befolyást tudnak gyakorolni a szervezeti teljesítményekre. A negatív jelölés kapcsán példaként említhető, hogy ahol a szervezeti tehetetlenség számottevő vagy erőteljes belső erők vannak jelen, ott a menedzserek kevésbé tudják befolyásolni a szervezet teljesítményét.

változásokat, magas szintű teljesítményeket támogatni képes kultúrák azonosítása lehet a kutatók feladata.

Tartalmi és kontextuális dimenziók a nemzetközi intézmények kutatásainál

Hagyományosan e kérdések vizsgálata a politikatudomány, a nemzetközi kapcsolatok körébe tartozott. Azonban a **menedzsmenttudományok számos módszere, megközelítése adaptálható** e téren is. **Egymással részben átfedő tevékenységet végző nemzetközi intézményeknél** érdekes lehetőség kínálkozik az új belépők, a „piacon” versenyzők, a kiszoruló elemzésére – megfelelően adaptálva a hagyományos **iparági versenyelméleteket**. (Egymással versengő intézményekre példa WTO és az UNCTAD vagy akár bizonyos területeken az EU és a NATO.)

A Szerző ismét kiemeli, hogy a **nemzetközi intézményeket több szintű működés** jellemzi, s ebből adódóan az **elemzéseknek is célszerű megragadni** ezen szinteket. Első lépésben a nemzetközi intézmény külső érintettjeire készülhet elemzés (stratégiai szándékok, részvétel más nemzetközi intézményekben stb.), illetve arra, hogy az intézmény miként kezeli őket. Utóbbi témához kapcsolódik **Braithwaite és Drahos (2000)** tanulmánya, melyben bemutatják, hogy a **nemzetközi intézmények** miként használják a **multinacionális vállalatokat** stratégiáik hathatós megvalósítására, s ugyanakkor a multinacionális vállalatok miként gyakorolnak befolyást a nemzetközi intézmények működésére.

Végül, de nem utolsó sorban a **szervezetek kutatásának ökológiai irányzata** a nemzetközi intézmények esetében – **evolúciós elméletekre** támaszkodva – segíthet megmagyarázni például azt, hogy miért tűnnek el bizonyos intézmények (pl. Western European Union). A mögöttes alap gondolat (Hannan és Freeman, 1977): a szervezetek tehetetlenségükből adódóan radikális környezeti változásokra kevésbé képesek gyors és megfelelő válaszokat adni, a környezet pedig szelektál, s egyes nemzetközi intézmények süllyesztőbe kerülnek...

Összegzés

Zárszavában a Szerző ismét hangsúlyozza, hogy az egyre növekvő szereppel bíró nemzetközi intézmények esetében kulcskérdés működésük eredményesebbé tétele. E téren jelentős hozzáadott értékkel bírhatnak a stratégiai tartalmakat, a kontextust és a folyamatokat komplexen kezelő, lehetőség szerint multidiszciplináris, ugyanakkor konkrét kérdésekre választ kereső, gyakorlatorientált kutatások. Ilyen kutatások megalapozásához kívánt jelen cikkével hozzájárulni.

* * *

A tanulmány erőssége a különböző tudományterületekről adott összefoglaló, illetőleg a nemzetközi intézmények eredményességére vonatkozó új kutatási javaslat. Ugyanakkor viszonylag kevés információt kapunk arról, hogy miként határozható meg a nemzetközi intézmények teljesítménye, illetve ezzel összefüggésben: miben (output, illetve outcome) és milyen módon mérhető és menedzselhető eredményességük. Úgy gondolom, hogy mind a teljesítménymenedzsment, mint az Új Közzolgálati Menedzsment (New Public Management) beemelése e tárgykör részletes vizsgálatába tovább tudja gazdagítani, árnyalni az elemzéseket.

5. Klaszterek és verseny. Új lehetőségek a vállalatok, kormányzatok és intézmények számára³⁴

-
Báthory Zsuzsanna

PhD hallgató, BCE Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék,
Vállalatgazdaságtan Intézet

Michael E. Porter, az USA-beli Harvard Business School professzora, több amerikai nagyvállalat, nemzeti és regionális kormányzatok tanácsadója, számos vállalat és oktatási szervezet igazgatótanácsának tagja. Több, mint 160 cikke mellett Porter három legismertebb könyve a Competitive Strategy (1980), a Competitive Advantage (1985) és a The Competitive Advantage of Nations (1990).

Bevezetés

Michael Porter tanulmányában összefoglalja a klaszterekről megszerzett tudást, versenyben betöltött szerepüket. A klasztereket Porter úgy írja le, mint „összekapcsolódó vállalatok és társult intézmények földrajzi koncentrációi egy sajátos területen, melyeket ugyanazon illetve kiegészítő tevékenységek kötnek össze”. Ezt követően Porter felállít egy elméletet arról, miként növekszenek vagy éppen hanyatlanak a klaszterek, mi a szerepe a magánszektornak, kormányzatnak és egyéb intézményeknek a klaszterfejlődésben, illetve milyen hatásuk van a klasztereknek a vállalati stratégiára. Végül Porter saját és más szakirodalmi forrásaira alapozottan ismerteti, hogyan lehet előmozdítani segítségükkel a gazdasági fejlődést.

A tanulmány felépítése

A tanulmány Porter célkitűzéseinek tárgyalásával kezdődik, majd a témát több alfejezetre bontva, logikai sorrendben járja körbe a szerző. A tanulmány továbbá két, közbeszúrt fejezetet is tartalmaz, ahol háttérrel, magyarázatot szolgáltat Porter a kapcsolódó pontokhoz.

A tanulmányt Porter a klaszter jelentésének ismertetésével kezdi, majd egy kiegészítő pontot olvashatunk a klaszterelmélet történeti és intellektuális előzményeiről. Ezt követően Porter körbejárja a lokáció és a verseny, majd a klaszterek és a versenyelőny kapcsolatát. A tanulmány következő pontjai a klaszterek társadalmi-gazdasági fejlődéséről, illetve a klaszterek és a gazdaságföldrajz viszonyáról szólnak. A klaszterek születésének, fejlődésének és hanyatlásának bemutatása után Porter a kormányzat szerepéről ír, majd kapcsolódó pontként a klaszterek versus iparpolitika kérdését tárgyalja a szerző. A tanulmány két befejező pontja a vállalatok klaszterfejlődésben betöltött szerepéről, valamint a klaszterfejlődést segítő ösztönzők szervezéséről szólnak. A tanulmány zárásaként, gyakorlati példán keresztül történő

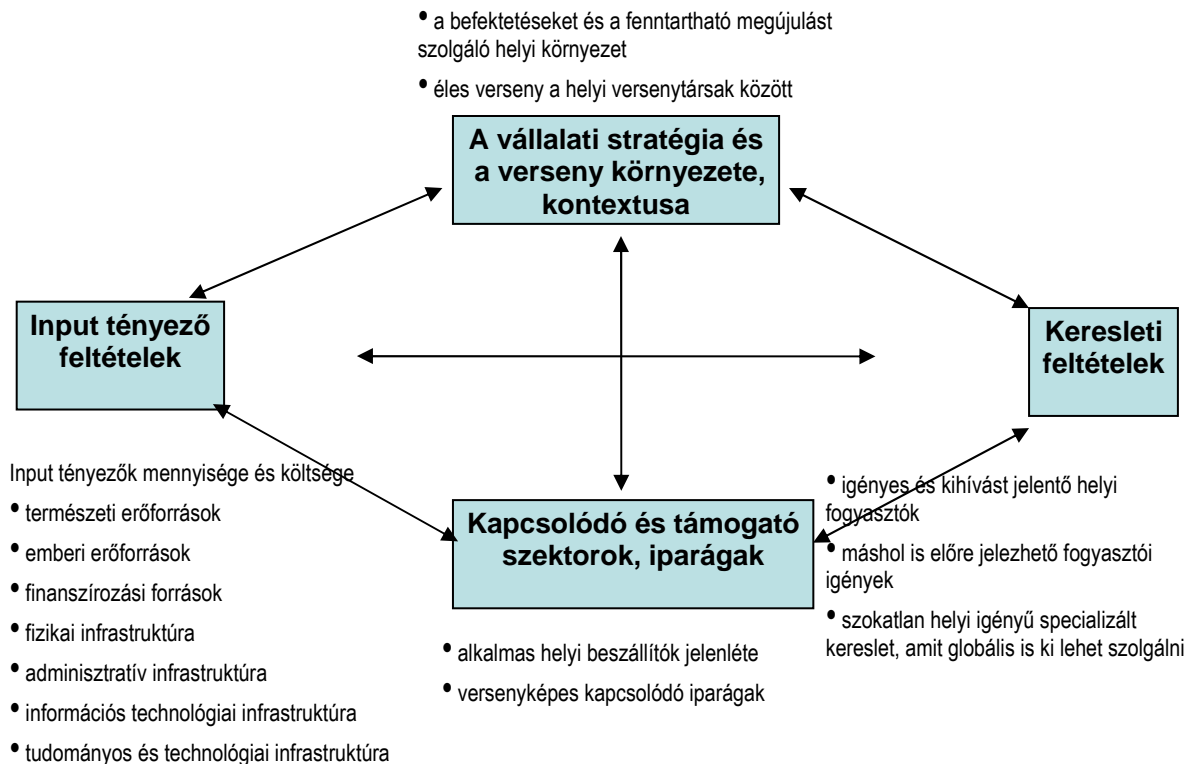
³⁴ Porter, M. E. (1998): *Clusters and Competition. New Agendas for Companies, Governments and Institutions*. In Porter, M. E. (1998) *On Competition*. Harvard Business School, Boston. pp.197-287. Michael E. Porter ismertetésre kerülő tanulmánya a szerző tanulmányait tartalmazó kötetben jelent meg 1998-ban, rövidített változata pedig *Klaszterek és a verseny új gazdaságtana* címmel jelent meg a Harvard Business Review cikkeként (Harvard Business Review, 1998, Vol. 76. Issue 6., pp. 77-90.)

szemléltetésként végül Spanyolország 17 autonóm régiója közül az egyik, Katalónia esete zárja a cikket, mely az ottani, klaszterekre alapozott gazdaságfejlesztést példázza.

Elméleti háttér

A cikk alapvetően épít Porter korábbi, *The Competitive Advantage of Nations* (1990) című könyvére és a gyémánt-modellre (5.1. ábra).

5.1. ábra: Gyémánt-modell



A gyémánt modell segítségével magyarázza Porter azt, mely szektorok vállalatai és miért lesznek nemzetközileg sikeresek egy gazdaságban.³⁵

Porter továbbá egy kitekintő fejezetet is szentel annak, hogy bemutassa a megelőző vagy kapcsolódó elméleti tanulmányokat a klaszterek témakörében. A klaszterek elméleti alapjának kiindulópontját Porter Alfred Marshall *Principles of Economics* (1920) című munkájára vezeti vissza, amelyben tárgyalásra kerülnek a specializálódott ipari körzetek externáliái és a

³⁵ Porter gyémánt-modelljét a WEFORUM (Világgazdasági Fórum) is alkalmazza elméleti háttérként a nemzetgazdaságok versenyképességének értékelésében. A nemzetgazdaságok versenyképességének megítélésében 1998 óta a WEFORUM megközelítését kettősség jellemzi: két indexe a növekedés üteme és szintje felől közelíti a versenyképességet. A Global Competitiveness Index (GCI) ragadja meg a gazdasági növekedési képességet, míg a Business Competitiveness Index (BCI) a mikrogazdasági versenyképességet értékeli. A BCI a vállalkozások sikerességét és a termelékenység fenntartására való képességet vizsgálja és kiegészítő szemléletet nyújt a GCI index előre tekintő makroszintű megközelítése mellett. A BCI összekapcsolja a mikrokörnyezetet a gazdasági fejlődés szintjeivel, amit úgy juttat kifejezésre, hogy különbséget tesz az országok között az egy főre jutó GDP értéke alapján. A vállalati működés és stratégiák kifinomultsága kapcsán a vállalatok egyes jellemzőit (termelés, marketing, K+F, stb.) figyelik meg, míg a hazai üzleti szféra működési környezetének értékelésekor a Michael E. Porter által megalkotott gyémánt-modellt alkalmazzák: a vállalati stratégia és a verseny kontextusát, az input feltételeket, a kapcsolódó és támogató iparágakat valamint a keresleti feltételeket veszik sorra, melyeket további jellemzőkre bontanak, értékelnek és rangsorolnak. (Báthory, 2006)

gazdaságföldrajzi vonatkozások. Ezt követően a közgazdaságtani és gazdaságtan-irodalomban kevés figyelem esett a földrajzi, lokációs szempontokra, érintőleges tanulmányok viszont születtek. Ezek közül Porter az 5. sz. táblázatban szereplőket emeli ki.

5.1. táblázat: A lokáció szerepét vizsgáló tanulmányok

| | |
|--|--|
| Növekedési csomópontok és kapcsolódások: Hirschman (1958) | Agglomerációs közgazdaságtan: Weber (1929), Lösch (1954), Isard (1956), Lloyd és Dicken (1977), Goldstein és Gronberg (1984), Rivera-Batiz (1988), McCann (1995), Ciccone és Hall (1996), Fujita és Thisse (1996) |
| Gazdaságföldrajz: Storper és Salais (1997), Storper (1997), Amin és Thrift (1992), valamint Storper, Gertler, Mair, Swyngedouw, Cox paperjei (1997) | Városi és regionális közgazdaságtan: Scott (1991), Glaeser, Kallal, Sheinkman és Shleifer (1992), Glaeser (1994), Henderson (1994), Glaeser, Scheinkman és Shleifer (1995), Henderson, Kuncoro és Turner (1995), Henderson (1996) |
| Nemzeti innovációs rendszerek: Bengt-Ake (1992), Dosi, Gianetti és Toninelli (1992), Nelson (1993), Cimoli és Dosi (1995) | Regionális tanulmányok: Giarratani (1994) és Markusen (1995) |
| Ipari körzetek: Piore és Sabel (1984), Becattini (1987), Pyke, Becattini és Sengenberger (1990), Pyke és Sengenberger (1992), Harrison (1992) | Hálózatok: Burt (1997), Granovetter (1985), Henton, Melville és Walesh (1997), Nohria (1992), Perrow (1992), Putnam, Leonardi és Nanetti (1993), Fukuyama (1995), Harrison és Weiss (1998). |

Klaszter

Porter a **klaszter fogalmának** ismertetése után elemzi azok földrajzi kiterjedtségét (várostól akár szomszédos országokig), tagjait (termelő/szolgáltató vállalatok, specializálódott input-, alkatrész-, gép-, szolgáltatás-beszállítók, pénzügyi intézmények, kapcsolódó iparágak vállalatai, kiegészítő termékek gyártói, specializált infrastruktúra-ellátók, kormányzati és egyéb intézmények), határait (az iparágak és intézmények közötti legfontosabb kapcsolatok és kiegészítő tevékenységek ereje, valamint a termelékenységhez, innovációhoz való hozzájárulása alapján) és típusait (kiterjedt vagy akár helyi környezetben is, kisebb és nagyobb gazdaságokban, vidéki vagy városi környezetben, több földrajzi szinten, fejlett vagy fejlődő országokban, hagyományos vagy high-tech iparágakban).

A tanulmány következő pontjában Porter hangsúlyozza a **lokáció** eddigi elhanyagolt voltát a verseny felfogásában, majd kiemeli, hogy mára a verseny dinamikusabb értelmezést kapott, eszerint pedig a verseny az innováción és a stratégiai különbségeken alapszik. Ebben a felfogásban a lokáció a versenyelőnyöket a *termelékenységre*³⁶ és a *termelékenység növekedésére* gyakorolt hatásán keresztül befolyásolja. E reláció pedig visszafelé is igaz: egy lokáció prosperitása az ottani vállalatok tevékenysége által elért termelékenységtől függ, arra pedig nagy hatással van az ottani üzleti környezet minősége (mely gyakorta klaszter-specifikus). A lokáció versenyre gyakorolt hatását Porter a gyémánt-modellben foglalta össze.

³⁶ Termelékenység alatt Porter tanulmányában a napi értékteremtés és a hozzá igénybe vett tőke mértékét érti.

Klaszterek és versenyképesség

Porter tanulmányában tárgyalja továbbá, hogy a **klaszterek három fő módon hatnak a versenyre**: a termelékenység, az innováció és az új üzleti lehetőségek elősegítése által. Porter szerint a klaszter pozitívan hat vállalatai termelékenységére, mert jobb a specializált inputokhoz, alkalmazottakhoz, információhoz, kiegészítő tevékenységekhez (pl. szolgáltatások, termékdesign, logisztika, after-sales, joint marketing), intézményekhez és közjavakhoz való hozzáférés. Emellett a klaszterekben jelen van a „versenynyomás”, hiszen hasonló funkciók más vállalatoknál is megtalálhatók egymás közvetlen közelében. A klaszter ugyanakkor ösztönzőleg hat az innovációra is Porter szerint, mert a klaszterekben tisztább és gyorsabb a vásárlói igények, új technológiai, működési vagy ellátási lehetőségek érzékelése, gyorsabb a reakció a rendelkezésre álló rugalmasság és kapacitás által, emellett pedig fokozottan szükséges a megkülönböztetés a jelen lévő vállalatok között. A klaszterek pozitívan hatnak továbbá az új üzleti lehetőségekre is a tanulmány szerint, mert az új vállalatok számára a klaszterek alacsony belépési korlátokat támasztanak (pl. elérhető eszközök, szaktudás, input tényezők, személyzet).

A klaszterek társadalmi-gazdasági fejlődésének tárgyalása után a **klaszterek gazdaságföldrajzi vonatkozásait** illetően Porter megjegyzi, hogy a klaszterekben más lokációkkal nem versengő helyi iparágak illetve máshol alapított vállalatok leányvállalatai is egymás mellett működnek. E „kifelé orientált klaszterek” alapozzák meg elsődlegesen egy terület hosszú távú gazdasági növekedését és prosperitását. Porter kitér a fejlődő országok klasztereinek viszonylagos fejletlenségére, a hazai kereskedelmi és befektetési kérdésekre, valamint tárgyalja a lokációs paradoxont³⁷.

A klaszterek életciklusa

Porter a **klaszterek születését, fejlődését és hanyatlását** vizsgálva úgy látja, hogy a klaszterek kialakulásának okát a gyémánt-modell egyes részeinek erősségében vagy történeti körülményeiben kell keresni. Klaszter kialakulásához vezethet:

- a szokatlan, igényes vagy szigorú helyi kereslet,
- beszállítók, kapcsolódó iparágak vagy egész klaszterek előzetes jelenléte,
- egy/két innovatív vállalat mások növekedésére gyakorolt hatása,
- vagy akár véletlen események is.

A klaszterek fejlődését Porter már-már megállíthatatlannak tartja, amelyben fontos szerepe van a helyi verseny intenzitásának, az új üzleti lehetőségeket támogató környezetnek és a klasztertagokat összehozó formális és informális mechanizmusoknak. A klaszterekre pozitív hatást gyakorolnak továbbá a klaszterátfedések, a máshonnan jövő klasztertagok, emberek és ötletek. Porter a klaszterek hanyatlását szintén a gyémánt-modell egyes elemeiben keresi. A klaszter végét okozhatja annak belső merevsége, mely aláássa a termelékenységet és innovációt (pl. kormányzati beavatkozás hatására a verseny ellen), illetve hanyatláshoz vezethetnek külső tényezők is (pl. technológiai szakadás, vásárlói szokások megváltozása).

³⁷ A lokációs paradox alatt azt értjük, hogy bár a globális beszerzés és kommunikáció enyhíti a hátrányokat, mégsem teremt versenyelőnyöket – sőt ez csak a második legjobb megoldás a helyi források igénybevitelével szemben, hiszen paradox módon a tartós versenyelőnyök a globális gazdaságban gyakran erősen helyi feltételűek, pl. magasan specializált képességek és tudás, intézmények, versenytársak, kapcsolódó iparágak, igényes fogyasztók.

A kormányzat szerepe

Porter részletesen tárgyalja a **kormányzat klaszterek fejlesztésében betöltött szerepét** is, melyek közül a szerző az alábbiakat emeli:

- makrogazdasági és politikai stabilitás biztosítása,
- általános mikrogazdasági kapacitás fejlesztése a gyémánt-modellben azonosított inputok (vagy az azokat megteremtő intézmények) hatékonyságának és minőségének javítása által,
- átfogó mikrogazdasági szabályok és ösztönzők kialakítása a verseny befolyásolásához, amellyel segítik a termelékenység növekedését,
- minden klaszter támogatása, nem pedig a közöttük lévő választás,
- pozitív, megkülönböztető, hosszú távú gazdasági akcióprogram vagy változás-folyamat kialakítása és megvalósítása, amely mobilizálja a kormányzatot, üzletvitelt, intézményeket, és az állampolgárokat az általános üzleti környezet és a helyi klaszterek javítására sarkallja.

E fejezetben Porter élesen megkülönbözteti az iparpolitikát és a klaszterekben való gondolkodást. Iparpolitika esetén a nemzetközi versenyt úgy fogják fel, amelyben egyes iparágak nagyobb jólét-teremtő kilátásokkal kecsegtetnek, mint mások, és így kívánatos ezen iparágak célzott támogatása. Klaszterelmélet szerint viszont a klaszteren belüli kapcsolódódások és egymásra hatások gyakran jobban befolyásolják a termelékenység növekedését, mint az egyes vállalatok tömege külön-külön, így pedig minden klaszter kívánatos és mindegyik lehetőséget hordoz a prosperitáshoz való hozzájárulásra.

A klaszterekre irányuló kormányzati politikát tekintve Porter az összes meglévő klaszter támogatását tartja fontosnak, nem pedig egyes kiemelt iparágak támogatását. A kormányzat feladata, hogy felfedezze a klaszter jelenlétét és segítsen akadályainak lebontásában. Porter véleménye szerint a klaszterek gazdasági környezetének javítását célzó kormányzati beruházások – más feltételek változatlansága mellett – magasabb megtérülést eredményeznek, mintha egyes vállalatokat vagy iparágakat segítenének. A tanulmány szerint a klaszterek a gazdaság megértésének és felosztásának, a közgazdasági fejlesztésről való gondolkodás és gyakorlat megszervezésének és a közpolitika kialakításának egy új módját jelentik.

A kormányzat klaszterfejlesztésre gyakorolt hatása Porter szerint megjelenik a gyémánt-modell egyes elemeiben, javítva az üzleti környezetet. A kormányzatnak eleinte az infrastruktúrafejlesztésre és a gyémántbeli versenyhátrányok megszüntetésére kell koncentrálnia, majd későbbi szerepe az innováció előtti akadályok lebontása. A fejlődő országokban a kormányzatnak bátorítania kell a külföldi befektetéseket, ehhez pedig helyi előnyöket, szabad kereskedelmi övezeteket, ipari parkokat kell támogatnia.

Porter szerint a klaszterekben való gondolkodás segíthet a tudományos és technológiai, oktatási és képzési szakpolitikák fókuszálásában, valamint az export és a külföldi befektetések előmozdításában.

A vállalatok szerepe

A **vállalatok klaszterfejlődésben betöltött szerepét** vizsgálva Porter úgy látja, hogy a klaszter jelenléte önmagában is tükrözi, hogy a vállalatok előnyt látnak benne, és átlépnek a vállalati határokon. Porter a klaszterek fejlődésében fontosnak tartja a kereskedelmi társulások és testületek szerepét, mely nagyobb figyelmet és befolyást, jobb költségmegosztás eredményez a klaszter számára. E testületekben intézményesülnek a klaszter-kapcsolatok, és fontos feladatok szervezését is ellátják (pl. kutatási programok, képzések, közös létesítmények szervezését). A vállalatok lokációját tekintve Porter azt írja, hogy a létesítmény-elhelyezésnek a vállalat stratégiájának részévé kell válnia, a legalacsonyabb teljes költséget figyelembe véve (nem pedig egyes kiemelt előnyökre, pl. az alacsony munkaerő- vagy adóköltésekre ügyelve csupán).

Végül Porter összefoglalja a **klaszterfejlődést segítő ösztönzőket**, melyek között egyebek mellett szerepel a klaszterfejlődés akadályainak lebontására és a kényszerek oldására való fókuszálás, a klasztertagok és társintézmények széleskörű befogadása, illetve a magánszektor általi kezdeményezés fontossága.

Összegzés

Porter tanulmányában mindvégig hangsúlyozza, hogy a klaszter összekapcsolódó vállalatok és intézmények olyan rendszere, ahol az egész több, mint a részek összege. E társulások fontos szerepet játszanak a versenyben, és így következményekkel járnak a vállalatok, kormányzatok egyetemek és más intézmények számára. A klaszterekben való gondolkodás új, kiegészítő gondolkodásmód a gazdaság megértéséhez, a gazdasági fejlődés elősegítéséhez és a közpolitika megvalósításához. A meglévő klaszterek megértése pedig fontos támpontokat adhat az adott gazdaság termelékenységének potenciáljának és jövőbeli fejlődési irányának kijelöléséhez. Mindennek jelentőségét még inkább hangsúlyozza a lokációs paradoxon, hiszen paradox módon a globális gazdaságban a legtartósabb versenyelőnyök gyakran lokálisak lesznek.

Porter tanulmányában a klaszterekről megszerzett tudást összegzi egy világosan felépített, tartalmas, logikus elemzésben. A klaszterek versenyelőnyökre gyakorolt hatása érdekes és hasznos információkat nyújt az olvasó számára. A *The Competitive Advantage of Nations* (1990) című könyvéből megismert gyémánt-modell pedig fontos elemzési keretet nyújt a klaszterek megértéséhez, segítéséhez és ezáltal a kormányzati politika alakításához is. A tanulmány alapvető olvasmányt jelent a klaszterek irodalmában.

6. Lokáció, versenyképesség és a multinacionális vállalatok³⁸

-
Tóth Tímea

PhD hallgató, BCE Marketing és Média Intézet; Magyar Telekom Nyrt.

Alan M. Rugman³⁹ a világ számos táján volt vendégprofesszor, jelenleg az Indiana University (USA) professzora. Rugman több mint 200 cikket és 40 könyvet publikált. Fő szakterülete: a nemzetközi üzleti gazdaságtan és a public policy, gazdasági, irányítási és stratégiai szempontokból vizsgálta a multinacionális vállalatokat, a kereskedelmet és a befektetési politikát. Tanácsadóként dolgozott számos nagyvállalatnál, kutató intézetnél, nemzetközi és állami szervezeteknél.

Alain Verbeke⁴⁰ jelenleg Haskayne Business School professzora a Calgary-i Egyetemen (Kanada). Korábban Brüsszelben tanított. Számos egyetem vendégprofesszora, a Nemzetközi Üzleti Akadémia tagja. 23 könyvet írt és több mint 160 hivatkozott publikációja van. Fő érdeklődési területei: a komplex projekt-értékelés, a multinacionális hálózatok stratégiai menedzsmentje, az internalizációs elmélet és az erőforrás alapú vállalat elméletek.

Bevezetés

A fejezet áttekintést nyújt azokról a kulcs tényezőkről, amelyek a nemzetközi üzleti gazdaságtan kutatásaiból erednek, és amelyek igyekeznek feltárni a multinacionális vállalatok lokációjából származó előnyök és a versenyképességük összefüggéseit. A tanulmány négy részből áll:

1. A lokációs előnyök koncepció fejlődése a nemzetközi közgazdaságtani irodalomban vitatott, az elmúlt néhány évtizedben kiszélesedett az empirikus vizsgálat tere. Ezt tekinti át az 1. rész.
2. A fejezet második része mutatja be a lokáció előnyeinek részleteit és komplexitását.
3. A harmadik részben a szerzők a multinacionális vállalatok tevékenységének térbeli elemzésének elméleti alapjait ismertetik.
4. Végül a fejezet negyedik részében megvizsgálják, hogyan járulnak hozzá az anya- és befogadó ország helyi előnyei a multinacionális vállalatok versenyképességéhez. A fejezet végén levont következtetés, hogy a befogadó ország nyújtotta specifikus előnyök növekvő mértékben járulnak hozzá a multinacionális vállalatok globális versenyképességéhez.

³⁸ Location, Competitiveness and the Multinational Enterprise in Rugman A. M. - Brewer, T. (eds.), *Oxford Handbook of International Business*, Oxford: Oxford University Press. 2001. p.150-177.

³⁹ Forrás: Alan Rugman hivatalos weblapja, a letöltés ideje: 2008. június
<http://www.kelley.indiana.edu/rugman/BriefCurriculumVitae.htm>

⁴⁰ Forrás: Alain Verbeke hivatalos weblapja, a letöltés ideje: 2008. június <http://www.ucalgary.ca/verbeke/>

A komparatív előnyök gazdasági elméleteinek értékelése, csoportosítása

A lokációs előnyök tudományos elemzése során az első lépés a fogalmak klasszifikációja és a különböző elméleti koncepciók pozícionálása a témában. Ezt segíti a 6.1. ábra.

6.1. ábra: A nemzetközi közgazdaságtan osztályozása lokációs előnyök szempontjából

Az elemzés alapegysége

| | | | | |
|------------------------------|--------------------------------------|--------------------|--------------------|----------------------|
| A lokációs előnyök eredménye | Külkereskedelem | Ország 1 | Iparág 2 | Vállalat 3 |
| | Közvetlen külföldi befektetés | 4 | 5 | 6 |

Az első szempont az elemzés alapegységére vonatkozik, eszerint az előnyök megjelenhetnek ország, iparág vagy vállalati szinten. A másik megkülönböztető szempont, hogy a specifikus helyi előnyök kereskedelmet vagy közvetlen külföldi befektetést (FDI) eredményeznek. Az FDI hatással van a kereskedelemre, a helyi termelést helyettesíti vagy az új termékek esetében külkereskedelmet generál.

A hagyományos nemzetközi közgazdaságtani elméletek

A hagyományos nemzetközi közgazdaságtani elméletek fő irányzatai közül a **Ricardói modellben** két ország és két termék szerepel, melyben az egyik országnak technológiai előnye van valamely termék gyártásában és komparatív előnyök származnak a specializációból. Így a két ország között létrejövő kereskedelemről származnak előnyök.

Heckscher – Ohlin modellje azon a feltételezésen alapul, hogy azonos technológiákkal rendelkezik két ország, de valamely termelési tényezőben (munka vagy tőke) bővelkedik és annak alapján jön létre a specializáció, hogy valamelyik tényezőt intenzívebben használja fel. A következtetések:

1. Ha egy ország valamely munka vagy tőketermelési tényezőben bővelkedik, akkor ez lokális előnyt jelent, és a termékek előállításában azt a termelési tényezőt fogja használni intenzíven.
2. A specifikus termelési tényező növekedése nem vezet egy ország outputjainak homogén növekedéséhez. A termelés és külkereskedelem áttolja olyan termékekre, amelynek előállítása során intenzíven használják a növekvő hozadékú faktort, ezáltal erősödik egy ország lokális előnye.

Leamer és Levinsohn (1995) egy empirikus irodalmi áttekintést készítettek, amely megmutatta, hogy a hasonló technológiai és hasonló faktor képességekhez való hozzáférés esetében a kereskedelem kereteinek és így az országok földrajzi előnyeinek vizsgálata nem vezet eredményre.

Az új nemzetközi közgazdaságtani elméletek

Grubel és Loyd (1975) szerint a külkereskedelem nagy része a fejlett országok között iparágon belüli (intraindusztriális) kereskedelem. A fejlett országoknak hasonló lokális előnyei vannak: termék differenciálódás megy végbe kombinálva a méretgazdaságossággal és a tökéletlen versennyel. A modern kereskedelem elméletei a 3. és az 5. cella irányába – az iparági és vállalati szint – irányába mozdultak. Kulcs tanulmányt ebben a témában **Cox és Harris** készítettek (1985), akik a Kanada és az Egyesült Államok között folyó kereskedelem hatásait elemezték. Kimutatták, hogy mindkét ország kiaknázza a kereskedelemből származó előnyöket, a magasabb potenciál méretgazdaságosságot célzott meg és alacsonyabb árakat, ami a kicsi és nem hatékony vállalatok eltűnéséhez vezetett. A protekcionista kereskedelmi korlátok a kis cégeknek kedveznek. Hasonló elemzést végeztek az Európai Unió piacát vizsgálva **Smith és Venable (1988)**.

Külön irányzata a kutatásoknak a multinacionális vállalatok vizsgálata: jellemző ezekre, hogy a tevékenység térben szétszórta, de az anyaországban van a K+F és más főirányon kívül eső tevékenységeket is az anyaországból irányítanak.

Néhány munka az intézményi változásokkal foglalkozik pl. a kereskedelmi liberalizáció lokális előnyökre gyakorolt hatásait vizsgálja. **Hanson (1998)** az észak-amerikai gazdasági integráció hatásait vizsgálta az iparágak elhelyezkedésére, amelyre szignifikáns hatást gyakorolnak a szállítási költségek és az iparágak közötti hatások.

Caves (1996) adott egy hasznos, ámde szelektív áttekintést a nemzetközi közgazdaságtani irodalom hozzájárulásáról, az elhelyezkedési előnyök és a multinacionális vállalatok összefüggésének feltárásához. A hagyományos lokális előnyökről az érdeklődés áthelyeződött arra, hogyan lehet létrehozni ezeket a helyi előnyöket. A lokális előnyök létrehozásában a kutatás-fejlesztésnek jelentős szerepe van.

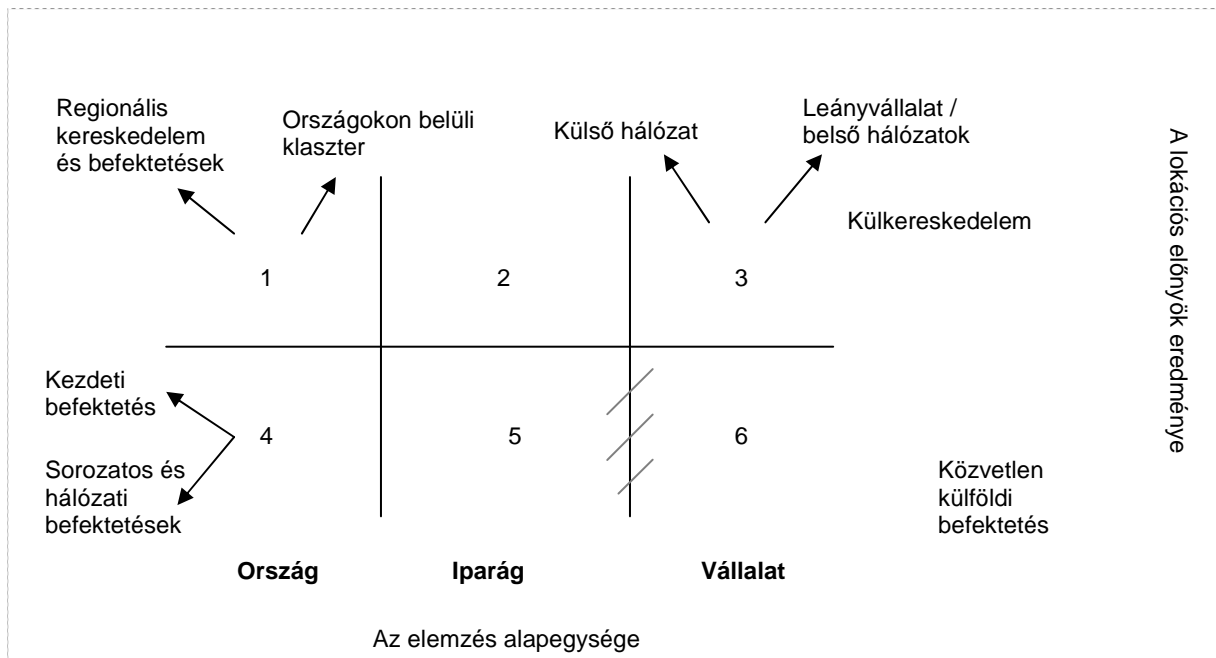
A nemzetközi közgazdaságtani irodalom komparatív előnyökkel foglalkozó része egy szűk diszciplínából fejlődött, az 1. cellától és araszol egy szélesebb kutatási terület felé, amelyet a 6-os cella jelképez. Talán a 4-es és a 6-os cella a legígéretesebb a jövőbeni kutatások számára: K+F segítségével szándékosan megújítani a helyzeti előnyöket, amelyek megjelennek iparági és vállalati szinten egyaránt. (Rugman és Verbeke 1990)

A lokális előnyök újragondolása

Dunning paradigmája abból indul ki, hogy a lokális előnyök nagyon különbözőek lehetnek az egyes vállalatok esetében. A vállalati szintű tudásteremtés a helyi innovációs rendszerbe erősen beleágyazottan jelenik meg. A multinacionális vállalatok a továbbiakban erősíthetik az ország lokális előnyeit, a helyi hálózatokkal való kooperációjuk és a verseny következtében. (Rugman and D’Cruz 2000, Dunning 2000) A külföldi vállalatok hozzájárulnak a legígéretesebb tudások helyi innovációs hálózatba történő elterjedéséhez és fejlődéséhez.

A lokális előnyökre vonatkozó elméletek fejlődésének fő irányait mutatja be a 6.2. ábra.

6.2. ábra: A lokális előnyökre vonatkozó elméletek új irányai



Az **ország szintű elemzések** egyrészt kiterjednek a regionális kereskedelmi és befektetési blokkokra, ilyen például a „Triád” koncepciója (Ohmae 1985, Rugman 2000), másrészt az országon belüli regionális klaszterekre (Porter 1990, 1998). Az első esetben a régió létrejötte nagyrészt politikai döntés következménye, a második esetben inkább a társadalmi-gazdasági, demográfiai, kulturális stb. tényezők jelölik ki a klaszterek határait.

A **vállalati szintű elemzések** két ponton törnek ki a korábban felrajzolt elemzési keretből. Az első a leányvállalatok lokális előnyeit vizsgálja, ahol a multinacionális vállalatok teljes belső hálózatuk szintjén optimalizálják a szükségleteket és a hasznokat. (Rugman és Verbeke 2001). A másik irány a vállalatok helyzeti előnyeit a külső hálózatukkal összefüggésben vizsgálja, bár ezekben az esetekben a vállalati és iparági szint szétválasztása nem egészen világos. (Rugman és D’Cruz, 2000)

A 4. cellából való kitekintésre az adott okot, hogy az ország specifikus előnyök tárgyalása esetében korábban mellőzték a **tudás / know-how belső hálózati áramlását** és az áramlás irányának és komplexitásának időbeli változásait. Ezt vizsgálta Birkinshaw (2000), Cantwell és Piscitello (1999)

A szerzők még kiemelik, hogy a know-how beruházások optimális elhelyezése és a terjedési jellemzői időben változhatnak a hatékonyan működő nemzetközi üzleti hálózattal összefüggésben függetlenül a kezdeti FDI áramlástól. (Rugman és Verbeke 2001)

A lokális előnyök szerepe a multinacionális vállalatok létrejöttében és működésében

A lokális előnyök és a nemzetközi üzleti gazdaságtan

Hymer (1960, 1976) volt az első szerző, aki a külföldi közvetlen befektetésekre fókuszált, mint egy olyan eszközre, amit a multinacionális vállalatok arra használnak, hogy transzferálják és hasznosítsák a tulajdonosaik *szabad* forrásait. Kiemelte a helyi vállalatokkal szembeni helyzeti hátrányokat, mint nyelv, kulturális korlátok, kiszámítási kockázat és a tudás hiánya a helyi szociális, gazdasági és üzleti rendszerben stb, ezeket összefoglaló néven „liability of foreignness”-nek, az idegenség terhének nevezte.

Vernon (1966) jól ismert nemzetközi termék életciklus elmélete azt a szimbiózist emelte ki, hogy az anyaország helyzeti előnyei a technológiai innovációban tulajdonosi vagyont eredményeznek vállalati szinten. A multinacionális vállalatokat abból a dinamikus perspektívából vizsgálta, hogy képesek-e összekapcsolni a vállalat specifikus előnyeiket a befogadó ország speciális helyi előnyeivel.

Ennek a megközelítésnek két hiányosságát emelik ki a szerzők. Az egyik, hogy a multinacionális vállalat azzal, hogy használhatja a külföldi piacokat, csökkenti a kockázatokat, ezt később Vernon maga írja le 1983-ban. A másik, hogy a befogadó ország helyzeti előnyei hozzájárulnak a multinacionális vállalatok megújulásához és a tudás bázisuk kiterjesztéséhez. Vernonnak nagy érdeme az, hogy túllép a hagyományos modelleken.

A XXI. sz. elején **Dunning** eklektikus paradigmája lett a vezető elméleti kerete azoknak az elemzéseknek, amelyek a vállalatok nemzetközi terjeszkedését vizsgálták. Fontos megállapítás, hogy az elhelyezkedésből adódó specifikus jellemzők hozzájárulnak a versenyelőnyök kialakulásához, amelyek országonként, szektoronként és vállalatonként különbözőek. (Dunning, 1992) Ez a paradigma keresztülmegy a 2. ábra alsó három celláján.

Dunning definiálta a nemzetközi FDI négy típusát a kulcsfontosságú helyi előnyök alapján: természeti forrásokat kereső, piacot kereső, a hatékonyságot kereső és stratégiai előnyöket kereső.

A külföldi tőkebefektetések (FDI) négy típusa

1. **A természeti forrásokat kereső** - a vállalatok külföldi érdeklődését a természeti erőforrások keltik fel, amelyekhez alacsony reálköltségen lehet hozzájutni. A természeti erőforrásokon felül kritikus tényezők a jó közlekedési infrastruktúra, a hatékony intézményi és jogi feltételek stb.

Ez a típus hasonlít leginkább a hagyományos kereskedelmi elméletekre. Az anyavállalat magas tudás tartalmú tőke intenzív termékeket exportál, a házigazda ország pedig elsősorban erőforrás alapú vagy munka intenzív termékeket exportál, amelyek kevésbé fejlett technológiával állíthatók elő.

2. **A piacot kereső** – ezt még nehezebb elkülöníteni a hagyományos kereskedelmi elméletektől. Ebben az esetben az újonnan alapított leányvállalatok az anyaország közepes minőségű termékeit használják. Vernon (1966) nemzetközi termék életciklus elmélete szerint, az innovatív vállalatok a standardizált termék termelését helyezik leányvállalatokhoz, az anyaországban bevezetett termék életciklusát ezáltal meghosszabbítják. Az adott terméket a

leányvállalat is elkezd gyártani és később az anyaországba exportálja. Így létrejön az áruk és a tudás áramlása a multinacionális vállalat egységei között.

Dunning (1973) egy korábbi tanulmányában definiált 30 elhelyezkedési előnyt, ami meghatározza a piackereső vállalat döntéseit.

3. A hatékonyságot kereső – az országok helyzeti előnyeinek figyelembe vételén alapul. Globálisan racionalizálják a termelést a leányvállalatok között. Vállalaton belüli kereskedelmet generál, az egyes helyi előnyöket leányvállalati szinten lehet vizsgálni és megérteni a speciális szerepüket a vállalatban. Ez a fajta munkaszervezés növeli a félkész áruk kereskedelmét és a nemzetközi termelést egyaránt (Cantwell, 1994).

4. A stratégiai előnyöket kereső – Szinergiák jönnek létre a befogadó és anyaországban lévő vállalatok között és ezeknek a szinergiáknak a kihasználása a lényeges szempont. A közös tulajdonos köti össze a vállalatokat. Az egyes leányvállalatok kapcsolódnak a helyi innovációs rendszerbe, a multinacionális vállalat hasznosítja az ebből származó többlettudást.

A szerzők szerint ezzel a négyes csoportosítással Dunning (2000) a kulcsfontosságú lokális előnyök jó szintézisét adta, amelyekbe besorolhatók a korábbi elméletek is.

Az ország és vállalat specifikus előnyök keretének operacionalizálása

A fejezet szerzői szerint az ország (country specific advantage, CSA) és vállalat (firm specific advantage, FSA) specifikus előnyök keretét operacionalizálhatjuk három szinten⁴¹. Az első: a stratégiai menedzsment eszköztára, útmutatás a top menedzsment részére a vállalati döntéshozatalhoz. Ezek az előnyök igen különbözőek lehetnek minden stratégiai üzleti egység esetében (Rugman és Verbeke, 2001).

A második szint a közpolitikai (public policy) eszközöké, amelyek nemzeti és iparági szinten igyekeznek kezelni a lokális előnyöket. (Sleuwaegen and Veugelers, 2001) A harmadik az országok közötti elemzés, amely az egyik ország relatív előnyeit tárja fel a másik ország előnyeéhez képest illetve egy átlagos vállalat jellemzőit írja le.

Rugman és Verbeke (1998) összefoglalták azt az irodalmat, ami a lokális előnyök szándékos létrehozásáról szól az országok szintjén. Tanulmányuknak három következtetése volt:

- A lokális előnyök létrehozása állami ösztönző programokon és szabályozási politikán keresztül nagyon nehéz.
- Azoknak a vállalatoknak, amelyeknek adoptált a stratégiájuk a természetes szimbiózis a belföldi klaszterekkel könnyebbé vált, mint a múltban. Pl. EU, NAFTA.
- A lokális előnyök megoszlanak a vállalatok és az országok között akkor, amikor valamilyen nemzetközi regionális szerződés van érvényben. Ezekben az esetekben leginkább az államok indukálta előnyök éleződnek ki.

⁴¹ Home CSAs (Country Specific Advantage) – az anyaországban meglévő országspecifikus előnyök, Host CSAs – a befogadó országban meglévő országspecifikus előnyök, Firm specific advantage (FSA) – Vállalat specifikus előnyök

Egy fontos kérdés, hogy a CSA természete az elmúlt időkben változott-e. **Dunning (1998)** szerint az 1980-as, 1990-es években három fő változás történt:

- Emelkedett a tudás szerepe, nem az olcsó munkaerő és természeti erőforrások a fő mozgatórugói a külföldi tőkebefektetéseknek, hanem a kiváló infrastruktúra és intézményi képességek
- Emelkedtek a tranzakciós hasznok – térbeli közelség fontos lett –, a klaszterek szerepe nőtt. Növekedett azon szabadalmak száma, melyeket nem az anyaországban jegyeztetnek be.
- Megnőtt a hálózati gazdaság szerepe. A tudás előállításában a cégen belüli és a cégek közötti kapcsolatok fontos szerepet játszanak. Az FDI ezekben az esetekben az összegyűjtő mágnes szerepét tölti be.

A külföldi tőkebefektetések térbeli aspektusai és a multinacionális vállalatok tevékenysége

Krugman (1991) három erőt azonosított, amelyek a gazdasági aktivitás földrajzi koncentrációját és három olyan tényezőt, amelyek a szétszóródását segítik elő:

A koncentrációt elősegítő tényezők: 1) a nagy piacok jelenléte; 2) tudásban gazdag környezet, specializált munkaerő jelenléte; és 3) tudás koncentráció, amely földrajzilag behatárolható pozitív externáliákat eredményez.

A szétszóródás elősegítő tényezők: 1.) nem mobil termelési tényezők (pl. föld, természeti erőforrások stb.), ugyanúgy mint a nem mobil kereslet megkövetelik a helyi ellátást; 2.) a szűköséből fakadó járadék, a gazdasági koncentráció kezdetben megemeli a szűkös termelési tényező árát; és 3.) a negatív externáliák pl. túlnépesedés, torlódás.

Audretsch (1998) a spillover⁴² hatás két fajtáját írja le. Az egyik az iparágon belüli tudás koncentráció, amikor is a vállalatok egy régióon belül helyezkednek el. A másik az iparágak közötti tudás koncentráció, amikor is a sokféle, földrajzilag koncentrált tudáshalmaz áramlása vezet a tudás gazdagodásához.

A szerzők a 6.3. ábrát használják a vállalat és ország specifikus előnyök kapcsolati ciklusának leírására. A fenntarthatóság szempontjából a vállalatokat megtartó „ragadós helyeknek” négy típusát különböztetik meg. A horizontális tengelyen az együttműködés található. Itt a kulcskérdés az, hogy a szereplőknek céljuk-e, hogy lokális hálózati externáliákat hozzanak létre. Ha igen, az együttműködés szándékolt, ha nem, nem szándékolt.

A függőleges tengelyen a vállalatokat megtartó „ragadós helyek” kikezdhetőségét ábrázolják. Amikor a „ragadós hely” pl. nemzetközi verseny miatt kikezdhető – a vállalatokat megtartó helyi előnyök errodálódnak –, a helyi hálózatok védekező mechanizmusai gyengébbek

⁴² A spillover – tovagyrűző hatás, amelyek földrajzilag behatárolható pozitív externáliákhoz vezetnek.

A neofunkcionalista elmélet központi tétele a **spillover**. A fogalmat Haas a funkcionalizmus elméletéből vezette le, és arra utal, hogy az integráció folyamata elsősorban a közösségi szintre emelt szakpolitikák bővülésével, illetve más politika-területekre való áttérjedésével magyarázható.

A spillover-effektus elve lényegében azt jelenti, hogy a kezdetben csak szűk, főként gazdasági területekre kiterjedő együttműködés előbb-utóbb szinte szükségszerűen együtt jár újabb területeknek az integrációba való bevonásával. (Itt érdemes megemlíteni, hogy a spillover-effektus helyett használt francia „engrenage” szót az „elkapja a gépszíj” kifejezéssel is szokták fordítani.). Forrás:

http://www.pafi.hu/Kozossegi_Adattar/DOKUMENT.Nsf szerző: Arató Krisztina letöltés ideje: 2008. február

lesznek – ezek azok az esetek, amelyekben az állam vagy a helyi önkormányzat támogatja a klaszterek létrejöttét és fennmaradását.

6.3. ábra: A lokális előnyökre vonatkozó elméletek új irányai

| | | | | | |
|--|----------|----------------|--|------------|--|
| | | Nem szándékolt | | Szándékolt | |
| A ragadós hely kikezhdhetősége | Magas | 1 | Fenyegetett helyi hálózatok | 3 | Kihívással szembenező helyi hálózatok |
| | Alacsony | 2 | Nem kooperatív fenntartható helyi hálózatok | 4 | Kooperatív fenntartható helyi hálózatok |
| Az együttműködés az FSA és a CSA érdekében | | | | | |

Az anyaország és a befogadó ország specifikus előnyeinek a multinacionális vállalatok tevékenységéhez való hozzájárulásáról egy tudományos vita bontakozott ki a közel múltban, a következő rész ezt taglalja.

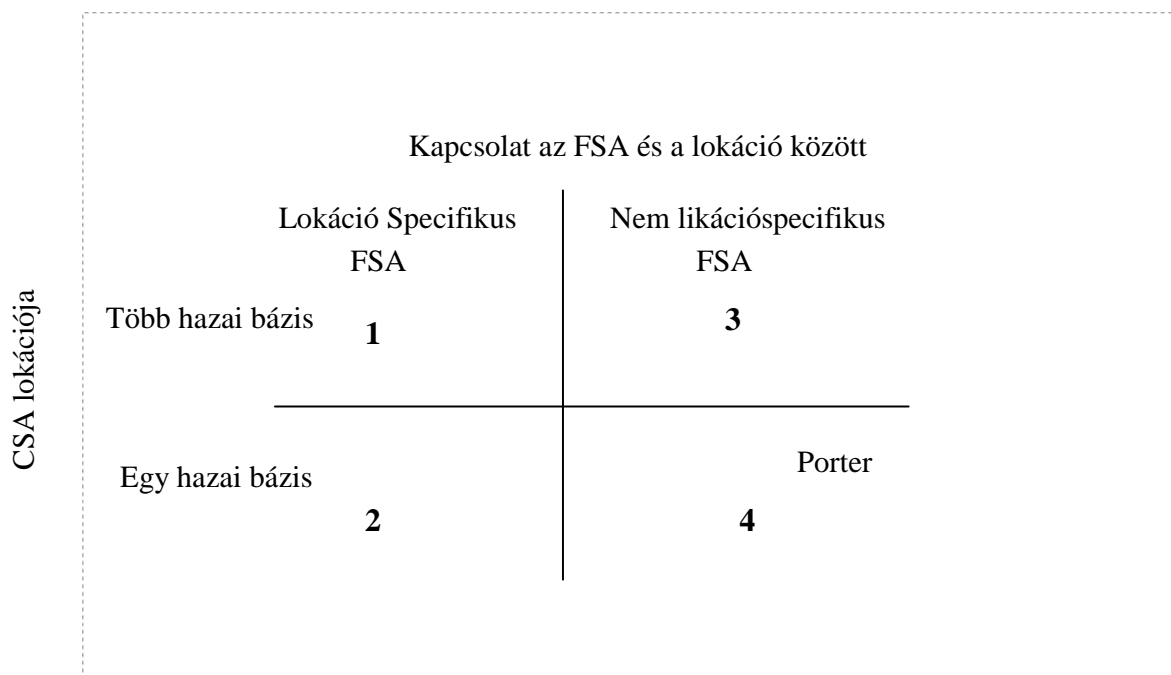
Az anyaország és a befogadó ország előnyeinek szerepe a multinacionális vállalatok versenyképességében

Kétségtelenül a legmeghatározóbb tanulmány az elhelyezkedés (lokáció) nemzetközi versenyképességre gyakorolt hatásáról Porter 1990-ben megjelent írása. Porter a gyémánt-modellt iparági szinten tárgyalja. A szerzők szerint a könyv nagyon fontos pozitívumai a kidolgozottságon túl, hogy Porter új, magasabb szintű termelési faktorokat definiált, és leírta a kapcsolatot a rokon és a támogató vállalatok között. Ezentúl kimondta, hogy az erős hazai verseny kétségtelenül hasznos mind a vállalati menedzsmentnek, mind a politikusoknak. Mindezek ellenére a szerzők szerint a porteri elemzési keretek multinacionális vállalati szinten aligha alkalmazhatók. Porter feltételezi, hogy egy vállalat üzletága, egy ország bázisán alapul és ez az egyik forrása a vállalat kulcsfontosságú lokációs előnyének.

Porter tanulmányát számos kritika érte. Dunning (1993) szerint egy kulcs probléma a keretrendszerrel az, hogy a nem helyileg korlátozott vállalat specifikus előnyökre koncentrál. Ennek eredményeként figyelmen kívül hagyja azt a szisztematikus előnyt, ami abból származik, hogy a multinacionális vállalatok általános szabályozását a különböző országokban a helyi specifikumoknak megfelelően hajtják végre illetve a stratégiai előnyöket kereső FDI hasznát is, amit a multinacionális vállalat a befogadó ország előnyeinek kihasználásával termel.

Dunning (1996) empirikusan megvizsgálta a multinacionális vállalatok versenyképességének földrajzi forrásait. Megállapította, hogy a befogadó ország specifikus előnyök szerepe relatíve növekszik. Az előnyök jellemzően: természeti erőforrások, a beszállítókkal és a versenytársakkal való kapcsolat illetve a külföldi piac mérete. Ezzel szemben a technológiai képességek és a képzett munkaerő még mindig nagyjából az anyaországból származik. A szerzők szerint az anya- illetve befogadó ország specifikus előnyök fontossága a multinacionális vállalatok versenyképességében empirikus kérdés. Rugman és Verbeke fejlesztettek egy koncepciót az elhelyezkedés és a vállalat specifikus előnyök közötti kapcsolat leírására, ld. 6.4. ábra.

6.4. ábra: A nemzetközi versenyelőnyök vállalati szintű forrásai



A vízszintes tengely mutatja, hogy lokáció specifikus előnyökre épít-e a cég. A lokáció specifikus előnyöket nehéz külföldre transzferálni pl. föld, erőforrások, nem lokáció specifikusakat könnyű pl. top menedzser. A függőleges tengely azt ábrázolja, hogy egy vagy több ország bázisán folyik-e az értékteremtés.

Porter egy bázisú koncepciója a negyedik negyedben helyezhető el, mint ahogy Vernon nemzetközi termék életciklus elmélete is. Az első negyedben az országonként nagymértékben független, ország bázisú üzleti egységek elemezhetők. A második negyedben található vállalatok lokáció specifikus előnyöket használnak ki és egy bázisúak, nem valószínű, hogy sikeres exportőrök vagy külföldön befektetők lennének. A harmadik negyedben helyezhetők el azok a vállalatok, melyeknek tevékenysége nemzetközi hálózati kapcsolatokon alapszik.

Porter elismerte a többszörös bázis fontosságát jó néhány esetben, de úgy gondolja, hogy az egy bázisú elképzelése még mindig érvényben van. Az egy bázisú elmélet tévedése nyilvánvaló a szerzők szerint, ennek bizonyítására empirikus példát hoznak fel: a Hewlett Packard esetét. (Porter, 1998) A HP tevékenységének 77 %-a az Egyesült Államokban van, ezért egy bázisú. A többi tevékenység külföldön van. A szerzők felteszik a kérdést: hány %-tól számít több bázisúnak egy vállalat? Mi a több bázisú vállalat küszöb értéke?

A másik érvük, hogy nehezen megállapítható, hogy mi a szétválasztás alapja, milyen tevékenység kihelyezése esetén válik egy vállalat több bázisúvá, hiszen a HP helyi

szakértőkkel dolgozik és végez fejlesztést is. A helyi hálózattal való kapcsolat eredményeként a leányvállalatok is gyarapítják az vállalat tudásbázisát.

Az üzleti egységek szintjén Porter a vállalati szinthez hasonló megközelítést javasol. Ez a normatív megközelítés nehezen tesztelhető. Ezzel szemben a szerzők egy ex ante megközelítést javasolnak. Ha egy üzleti egység több termékvonalat is előállít különböző országok bázisán, akkor nevezhetjük több hazai bázisú struktúrájú vállalatnak. Szerintük az egy vagy több bázis léte empirikus kérdés.

Következtetések

A tanulmány azt sugallja, hogy a multinacionális vállalatok számára fontos kérdés az érdekeltségeik elhelyezkedésből származó előnyök számbavétele, és a külföldi tudás klaszterekhez történő csatlakozás. Ez utóbbi kérdés mérlegelése problémás több szempontból. Például nehéz megbecsülni a külföldi klaszterekhez kapcsolódó leányvállalatokból származó előnyöket.

Bár ennek a komplementere is nehéz kérdés: a helyi klaszterre pozitív hatással vannak-e a részt vevő multinacionális vállalatok leányvállalatai? Emelik-e a klaszterek tudásbázisát, hozzájárulnak-e a megújulásához vagy csökkentik a klaszterek stabilitását? Ezek részben politikai és empirikus kérdések, amelyek további kutatások témái lehetnek.

A szerzők megemlítenek pozitív hatásokat is: az egyik, hogy a multinacionális vállalatok legitimizálják a klasztereket, vonzóvá teszik más vállalatok számára is, elősegítik a klaszterek láthatóságát, fejlődését és fennmaradását. A másik, hogy a multinacionális vállalatok közvetítő szerepet játszanak a nemzetközi tudástranszferben.

A korábbi irodalomban a multinacionális vállalatokat, mint egy hatékonyan vezérelt, tranzakciós költségeket csökkentő, jólétnövelő entitásként írták le. Ez a tanulmány a tudás transzferre és kiaknázásra alkalmas motorként definiálja, melyek az országhatárokon átlépve elősegítik a tudás terjedését és fejlődését. A multinacionális vállalatok hasznosítják a helyi előnyöket és növekvő szerepet töltenek be a ragadós, helyi innovációs klaszterek létrejöttében. Elősegítik a helyi tudásbázis globális terjedését („dongó hatás”).

Véleményem szerint a cikk előnye, hogy részletesen és szisztematikusan ismerteti azt a szakirodalmat, amelyben a multinacionális vállalatok elhelyezkedésével (lokációjával), terjeszkedésével foglalkoznak különböző szerzők.

A tanulmány helyenként nehezen követhető – bár az ábrák nagyon beszédesek, így ezek továbblendítik az olvasót. A Porterrel folytatott vitájuk kifejtése, ami talán a legfontosabb üzenete a cikknek, némileg rövidre sikerült. Az empirikus megközelítés hangsúlyozásával egyetérthetünk, új gondolatokat, elképzeléseket vetnek fel, és ez a további főleg empirikus kutatásoknak adhat ösztönzést.

7. Nemzetközi vállalatok menedzsmentje és stratégiája⁴³

-
Szabó Ágnes

PhD-hallgató, BCE Üzleti Gazdaságtan Tanszék, Vállalatgazdaságtan Intézet

Bruce Kogut⁴⁴ 2007-ig az INSEAD, 2007-től a Columbia Business School (USA) professzora. Az MIT Sloan School of Management-en szerezte PhD fokozatát. Kutatási területei: nemzetközi stratégia, FDI, vállalatkormányzás, a tudás, a technológia, az innováció szerepe a versenyképességben, privatizáció. Nevéhez fűződik a kelet-közép európai térség privatizációs gyakorlatairól szóló világbanki jelentés elkészítése.

Bevezetés

A nemzetközi stratégia területe a vállalatok nemzetközi tevékenységével, és különböző szereplőkkel – külföldi kormányokkal, versenytársakkal és munkavállalókkal – történő interakcióival foglalkozik. Kulcskérdései a területnek, hogy **miért mennek külföldre a vállalatok, és hogyan teszik ezt**. Új értelmet és még nagyobb jelentőséget kap a multinacionális vállalatok⁴⁵ életében, stratégiájukban a lokáció, a versenyelőny, a tudástranszfer, a vállalati képességek transzfere (és főleg ezek nehézségei, problémái) és a menedzseri irányítás, a koordináció, a tevékenységek szervezése. Természetesen a nemzetközi üzleti gazdaságtan és nemzetközi stratégia irodalom táplálkozik a nemzetközi közgazdaságtanból, a piacelméletből (industrial organisation)⁴⁶, a tranzakciós költségek elméletéből, valamint alkalmaz különböző vállalatelméleteket, mint például az erőforrás alapú vállalatelméletet.

Eme rövid összefoglalóban először rövid áttekintést adok a különféle elméletek tükrében (időrendben haladva) arról, hogy miért léteznek multinacionális vállalatok, bemutatom a multinacionális vállalati lét előnyeit, majd irodalmi összefoglaló szintjén – bemutatván, hogy ki és milyen stratégiai és strukturális kérdésekről írt - foglalkozom a multinacionális

⁴³ A tanulmány a következő címen jelent meg: Bruce Kogut: International Management and Strategy. In: „Handbook of Strategy and Management”, Sage Publications, 2002 (szerkesztette: Pettigrew, Andrew-Thomas, Howard-Whittington, Richard), pp. 261-278.

Bár első látásra egyszerűnek tűnik, mégsem könnyű az „international management” kifejezést úgy lefordítani, hogy azt értse mindenki alatta, amit kell. Egyfajta „kényszermegoldás” a „nemzetközi menedzsment”. Az értendő alatta, hogy hogyan kell a nemzetközi vállalatokat irányítani.

⁴⁴ Forrás:

<http://www1.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/2639/Kogut%20CV%20July%202007.doc>.

Letöltés 2008. július.

⁴⁵ A hazai, de még a nemzetközi irodalomban is sokszor egymás helyettesítőjeként, szinonimájaként használják a multinacionális vállalat, a transznacionális, a globális és az internacionális vagy nemzetközi vállalat kifejezéseket. Felmerülhet a kérdés, hogy ez így helyes-e, és hogy tényleg szinonimák-e. Eme összefoglaló-kötetben próbálunk erre is választ adni. Mindenesetre Kogut a multinacionális vállalat jelzőt használja írásában, így én is ezt teszem.

⁴⁶ Baint, Cavest és Portert említi a bevezetőben a szerző. Bain (1956) fektette le a piacelmélet (IO) S-C-P-paradigmájának (Structure-Conduct-Performance, azaz a Struktúra-Magatartás-Teljesítmény) alapjait. Bain mondta ki azt, hogy a vállalati teljesítmény egyenlő a vállalat jövedelmezőségével. Bain különböző piacokon belépési és kilépési korlátokkal is foglalkozott. Caves (1971, 1974) mikroökonómiai eszközökkel vizsgálta a nagyvállalatok terjeszkedését, az FDI-t. Belépési és kilépési korlátokkal, belépési módokkal foglalkozott, iparági szinten. Porter Caves PhD-hallgatója volt. Igazából Bain és Caves nyomdokain haladva az 5-erő modellje vállalatvezetők számára egy leegyszerűsített modell arra, hogy a vállalati magatartásnak alkalmazkodni kell a piaci viszonyokhoz. Porter a nemzetközi stratégia irodalmához a „Competition in Global Industries” (1986) című és a „The Competitive Advantage of Nations” (1990) műveivel járult hozzá.

vállalatok menedzsmentjével, végül lokációs kérdésekkel, és zárásként az evolucionista nézőponttal.

Miért léteznek multinacionális vállalatok?

A különböző elméletekről, magyarázatokról dióhéjban:

- A **neoklasszikus elmélet** a tőke áramlásának irányát a tényezőellátottság-béli különbségek alapján magyarázza, a tőke oda áramlik, ahol magasabb a határtermelékenysége, a megtérülés, és így a tulajdonosok jövedelme. Eme elmélet az országot helyezi a vizsgálódás középpontjába. A nemzetközi üzleti gazdaságtan túlhaladt eme magyarázaton, már az 1960-as években.
- **Hymér** (1960) szerint a vállalatok vállalat-specifikus, nehezen másolható, monopolisztikus előnyök (márkanév, technológia, méretgazdaságosság) miatt terjeszkednek. Nem az ország, hanem a vállalat vagy az iparág van a fókuszban. Nagyon fontos tényező a tulajdonlás és a menedzsment kontroll, a versenyelőny ugyanis csak közvetlen tulajdonlás és ellenőrzés által használható ki. **Vernon**⁴⁷ (1966) **nemzetközi termékéletciklus-elmélete** szerint minden termék bejár egy életciklust. A bevezetés szakaszában az anyaországban gyártják az adott terméket, főleg hazai piacra, az új terméket egy innovátor ország gyártja. A növekedés szakaszában exportálni kezdik, az érett termék egy fejlett országba kerül. Az érettség szakaszában külföldre helyezik a termelést, a sztenderdizált terméket egy kevésbé fejlett országban gyártják, és onnan importálják. Az 1960-as évek folyamatait magyarázta, de az 1970-es években már kevésbé állta meg a helyét ez az elmélet.
- **Dunning** (1977, 1980) **eklektikus elmélete** (OLI-paradigma) szerint a multinacionális vállalatok **tulajdonosi, lokációs és internalizációs** előnyökkel bírnak. **Tulajdonosi** (Ownership) előnyök lehetnek a vállalatméret, a technológia, a szervezet hatékonysága, a márkanév, a kockázatok diverzifikálására való képesség⁴⁸. **Lokációs** (Location) előny lehet az inputok ára, minősége, kormányzati szabályozás, adók, ösztönzők, infrastruktúra, szállítási költségek elkerülése. Az **internalizációs** (Internalization) előny azt jelenti, hogy azzal, hogy a vállalat nem az exportot, a licencet vagy a franchise-t választja nemzetközi terjeszkedésre, elkerüli a tranzakciós költségeket, (bár nem biztos, hogy globálisan a leghatékonyabb megoldáshoz jut). Az 1970-es és 1980-as évek külföldi terjeszkedéseit jól magyarázta ez az elmélet.

Belépési módok közötti választás nemzetközi terjeszkedés esetén

Különböző szerzők különféle indokokkal magyarázzák azt, hogy exporttal, licenccel, franchise-zal, közös vállalattal, vagy leányvállalat alapításával terjeszkedik külföldön egy adott vállalat. Egyfajta – több szerző által is leírt – magyarázat, hogy **a tapasztalat, a nemzetközi tapasztalat növekedésével** egyre nagyobb kockázatú, nagyobb elkötelezettséget kívánó, nagyobb ellenőrzési joggal bíró, és **nagyobb profitpotenciállal rendelkező belépési módot választanak, kvázi „továbbfejlődnek”**. Bár előfordulhat, hogy párhuzamosan, többfajta módon egyszerre vetik meg a lábukat külföldön a vállalatok. Befolyásolhatja a belépési módot a kulturális távolság is, de akár a K+F költségek, tacit tudás átadásának lehetősége, mértéke és a reklámkiadások mértéke is. Sokszor nemzetközi szövetségek,

⁴⁷ A szerző később említi Vernont és a nemzetközi termékéletciklus-elméletét, de az időrend és a saját logikám kedvéért én „előrehoztam”.

⁴⁸ Ezek tulajdonképpen megegyeznek a Hymér által vázolt vállalat-specifikus, nehezen másolható, monopolisztikus előnyökkel.

hálózatok részévé válnak a nemzetközileg terjeszkedni vágyó vállalatok.

A multinacionális vállalati lét előnyei

Nyilván nem jönnének létre multinacionális vállalatok, ha nem hordozna számtalan előnyt ez a forma. Melyek is ezek az előnyök Kogut szerint?⁴⁹

- **Arbitrázsra van lehetőség**, azaz a költségek, árak, árfolyamok, adókulcsok országonkénti különbségeiből származóan van extra profitra lehetőség. Kogut ezt „across-country option”-nek (országok közti lehetőség) nevezi, azaz az előny, a lehetőség abból származik, hogy több országban működik a vállalat. Ide tartozik a vállalaton belüli kereskedelem (intra-firm trade vagy internal trade) is, a transzferárak alkalmazásának lehetősége is. A **diverzifikált létből** adódóan nagyobb a vállalatok rugalmassága, „játéktere”, és lehetőség van a vállalat berkein belül a **know-how és technológia, a képességek és tudás transzferére, innováció-transzferre**⁵⁰. Szintén „across-country option”.
- Geringer és szerzőtársai (1989) valamint Kim és szerzőtársai (1989) is arra jutottak, hogy a multinacionális vállalatok **nagyobb teljesítményt** nyújtanak. Ez azonban nem kizárólag csak a nemzetközi létből ered, hanem az immateriális javak, megfoghatatlan elemek transzferéből is.
- A nemzetközi lét, a nemzetközi terjeszkedés bármilyen formája **tapasztalatot nyújt a további terjeszkedéshez** (Kogut, 1983, 1985; Kogut-Kulatilaka, 1995). Egy kiinduló pont lehet az, ha a vállalat bármilyen módon már megvetette a lábát egy adott országban, ha már ott jelen van egy jól csengő névvel, márkanévvel például. Ezt nevezi Kogut „within-country option”-nek (országon belüli lehetőség), azaz az előny, a lehetőség abból származik, hogy egy adott országban már jelen van a vállalat.

Multinacionális vállalatok és menedzsmentjükA nemzetközi stratégia mindig is kereste a jó menedzsment gyakorlatokat, és hogy egyes helyzetekben melyik gyakorlat a legcélravezetőbb.

- Stopford-Wells (1972) a szervezeti forma választása és a K+F közötti kapcsolatot vizsgálták. Arra jutottak, hogy a technológia-intenzív vállalatok termék divíziókkal operálnak nemzetközi szinten, amelyeket erős kontroll alatt tartanak. Tőlük származik a „**product-organized**” és az „**area-organised**”, azaz a termék alapon szervezett és a területi alapon szervezett vállalat kifejezés.
- Az **EPRG-sémát** először Perlmutter (1965) írta le⁵¹. Eszerint:**Etnocentrikus** stratégiát követő vállalat funkcionális alapon szervezett vagy nemzetközi divízió által irányított. Jellemzője a belföldi piaci jellemzők és megoldások kivetítése, a hazai piacon már elfogadott termékek, marketingmódszerek, programok külföldi piacokon való alkalmazása. **Policentrikus** stratégiát követő vállalat területi alapon szervezett. Elképzelése szerint minden piac más, ezért a helyi adottságokhoz igazodás a legcélravezetőbb. A vállalat piaci részlegei (irodái, leányvállalatai) önállóan végezhetik tevékenységüket a célország követelményeihez igazodva.**Regiocentrikus** stratégiát követő vállalat területi alapon szervezett, és országcsoportok, régiók azonos kezelése jellemzi.**Geocentrikus** stratégiát követő

⁴⁹ Egy-egy kiragadott előnyről szól a szerző, ez nem egy teljes listaként kezelendő, hanem csak egy-egy „pacaként”.

⁵⁰ A külföldi tőkeáramlásokkal (FOI) foglalkozó kutatások a mai napig elsősorban a műszaki feltételekre, a termékek és technológiák nemzetközi forgalmára koncentráltak. A **speciális menedzseri ismereteket** pedig másodlagosként kezelték. Chandler (1990) egyenesen azt állítja, hogy a nemzetközi tőkeáramlásokban az 1950-es és 1960-as években kiemelkedő szerepet játszó amerikai befektetők versenyelőnye elsősorban a **menedzseri tudásfőlényből** származott.

⁵¹ Eme séma a nemzetközi marketing területén született meg, de lehet párhuzamot vonni a nemzetközi stratégia területén született Bartlett-Ghoshal globális hatékonyság és lokális válaszképesség mátrixának dimenzióival.

vállalat globális termék-divíziók által szervezett, mátrix-szervezet. Az etnocentrikus és policentrikus közelítés szintézise, mely szerint a hazai termék és marketing-mix alkalmazható az egész világon, változtatások nélkül is, de ha egyes piacokon szükség lehet az adaptációra, akkor igazodni, változtatni kell. Már Lawrence és Lorsch (1969), valamint Doz és szerzőtársai (1981) is foglalkoztak a **differenciálódás – integráció** gondolatával, de Bartlett és Ghoshal (1989, 1990) alkottak meg egy mátrixot, amelyben jól elhelyezhetők a **vállalatok** aszerint, hogy milyen mértékű a globális integrációjuk és a lokális válaszképességük. A szerzők szerint a **transznacionális szervezeti modell biztosítja a differenciálódás és integráció, azaz a globális hatékonyság és a lokális válaszképesség közötti optimális egyensúlyt.**

Stratégia és lokáció

A lokáció kiemelt jelentőségű a nemzetközi stratégiában. Hogy miért nem csak egy országban léteznek a vállalatok? Tulajdonképpen a **hazai piacon való versengés „kiterjesztése”, a hazai verseny „nyomása”** is lehet oka a külföldi befektetéseknek. Vernon nemzetközi termékéletciklus-elmélete például jól példázza ezt a „nyomást”, a verseny arra kényszeríti a vállalatot, hogy exportáljanak, majd hogy telepítsék ki a gyártást, és ők egy új, innovatív termék gyártásával foglalkozzanak. Knickerbocker (1973) azt mondja, hogy egyfajta **„follow-the-leader” magatartás** is megfigyelhető bizonyos iparágakban (például a gumiabroncs-gyártóknál), ha a versenytársam külföldre terjeszkedik, akkor nekem is mennem kell, ráadásul, ha lehet, ugyanabba a régióba. Graham (1978) viszont arra jutott, hogy a **hazai piacon való vereség megtorlásának vágya** is viheti nemzetközi vizekre a vállalatokat. Mascarenhas (1992) szerint a **hazai piacon hátrányban lévő** megy először külföldre. Horst (1974) szerint a nemzetközi terjeszkedés a vállalat méretéből és a méretgazdaságossági előnyök kihasználásából eredhet, valamint a vámok elkerüléséből.

Lokáció és a „technológiai közös bázis”⁵²

A **technológia „vonzósága”, húzóereje** is lehet oka a külföldi befektetéseknek. Cantwell (1989) szerint az **innovatív központok felé áramlik a tőke**. Valamint egyes területek, országok arra törekszenek, hogy komparatív technológiai előnyhöz jussanak bizonyos területeken, (például Németország a vegyipari innovációk területén). Cantwell szerint nemcsak az alacsony költségű lokáció a vonzó, hanem az innovatív technológiai központok is. Swedenborg (1979) szerint a nemzetközi terjeszkedés oka, hogy a vállalatok **a helyi, adott ország, régióbeli tudásból⁵³ akarnak tanulni, a helyi tudást akarják kihasználni** (jó példa erre a japánok amerikai befektetései), és az figyelhető meg hogy akár magas munkaerő költség mellett is magas a tőke befektetések aránya ott, ahol van egy tudás-bázis, ahol a technológia felhalmozódik egy adott területen, (jó példa a Silicon Valley).

Az erőforrások, képességek területét tekintve az FDI-vonzásban a régió húzóereje tehát kiemelt fontosságú lehet⁵⁴. A nemzetközi versengésben egyre nagyobb jelentőséggel bírnak az innovatív központok, vagy akár a regionális hálózatok.

Evolucionista nézőpont

A tudás, a képességek, ezek átadása nemzetközi szinten, a multinacionális vállalatok szintjén a technológiai transzfer problémájával jelentek meg. Caves (1971) volt az első, aki kimondta, hogy a multinacionális vállalatoknak költségelőnyük származik a vállalaton belüli transzferből.

A vállalatra úgy kell tekinteni, mint értékes tudás, tacit tudás és képességek tárháza. Az **FDI tulajdonképpen a vállalati képességek, szervező elvek, ismeretek, tacit tudás határokon átnyúló, de vállalaton belüli transzfere**. A tudás és technológia transzfere vállalaton belül kevesebb költséggel jár, mintha piacon kellene megszerezni. A tacit tudás mértéke a belépési módot meghatározhatja. A tudás átadása nemcsak a technológia átadását jelenti, hanem szervezeti, menedzseri képességeket, készségeket is. Mivel a vállalat célja, hogy sikeres legyen – növekedjen, vagy legalábbis túléljen – az evolucionista nézőpont szerint nemzetközi jelenlét kell a sikerhez, azaz a növekedéshez, túléléshez. A technológia és tudástranszfer a multinacionális vállalatok működésének tulajdonképpen állandó jelensége.

⁵² Technology pool

⁵³ Porter (1990) is ír helyi előnyökről.

⁵⁴ Porter ((1998) a klaszterekről szóló írásában azt állítja, hogy a klasztereknek egyre nagyobb szerep jut az FDI vonzásában. A klaszter, a „jó klaszter” ugyanis három fontos jellemzővel bír: erőforrások és kompetenciák kritikus tömegével rendelkezik, kulcspozíciója van az adott szektorban és fenntartható kompetitív előnnyel rendelkezik.

További kutatási irányok

A szerző szerint bőven vannak még nyitott kérdések, kutatható, vitatott, még nem teljesen kiaknázott témák a nemzetközi stratégia területén:

- ❖ A menedzseri képességek, menedzsment gyakorlatok, üzleti gyakorlatok országonként különbözhetnek, és néha nagyon nehéz a határokon „átvinni” ezt. Mégis hogyan kell? Valamint az országok társadalmi, politikai, intézményi berendezkedése is meghatározó lehet a kérdésben. Mennyire?
- ❖ Milyen szervezeti formában érdemes terjeszkedni? A holdingok tényleg kihaló-félben vannak?
- ❖ Mekkora az államok hatása, és mennyire számít a politikai kockázat, a politikai stabilitás a vállalatok terjeszkedésénél?
- ❖ Mitől lesz sikeres egy adott országba való belépés?
- ❖ Inkább érdemes egy új egységet létrehozni zöldmezős beruházásként, vagy inkább jobb megvenni egy létező egységet? Befolyásolja-e ez a teljesítményt?
- ❖ Mekkora és milyen az új technológiák hatása?

E rövid áttekintésben választ kaptunk, sőt, többfajta választ, magyarázatot is kaptunk a multinacionális vállalati lét okaira. A multinacionális vállalatok – a globális piacokon versengő, de mégis egyben nemzeti vállalatok (hisz van valahol egy anyaországuk, egy anyavállalatuk) – működése azonban nem írható le olyan egyszerűen piaci és vállalatgazdasági jellemzőkkel, mint a hazai vállalatok működése, sokkal nehezebb dolguk van az őket kutatóknak, hisz több szinten, több tényezőt kell figyelembe vennünk az elemzésükkor.

Azt mindenképpen leszögezném zárásként, hogy a nemzetközi stratégia területe egységes megközelítésként nem igazán ragadható meg, ez ennek a területnek egyfajta „adottsága”. Összekapcsolódó „pacák” (témakörök) vannak, és mint Kogut is említette, bőven vannak még kutatható, kiaknázatlan témák is.

8. Stratégia és menedzsment a multinacionális vállalatok leányvállalatainál⁵⁵

-
Szabó Ágnes

PhD-hallgató, BCE Üzleti Gazdaságtan Tanszék, Vállalatgazdaságtan Intézet

Julian Birkinshaw a London Business School professzora, stratégia és nemzetközi menedzsment területen. Kutatási területei: nemzetközi gazdálkodás (FDI, globális stratégiák), stratégia (vállalati stratégia), tudásmenedzsment, innováció nemzetközi szinten⁵⁶.

Bevezetés

Jelen írás a leányvállalatok⁵⁷ tevékenységét, felelősségét, a multinacionális vállalatok különböző egységeihez való kapcsolatát elemzi. A leányvállalatokkal kapcsolatban olyan kérdések merülnek fel, olyan fogalmak kerülnek reflektorfénybe, mint integráció, felelősség, koordináció, tudástranszfer, és stratégiai kontroll. Kérdés az is, mekkora a leányvállalatot vezető menedzserek felelőssége, hatásköre. Sőt, Birkinshaw felveti a kérdést, hogy egyáltalán létezik-e olyan, hogy leányvállalat, vagy helyette különböző értékteremtő tevékenységeket, funkciókat ellátó (eladás, K+F, termelés) egységek léteznek, amiket nem is nevezhetünk külön, önálló vállalatnak, azaz leányvállalatnak se?

Mielőtt bármibe is kezdenék, az előbbi kérdésre reflektálva, definiálni szeretném, mi is az a leányvállalat. Birkinshaw úgy definiálja a **leányvállalatot**, mint **anyaországon kívüli, különálló értékteremtő tevékenységet ellátó egység**. Fontos a menedzsment-kontroll az anyavállalat részéről.

Eme rövid összefoglalóban a multinacionális vállalatokról (MNE) és leányvállalataikról szóló irodalmi összefoglalón túl a leányvállalatok stratégiáját szeretném tárgyalni.

MNE és leányvállalatainak irodalmában fellelhető irányzatok 1994-ig

A nagy probléma az elemzéseknél, hogy általában együtt tekintenek az anyavállalatra és a leányvállalatra, mint elemzési egységre, pedig ha a leányvállalatokat szeretné bárki is elemezni, bemutatni, különálló egységként kell rájuk tekinteni (ahogy a birkinshaw-i definíció is teszi). Az irodalomban megvan mindkét szemléletmódnak a lenyomata. Egy másik dimenzióban pedig az a kérdés, hogy az anyavállalat a leányvállalat felett álló-e, és egyszerűen utasíthatja-e a „leányvállalatát” vagy egyenrangúság van „anyavállalat és leányvállalata” között.

⁵⁵ Az írás a következő címen jelent meg: Julian Birkinshaw: Strategy and Management in MNE Subsidiaries. In: „The Oxford Handbook of International Business”, Oxford University Press, 2001 (szerkesztette: Alan M. Rugman and Thomas L. Brewer), pp. 380-401.

⁵⁶ Forrás: <http://www.london.edu/facultyprofiles.html>, letöltés 2008. július.

⁵⁷ Megjegyzés: a subsidiary többségi, 100%-os tulajdonban lévő külföldi érdekeltség, magyar fordításban leányvállalat. Ezt tekintjük a szűk értelmezésnek. A leányvállalatok körébe tartozónak tekinthetők azok a külföldi érdekeltségek is, amelyekben menedzsment kontroll jogositvánnyal rendelkezik az egyik többségi tulajdonos (lényegében ő az anyavállalat).

8.1. táblázat: MNE és leányvállalatainak irodalmában fellelhető irányzatok 1994-ig

| | Multinacionális vállalat, mint egész, együtt tekintek a központra és a leányvállalatra (WHOLE) | Külön tekintem a leányvállalatot, mint elemzési egységet (PART) |
|---|--|---|
| Vállalati központ az anyaországban, és hierarchia, utasítás van (HIERARCHY) | Stratégia-struktúra irányzat (Strategy-structure) | Központ-leányvállalat kapcsolata irányzat (HQ - sub relationship) |
| Egyenrangúság van a központ és a leányvállalat között (HETERARCHY/ NETWORK) | Folyamat- irányzat (MNE process) | A leányvállalat szerep irányzat (Subsidiary role) |

- A **stratégia-struktúra** irányzat képviselői együtt tekintenek a központra és a leányvállalatra, és a leányvállalat alárendelt szerepben van. Azt vizsgálják, milyen a stratégia és a struktúra viszonya, az egységes, központi stratégia megvalósítása milyen szervezeti megoldásokkal lehetséges. Termék vagy területi alapon szervezett divízióként, esetleg mártix-szervezetben működnek ezen vizsgált multinacionális vállalatok.
- A **központ-leányvállalatvállalat kapcsolata** irányzat különálló, önálló egységként tekint a leányvállalatra, aki alárendelt szerepben van. Az a fő kérdés, hogy az anyavállalat hogyan tudja ellenőrizni, koordinálni a leányvállalatát, mennyire lehet centralizálni, formalizálttá tenni a döntéseket, hogyan valósítható meg a minél teljesebb integráció a leányvállalattal.
- A **folyamat**-irányzat képviselői együtt tekintenek a központra és a leányvállalatra, viszont egyenrangúság van anyavállalat és leányvállalata között. Ezen irányzat képviselői a multinacionális vállalatoknál jelen lévő stratégiai döntéshozatalra, a szervezeti változásokra koncentrálnak. Azt vallják, hogy a leányvállalatok szabadok, önállóan rendelkeznek erőforrásokkal, és a formális struktúrák nem fontosak a leányvállalatok menedzsereinek kontrollálásában.
- A **leányvállalat szerep** irányzat különálló, önálló egységként tekint a leányvállalatra, és egyenrangúság van anyavállalat és leányvállalata között. Önállósága, saját „szerepe”, saját feladata van a leányvállalatnak, azaz a leányvállalat semmiképpen nem az anyavállalat eszköze, bábja.

Birkinshaw elvégzi ezt a csoportosítást, de a korlátait is elmondja: kevés az elméleti megalapozottsága (kizárólag csak a tranzakciós költségek elméletére épül), valamint 1994 óta tovább fejlődött, alakult az irodalom. A továbbiakban ezt a továbbfejlődött irodalmat tekintem át.

Napjaink irányzatai a leányvállalatokról – empirikus kutatásokra épülő irodalom

Egyre inkább jellemző napjaink leányvállalatokról szóló, empirikus kutatásokra épülő irodalmára, hogy különálló egységként tekintenek a leányvállalatra. Persze különféle kutatási irányok, különféle irányzatok születtek, születnek a leányvállalatokról, szerepükről, helyzetükről. A felmerült témákat, kutatási irányokat próbálom röviden összefoglalni.

- **A leányvállalatok szerepének van fejlődése, evolúciója.** A multinacionális vállalatok egymást követő befektetéseket, egyre „értékesebb”, magasabb hozzáadott értéket követelő befektetéseket eszközölnek, ebből következően **egyre jelentősebb lehet a leányvállalatok értékteremtő tevékenysége, azaz az idő múlásával egyre nagyobb szerephez jutnak, egyre jelentősebbé válnak a leányvállalatok**⁵⁸ (Kogut, 1983, Chang 1995, 1996). Az egy kérdés, hogy ez a fejlődési folyamat belülről, a leányvállalatok menedzsereinek kezdeményezésére, vagy kívülről az anyavállalat kezdeményezésére indul el. Igazából mindkét részről kell az elszántság és az akarat.
- A leányvállalat **specializálódott funkcionális tevékenységek** színtere (Fratocchi-Holm, 1998, Frost-Birkinshaw-Ensign, 2000), **K+F-központ, regionális, vagy éppen divizionális központ** lehet.
- **Az információáramlással a leányvállalatok és hálózatuk** (ez lehet külső és belső hálózat is) **között** először Gupta és Govindarajan (1991, 2000) foglalkoztak. Arvidsson (1999) a külföldi leányvállalatok képességeit vizsgálta és az információáramlások „best practice”-át, azaz legjobb gyakorlatát kereste. A legújabb kutatási irányok pedig a legjobb gyakorlatok transzferéről szólnak. A témán belül még érdekes kutatási fókusz a leányvállalatok és a helyi üzleti környezet kapcsolata:
 - A leányvállalatok hozzájárulnak a helyi üzleti környezetben a tudás fejlesztéséhez, (miközben persze élnek is belőle, merítenek is belőle) (Frost, 1998, Kuemmerle, 1996).
 - A leányvállalatok be vannak ágyazódva az adott üzleti környezetbe (Andersson, 1997).
 - A leányvállalatokra tulajdonképpen tekinthetünk úgy, mint az adott régióbeli klaszterek és a multinacionális vállalatok közötti „interface”-ekre, „érintkező felületekre”, kapcsolódási pontokra (Sölvell-Zander, 1998, Sölvell-Birkinshaw, 2000).
- **A központ és leányvállalat közötti kapcsolat** kutatása nem új keletű, ami viszont az 1990-es években Kim és Mauborgne (1991, 1993a, 1993b) kutatásainak középpontjába került, az a **stratégiai tervezés folyamata**. Gupta és Govindarajan (1999) a **leányvállalatok menedzsereivel** foglalkoztak, hogy hogyan működik a **visszajelzés, a kommunikáció** köztük és az anyavállalat között. Arvidsson (1999), Birkinshaw és szerzőtársai (2000), valamint Holm és szerzőtársai (1995) szintén a leányvállalatok menedzsereit vették górcső alá, „észlelési rések”-et és **ezek következményeit** vizsgálták náluk.

Napjaink irányzatai a leányvállalatokról – elméletre épülő irodalom

Az elméletre épülő irodalom fő problémája, hogy az **elemzés egysége** sokszor **nem a leányvállalat**, hanem az egész MNE.

- Kérdéses, hogy a vállalati szinten értelmes és alkalmazott **vállalatelméleteket hogyan kell, hogyan lehet értelmezni leányvállalati szinten**. A tranzakciós költségek elmélete szerint például tulajdonosi előny az anyaországban keletkezik és lokációs előny a leányvállalat országában, miközben a valóságban mindkét előny jelen lehet az anyaországban és a leányvállalat országában is. Érdemes Rugman és Verbeke (1992, 2000) írásait olvasni, akik ugyanezt bizonyították, és sokat foglalkoztak a vállalat- és országspecifikus előnyökkel.

⁵⁸ Nagyon sok multinacionális vállalat jellemzően először csak termelőrészt telepíti az adott országba, majd később, pár év múlva megjelenhet például a K+F, a fejlesztés, a tudásközpont is.

- **Az erőforrás-alapú vállalatelmélet** kevésbé alkalmazott a MNE-irodalmában, Rugman és Verbeke (1992, 2000), valamint Birkinshaw és Hood (1997, 1998a, 1998b) a kivételek. Pedig lenne mit kutatni. Például kérdés, hogy a leányvállalat vagy anyavállalat szinten jelentkezik a versenyelőny egy adott erőforrás, tudás, képessége megléte miatt, egyáltalán az adott erőforrás vagy képesség az anyavállalathoz vagy a leányvállalathoz köthető?
- **Az institucionalista megközelítés** is népszerűvé vált az 1990-es években (Westney, 1990, 1994, Rosenzweig és Singh, 1991), mely szerint a vállalatok életében számtalan gyakorlat és magatartás azonos, főleg, ha azonos környezetben, vagy azonos területen működnek. A multinacionális vállalatokra és egyes egységeikre is hatással van a környezet, ahol működnek, valamint a többi egység is. Kérdés, hogy a leányvállalatnak le kell-e másolni, jó-e az, ha lemásolja az anyavállalat magatartás mintáit, gyakorlatait, vagy nem?
- Az 1990-es évektől jellemzővé vált a **„hálózati”-gondolkodás** (Ghoshal-Bartlett, 1990, Forgsen-Johanson, 1992). Alárendelt egység helyett hálózati csomópontként tekintettek a leányvállalatokra. Azonban hiányzik az erős elméleti háttér a koncepcióhoz.

Leányvállalatok stratégiái

Ami a stratégia kapcsán legelőször felmerülhet bennünk, hogy a leányvállalat csak egy báb, vagy önálló stratégiával bíró entitás? Tulajdonképpen, ha jobban belegondolunk, egy leányvállalatnak az az elsődleges feladata, azért hozzák létre, hogy eladja, esetleg legyártsa az anyavállalat által megtermelt, vagy eladandó termékeket, vagy hogy végrehajtsa a meghatározott tevékenységeket. **A leányvállalatok stratégiája az erőforrásainak és képességeinek figyelembevételével, a versenytársakkal és fogyasztókkal szembeni piaci pozicionálást, piaci szerep meghatározását jelenti** (Andrews, 1971, Wernerfelt, 1984). Kérdés, hogy ez a stratégia milyen mértékig a leányvállalat szintjén meghatározott? Valamint, hogy a leányvállalat menedzserei milyen mértékben, és hány elemét ellenőrizhetik a leányvállalat stratégiájának?

A piac szintjén, a piaci pozicionálás, a piaci szerep meghatározásában a leányvállalat, a leányvállalat menedzsereinek önállósága ellen hatnak a következő tényezők:

- A **globális fogyasztók**, akik ugyanazt a terméket és szolgáltatást keresik a világ minden pontján, igazából sztenderdizált marketing-mix elemekkel lehet őket a legjobban kiszolgálni.
- Az **ellátási láncok globális integrációja**, amit leginkább a hatékonyság követelménye kényszerített ki.
- A **globális K+F**, így önálló, szabad, elszigetelt K+F-egységek nem igazán létezhetnek. Itt is a hatékonyság a fő ok az önállóság ellen.
- Az **elektronikus kereskedelem (e-commerce)** megjelenése, amely lehetővé teszi a fogyasztók számára, hogy a szobájukból is összehasonlíthassanak különböző termékeket, így ez a hatalmas átláthatóság is a sztenderdizáltság irányába hat.
- A **globális verseny** azt váltja ki a multinacionális vállalatokból, hogy ne hagyják egyedül „harcolni” leányvállalataikat.

Mindezek ellenére mégis megjelenik az önállóság a leányvállalatok menedzsereinek szintjén⁵⁹ (Ghoshal és Bartlett, 1997)! Viszont az erőforrások és képességek szintjén sokkal nagyobb az

⁵⁹ A leányvállalatok menedzsereinek helyi beszállítókkal, helyi vevőkkel kell dolgozni, a lokális alkalmazkodáshoz elengedhetetlen az önállóság, a decentralizáció, bizonyos jogosítványok delegálása.

önállósága a leányvállalatoknak, mint a piac szintjén. Persze jó kérdés lehet, hogy mely erőforrások és mely képességek tartoznak a leányvállalathoz, és melyek a vállalathoz, a központhoz? Egyáltalán ezeket külön lehet választani? Grant (1998) megpróbálta (lásd 8.2. táblázat).

8.2. táblázat: Erőforrások és képességek a központ és a leányvállalatok szintjén

| | <i>Leányvállalati szint</i> | <i>Vállalati (központi) szint</i> |
|--------------------|--|--|
| Erőforrások | Gyár, eszközök, gépek, nyersanyagok Emberek Helyi fogyasztókkal, beszállítókkal való kapcsolat | Tőke Globális beszállítók Szervezeti erőforrások Szabadalom, márkanev |
| Képességek | Termék-innováció Lean Hatékony disztribúció Fogyasztó-centrikus marketing | Vállalati kultúra Innovációt, minőséget támogató, elváró légkör Leányvállalat szinten bevált "best practice" vállalati szintre emelése |

Talán az erőforrásokat könnyebb „szétosztani”, mint a képességeket. De például egy TQM-et hová kellene tenni, hová kellene besorolni? Leányvállalati szintre, vagy központi vállalati szintre? Leginkább mindkettőhöz... Viszont nagyon sok erőforrás, képesség leányvállalati szinten létezik, ott alakul ki, helyhez kötött, „beágyazódott” és nagy szerepe van a leányvállalatok menedzsereinek az erőforrások, képességek megfelelő kezelésében, kiaknázásában, fejlesztésében, ezekre a feladatokra egy „corporate manager”, azaz a főhadiszálláson dolgozó menedzser sok esetben egyáltalán nem képes. Ebből következően már nem csak egy báb a leányvállalat...

További javaslatok, hogy tényleg ne báb legyen a leányvállalat

- Be kell vonni a leányvállalatok menedzsereit a piaci döntésekbe, csoportos marketing-döntések kellene kollektív felelősséggel.
- „Focused factory”-kat, azaz specializálódó üzemeket, egységeket kell létrehozni, és egy meghatározott termékre, termékvonagra ráállítani egy adott leányvállalatot.
- Belső-piaci struktúrát kell kialakítani, és így például egymással versengő vagy épp profit-centerként működő K+F részlegeket lehet létrehozni.
- A tudásmegosztás (formális és informális módon is) alapvető követelmény. A leányvállalatok menedzsereit minden szükséges tudással, információval el kell látni, folyamatos kommunikációval folyamatosan vissza kell nekik jelezni, és az észlelési gapeket is csökkenteni kell.

Nagyon nehéz globálisan integrálni és lokálisan felelőssé tenni a leányvállalatokat, megfelelően kezelvén a globális piac kihívásait és a lokális erőforrás problémákat. Egyszerre kell centralizálni (kontrollálni), és felelősséget adni (decentralizálni).

Magyarországon is érdemes odafigyelnie a leányvállalatokról szóló irodalomra, kutatásokra, mert „tele van az ország” multinacionális vállalatok leányvállalataival, amelyeknek ugyanúgy globálisan integrálnak kell lenniük, de helyi erőforrásokra is szükséges építeniük. Hogy egyáltalán értsük, és kezelni tudjuk a leányvállalatot, mint „jelenséget”, valamint hogy hol is

van jó helyen egy leányvállalat, jó ha tudjuk, milyen stratégiai mozgatórugók léteznek náluk. A két döntő tényező, mint többször előkerült: a piac, valamint a képességek és erőforrások. Főleg az utóbbi esetében látszik, hogy egy leányvállalat azért nem csak egy báb, és jelentős stratégiai lépéseket tehet, ill. kell tennie önállóan is...

Ha a további kutatási irányokat tekintem, jó lenne, ha lenne az ország, vagy még inkább a régió leányvállalatairól egy átfogó felmérés, és nem csak nyugat-európai vagy amerikai adatokra támaszkodhatnánk...

9. A multinacionális vállalat, mint szervezet⁶⁰

-

Schubert Anikó

PhD hallgató, BCE Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék,
Vállalatgazdaságtan Intézet

*Eleanor D. Westney*⁶¹ a Schulich School of Management (York University, Kanada) professzora. Legfőbb kutatási területei a szervezeti magatartás és az üzleti kapcsolatok menedzsmentje. Kutatói és oktatói pályáját 1978-ban a Yale University-n kezdte, majd 1982 és 1998 között oktatott az MIT-n (USA), ahol 1998-tól ösztöndíjas kutatóként dolgozik. 2007-ben professor emeritus fokozatot szerez, és jelenlegi munkahelyén folytatja pályafutását. Rendszeresen publikál számos rangos nemzetközi folyóiratban, emellett több könyv, illetve könyvrészlet szerzője.

*Sri Zaheer*⁶² a Carlson School of Management (University of Minnesota, USA) professzora és dékánhelyettese. Legfőbb kutatási témái az interkulturális (cross-cultural) menedzsment, a nemzetközi üzleti gazdaságtan, tudásmenedzsment illetve a nemzetközi vállalatfelvásárlások és összeolvadások. PhD fokozatát 1992-ben szerezte a Massachusetts Institute of Technology-n, nemzetközi üzleti gazdaságtan témában. Publikációi között több referált nemzetközi szakkikk, illetve könyv és könyvrészlet szerepel.

Bevezetés

A feldolgozott tanulmány célja, hogy megértsük és elemezni tudjuk a multinacionális vállalatot (továbbiakban MNV), mint szervezeti formát; azaz MNV-k utóbbi 30 évben végbement szervezeti változásait, az azokat alátámasztó elméleteket, és ezeknek hatását a jövőbeli elméleti koncepciókra. Ezen belül az elemzés fókuszában álló legfontosabb tényező a *nemzetköziesedés*, amely fakadhat külső és belső tényezőkből és végigkíséri az MNV-k szervezeti fejlődését vizsgáló elméleteket.

A szervezeti struktúra alakulása a nemzetközivé válással – az első kutatások

A *kezdeti kutatások*, amelyek a MNV-k szervezeti fejlődését vizsgálják a *vállalatok nemzetközivé válását, nemzetköziesedését belső szervezeti tényezők által kiváltott fejlődés eredményének tekintik*. Ennek az irányzatnak első képviselője **Alfred Chandler** (1962), *Stratégia és Struktúra* című műve, illetve az az első multinacionális vállalatokon végzett nagymintás kutatás, amelyet Chander 1966-ban, a Harvard MNE Project kutatás keretében végzett el a Fortune 500 termelővállalatán. A kutatás keretében azt vizsgálja, hogy a nemzetköziesedés fokozódásával hogyan változik az MNV-k szervezeti struktúrája. Megállapítása szerint a struktúra változása belső erők, főként a diverzifikáció (termék)

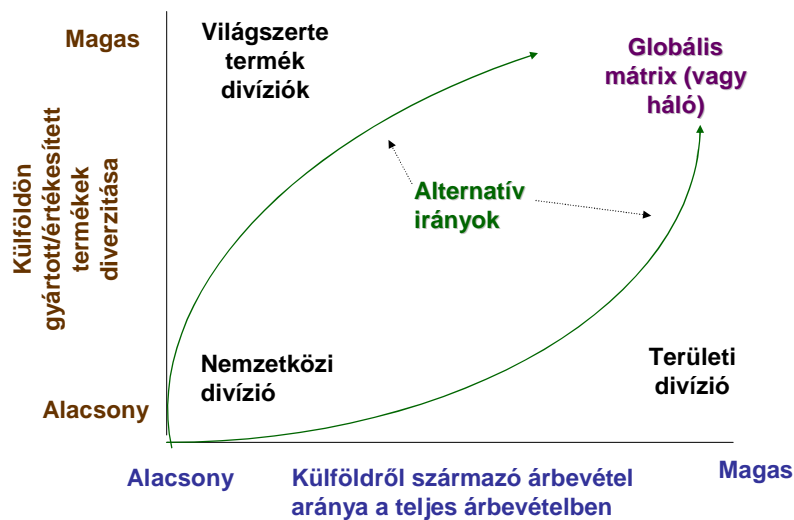
⁶⁰ Westney, E. D. –Zaheer, S.(2001): *The Multinational Enterprise as an Organisation cikke alapján* (In: Rugman, A. M. –Bewer, Th. L. (2001): *The Oxford Handbook of International Business*, Oxford University Press, pp. 349-379.

⁶¹ Forrás: <http://www.schulich.yorku.ca/SSB-Extra/Faculty.nsf/faculty/Westney+Eleanor#>, letöltve 2008. július

⁶² Forrás: <http://www.csom.umn.edu/Page2075.aspx?type=faculty&eid=31954982>, letöltve 2008. július

növekedéséből fakad. A szervezeti fejlődés három lépcsőfokát különíti el: a menedzseri és tulajdonosi funkciókat ötvöző, vállalkozó által irányított szervezetet követi funkcionális szervezet, majd a divizionális felépítés (folyamatosan növekvő vállalatméret és termék választék mellett). Ennek az irányzatnak a legfontosabb irodalmát **Fouraker és Stopford** (1968), illetve **Stopford és Wells** (1972) munkái jelentik. Az említett szerzők Chandler modelljéből indulnak ki, szerintük a vállalatok nemzetköziesedése egy önálló külföldi divízió létesítésével kezdődik, utána vagy termék vagy földrajzi alapú divizionális szervezet kialakulása következik, majd végül a mátrix szervezet (termék+földrajzi) jelenti a szervezeti fejlődés legfejlettebb fokát. Stopford és Wells elképzelése a 9.1. ábrán illusztrálható.

9.1. ábra: A multinacionális vállalatok szervezetének fejlődési modellje



Larry Franko (1976) az előző elméletet azzal egészíti ki, hogy az első fejlődési fázist jelentő nemzetközi divízió az európai vállalatok esetében általában egy anya-leány vállalat formájában alakul ki, relatíve nagy leányvállalati autonómiával. Ennek az iskolának a további képviselői arra helyezik a hangsúlyt, hogy a vállalatok nem szükségképpen egymás után járják be a nemzetközi divízióktól a globális mátrix szervezetig vezető utat (Bartlett, 1979; Davidson & Haspeslagh, 1982). Daniels, Pitts és Tretter (1984) egy alternatív modellt alkotnak meg, amely a termékdiverzifikáció és a nemzetközi működéstől való függőség alapján határozza meg a szervezeti formák kialakulását.

A belső tényezők által kiváltott fejlődés iskolájának következő képviselői nem a formális szervezeti formára, hanem az MNV-k hozzáadott értékű tevékenységeinek, telepítési döntéseinek, működési formáinak vizsgálatára helyezik a kutatási fókuszot. Az erő, amely az egyes fejlődési fázisokból való elmozdulást mozgatja a képesség: a menedzseri és szervezeti tudás belső fejlődése, illetve fejlődése szervezeti rutinoknak és folyamatoknak. A belső fejlődés legfőbb mozgatói: a szervezeti kockázat ártértekkelése és a nemzetközivé válás előnyei. Ennek az iskolának egyik legismertebb megközelítését **Perlmutter** (1969) képviseli. Perlmutter a menedzseri szemléletmód fontosságát hangsúlyozza. Ebből következően a

nemzetköziesedés nem attól függ, hogy a külföldi értékesítés mekkora súllyal szerepel a vállalat árbevételében, hanem az határozza meg, hogy a felsővezetés hogyan vélekedik a nemzetközi üzletvitelről. Három alapvető felfogásmódot azonosít; az etnocentrikust (anyaország-orientált), policentrikust (befogadó országok irányában orientált), illetve a globálisan orientált geocentrikust. Ez a háromféle megközelítés meghatározza a szervezeti döntéshozatal folyamatát, a fejlődést, a kontroll eszközeit, a motivációs rendszert, információ-megosztást és emberi erőforrásgazdálkodási mintákat. A szerző szerint a vállalatok életciklus-szerűen mennek keresztül ezeken a fejlődési fázisokon.

A szervezeti fejlődés belső tényezők által kiváltott elméletei közül az első két megközelítés különböző szempontok szerint vizsgálja a szervezeti felépítést; az első a formális struktúrát, a második pedig a disztribúciót és a szervezeti egységek közötti hozzáadott értékű tevékenységek megosztását elemzi. A harmadik megközelítés olyan időszakban született, amikor a társadalmi és kulturális aspektusok egyre nagyobb teret nyertek, így azok is megjelennek a modellben.

A nemzetközi vállalatok struktúrája a külső tényezőkkel összefüggésben – 1980-as évek

Az előbb említett társadalmi és kulturális tényezők mellett a politikai szempontok is egyre nagyobb súlyt kapnak az elméletekben és a szervezeti fejlődés vizsgálatának újabb megközelítését hívják életre, nevezetesen a *külső tényezők (környezeti elemek) által kiváltott fejlődés* elméleteit. **Prahalad, Doz és Bartlett**, akik mindannyian az 1970-es években folytatták a Harvardon a doktori tanulmányaikat nemzetközi vállalatoknál szerzett menedzseri háttérrel az Integráció - Válaszképesség (Integrarion – Responsiveness) képesség megközelítés megalkotásával alapvetően változtatják meg az addigi (belső fejlődésből kiinduló) szemléletmódot. Mindhárom szerző együtt és külön-külön is több tanulmányt írt arról, hogy a környezet hogyan határolja be az MNV-k tevékenységét. A három szerző közös cikkében kifejti (1981), hogy az MNV-k környezeti konfliktusának okai alapvetően két részre oszthatók: **a globális versenyképesség és a helyi reagálási képesség** ellentétéből fakadnak. Ez az elmélet megfeleltethető Lawrence és Lorsch kontingenciaelméletének. Az említett két tényező újraértelmezésekor Bartlett (1986) a kontingenciaelmélettel rokon globális integrációs erők és nemzeti differenciálódási erők elnevezéseket használja, míg Prahalad és Doz (1987) a tényezőket globális integrációra ösztönzőknek és lokális válaszképességre ösztönzőknek nevezik és a következő táblázatban foglalják össze a lehetséges kombinációkat.

9.1. táblázat: A globális integrációra és a lokális válaszképességre irányuló környezeti tényezők

| Globális integráció ösztönzői | | Lokális válaszképesség ösztönzői |
|--------------------------------------|------------------------------|--|
| <i>Stratégiai koordinációra</i> | <i>Működési integrációra</i> | |
| Nemzetközi ügyfelek fontossága | Méretgazdaságosság | Különbség az ügyfelek igényei/ízlései között |
| Nemzetközi versenytársak fontossága | Költségcsökkentési nyomás | Helyettesítő termékek iránti szükséglet |
| Befektetések intenzitása | Homogén igények/ízlések | Piaci elosztási struktúra |
| | Technológiai intenzitás | Anyaországi irányítás szükségletei |

Azzal, hogy meghatározásra kerültek a környezeti tényezőknek e két egymással ellentétes erői, lehetővé vált, hogy újabb tényezők (menedzseri/irányítási döntések, választások) kerüljenek elemzésre, illetve felhívták arra a figyelmet, hogy nemcsak lineáris szervezeti

fejlődés létezik, mint ahogyan azt **Porter** (1986) és **Levitt** (1983) állították. Ezek a tényezők több latens változót tömörítő faktorok, amelyek egyszerre hatnak különböző arányban és stratégiai választás kérdése, hogy mely erőkre fókuszál az adott vállalat azzal a következménnyel (alternatívaköltséggel), hogy figyelmen kívül hagyja, vagy semlegesíti a többi változót. Az Integráció- Reagálási képesség keret elsődleges előnye, hogy feltérképezhetővé teszi az iparágakat, és ezáltal rávilágít, hogy milyen stratégiát követhetnek az adott vállalatok egy adott környezetben, illetve lehetővé teszi egy iparágon belül különböző vállalati stratégiák összevetését. Bartlett, Doz és Prahalad munkái arra is felhívják a figyelmet, hogy a két tényező (globális integráció, lokális válaszképesség) nem csupán külső forrásból fakadhat, hanem internalizálhatók is, illetve ezek a tényezők csak befolyásolják, de nem determinálják a vállalati stratégiát.

9.2. táblázat: Bartlett és Ghoshal modelljei a MNE szervezetre

| MNE típusok | Jellemzők |
|---|--|
| Hazai központú (multinational) vállalat | A stratégia a lokális válaszképességen alapul. A struktúra relatíve független nemzeti vállalatokból áll, amelyek mindegyike a teljes értéklánccal rendelkezik. Anyavállalati kontrol „expot” menedzserek személyes hálózatán keresztül valósul meg. Felhalmozott tudás a leányvállalatoknál marad. |
| Multilokális (international) vállalat | A stratégia az anyaország vezetésétől függ. Struktúra: nemzeti vállalatok, melyek az értéklánc jelentős részét lefedik. A technológia és a menedzsment rendszerek központi kontrollja; a tudás a központból áramlik. |
| Globális (global) vállalat | A stratégiai fókusz a méretgazdaságosságon. Struktúra: gyenge leányvállalatok szorosan kapcsolódnak az anyaország szervezetéhez; a teljes értéklánc csak az anyaországban, leányvállalat a központtól függ. Innovációs séma a központ által kialakított, globális piacra alkalmazva. |
| Transznacionális (transnational) vállalat | Stratégia: a lokális válaszképesség, méretgazdaságosság és tanulási képesség egyensúlyaként alakul. Struktúra: független leányvállalatok szerepek és képességek alapján megkülönböztetve. Az eredményen alapuló kontroll; emberek, termékek és információ komplex áramlása. Megosztott innovációs tevékenység. |

Az 1980-as években az elmélet továbbfejlődését tapasztaljuk, de a hatalmi és politikai tényezők háttérbe szorúlnak, és a szervezeti forma, illetve kulturális elemek vizsgálata kerül előtérbe. Új szervezeti forma születik a nemlineáris fejlődés vizsgálatának eredményeképpen, amelyet **Bartlett** (1986) transznacionálisnak, **Prahalad és Doz** (1987) pedig multifokálisnak nevez. Az MNV-k szervezeti fejlődésének legmagasabb fokaként, de nem az abszolút

mértékben legfejlettebb szervezeti formaként értelmezik, amely egyben a legnehezebben menedzselhető szervezeti formát jelenti. Alternatív irányzatként **Hedlund (1986)** új elnevezést javasol az új „szervezeti megoldás” elnevezésére: a heterarchia kifejezést. Hedlund inkább a belső szervezeti tényezők által kiváltott szervezeti fejlődést valló iskolához tartozik, elmélete az evolucionista, folyamatosan fejlődő szervezeti formák megközelítésével rokon, fókuszban az innovációval és a szervezeti tanulással. A transznacionális vállalatot meta-szervezetként értelmezi.

Újabb megközelítést jelent **Porter** 1986-ban megalkotott konfiguráció-koordináció kerete. Miután Porter a stratégiai környezetről alkotta meg az öt-erő (1980) és gyémánt-modelljét (1990), a szerzők szerint ironikus, hogy lemondott az Integráció - Válaszképesség keretről a saját konfiguráció-koordináció kerete javára. Ez a kétdimenziós mátrix nem környezeti, hanem szervezeti tényezőket használt (szervezeti koordináció és konfiguráció) ez utóbbit olyan kontinuumként kell definiálni, amely a földrajzi koncentrálttság és a szétszórtság között húzódik.

Az 1980-as évek végén **Bartlett és Ghoshal (1988)** négy alapvető formáját azonosítják a multinacionális vállalatoknak nemzetközi kutatásuk alapján (lásd 9.2. táblázat). Az Integráció - Válaszképesség keretet nemcsak arra használják, hogy összekapcsolják modelljeiket a vizsgált iparágakkal, hanem arra is, hogy egy iparágon belül térképezzék fel a vállalatokat, illetve a vállalaton belüli funkciókat és a funkciókon belüli tevékenységeket. A modell új tényezővel bővül, és ezáltal háromdimenziós lesz: a globális innováció ösztönzőivel.

MNE struktúrák az 1990-es években

Az **1990-es évek kutatásaiban** és publikációiban továbbra is a fejlődési elméletek kerülnek középpontba, de inkább egyetlen, konkrét kifejlett transznacionális vállalat elemzésére fókuszálnak, és az egyes funkcionális szervezeti egységek működésének, illetve az egyes funkciók vállalaton belüli működését és összhangját kutatják. Három, az 1980-as évek koncepcionális kereteire építő fő irányzat figyelhető meg. Az egyik a transznacionális modellt terjeszti ki és mélyíti el. A másik kettő elméletekből kiindulva vizsgálja a MNV-kat. Ezek egyike a szervezetelméletből indul ki (különösen az intézményi és hálózatok elméletei), a másik a stratégia elméleteiből (erőforrás alapú vállalatelmélet és a dinamikus képességek modellje). Az alkalmazott elméletek egyaránt integrálják a belső és külső tényezők által kiváltott szervezeti fejlődés megközelítését; a vizsgálatok során az innováció és tudástranszfer egyre inkább kiemelkedő tényezővé válik. A *menedzseri és irányítási kihívásokat* vizsgáló irányzat különböző szempontú megközelítéseket alkalmaz, amelyek között szerepel: K+F tevékenység nemzetközi, országghatárokon átnyúló megszervezése, hálózatosság és ennek irányítási kihívásai, a szervezeti változások folyamata a fejlődés során, inkrementális fejlesztések elemzése esettanulmányok segítségével (Malnight, 1996, 2000), és a menedzseri gondolkodásban, szemléletmódban bekövetkező változások (Murtha, Lenway, Bagozzi; 1998). A MNV-k *stratégiai szempontú vizsgálatának elemzése* az 1990-es évtizedben valósultak meg igazán, főként a globális stratégia vált központi kérdéssé. A szervezetelméletek viszont kevésbé követték az MNE-k változásában lezajló tendenciákat. A *multinacionális szervezeten belüli folyamatok* vizsgálata is több kutatás tárgyát képezte. Kostova (1997,1999) egy többdimenziós modellt alkotott meg, amely egyéni, szervezeti és telepítési faktorokat tömörített, amelyek befolyásolják az MNV-ken belüli sikeres szervezeti gyakorlatok átadását. Emellett az *intézményi elméletek* is megjelentek, amelyeknek a többsége azoknak a vállalatoknak a vizsgálatára koncentrált, amelyek már multinacionálisan

tevékenykednek, és nem ezután akarnak nemzetközivé válni (Guillen, 1999). Az MNV-k *hálózatai* újabb irányát jelentették a kutatásoknak. További fő irányatként jelentkezett a *szervezeti tudás létrehozása és átadása* az MNV-ken belül, illetve a *pénzügyi előnyök szerteágazó elemzése* (Agmon, Lessard, 1977; Hedlund, 1987).

Jövőbeli további kutatási irányzatok megjelenését főként a következő jelenségek elterjedté válása indokolja: Internet térhódítása, értékláncok szétaprózódása, virtuális MNV-k megjelenése, potenciális fejlődési lehetőség a KKV-k számára, harmadik világbeli MNV-k megjelenése és sajátosságai; telepítési kérdések, határokon átnyúló szövetségek, kiterjesztett hálózatok szerepe; evolucionalista modellek további finomítása.

Összegzés

Ebben a tanulmányban bemutatásra került a multinacionális vállalat, mint szervezetet vizsgálatának elméleti fejlődése, és a kutatások legfőbb mérföldkövei. A kezdeti irányzatok a nemzetközivé válást belső szervezeti fejlődés eredményének tekintették, majd az 1980-as évektől szemléletváltás zajlott le a megközelítésekben és a külső tényezők által kiváltott nemzetköziesedés vált uralkodóvá. Barlett, Doz és Prahalad megalkották az integráció-válaszképesség keretrendszerét, amely a vállalatok konfliktusainak lokális és globális tényezőit igyekszik kezelni. Az 1980-as évek végén egy új szervezeti forma megjelenését tapasztalhatjuk a transznacionális vállalat formájában, illetve a kutatások egyik legfontosabb eredményének tekinthetjük azt, hogy Bartlett és Ghoshal 4 alapvető formáját azonosították a szervezeteknek és megadják azok tipikus jellemzőit a stratégia, struktúra, irányítási kontroll és az innováció szempontjából. Az 1990-es évek kutatásai a korábbi eredményekre építve, valamint stratégiai és szervezetelméleti szempontból vizsgálják a multinacionális vállalatokat. A szerzők ezeknek az elméleteknek további fejlődését vetítik előre, amelyeknek a fő mozgatói a hálózatosodás és az információs fejlődés, az Internet térhódítása.

10. Kína a nemzetközi üzleti gazdaságtan tükrében⁶³

Vaszkun Balázs

PhD hallgató, BCE Vezetéstudományi Intézet

John Child Cambridge-ban szerzett MSc és PhD fokozatot is. Az üzleti életből jött (marketing ill. HR területen dolgozott a Rolls-Royce-nál), tudományos karrierje 1966-ban kezdődött kutatóként az Aston Egyetemen. Azóta számos témában mélyítette el ismereteit és publikált jelentős írásokat, pl. stratégiai szövetségek, nemzetközi vezetés és szervezés, a szervezeti formák fejlődése vagy a most legrelevánsabb kínai gazdaság és menedzsment. Ma a Birmingham Business School professzora, de előad a hong kongi egyetemen is. Számos ázsiai (kínai) kötődése közül megemlítenéd még a pekingi China-European Community Management Centre, melynek igazgatója is volt. Tudományos munkái mellett tanácsadó céget vezet. Európában az elsők között kezdett el foglalkozni Kínával, ezzel kapcsolatos publikációs listája több oldal.⁶⁴

Bevezetés

A könyv, melyben az írás megjelent, átfogó kitekintést igyekszik adni a nemzetközi gazdaságtan vezető elméleteiről, témáiról az ezredfordulóig. A Kínával kapcsolatos fejezet célja ezen belül némileg árnyalt: a szerző azt próbálja körbejárni, hogyan tekintsünk az „international business” szemüvegén át egy olyan régióra, ahol a nemzetközi kapcsolatokat nagyfokú belső komplexitás, kulturális és politikai különbségek, kommunikációs problémák nehezítik meg. A számos felmerülő problémán túl ugyanis Kína valahol a gazdasági jövő szimbólumaként is szerepel itt. A politikai berendezkedésére egy sajátos szocializmus jellemző, mely sokban eltér a szovjet modelltől. Ez nyilvánvalóan jelentős intézményi és ideológiai különbségekhez vezet. A gazdasági növekedés mellett biztató jel Kína ezredfordulós WTO tagsága is.

Megállapítható, hogy Kína a legtöbb külföldi befektető számára túlságosan komplex és bizonytalan környezetet jelent ma is, ami nagyban gátolja a tőkebeáramlást. A külföldön terjeszkedő kínai cégek esetében is számos gazdasági nehézségről, kudarcról tudunk. E problémáknak köszönhetően született ez a cikk, mely a külföldi, ill. kínai cégek együttműködési lehetőségeinek körbejárásával próbálja segíteni a gazdasági tisztánlátást. A fejezet tárgyalása során két fő modell jelenik meg. Az egyik Porter jól ismert gyémánt-modellje (ld. bővebben: Porter, M. E. 1990). A másik Kauffman komplexitás-modellje (ld. bővebben: Kauffman, S. 1993). Ezen kívül a cikk alapját a nemzetközi gazdaságtan klasszikus paradigmája adja.

⁶³ China in International Business in Rugman, A. M. – Brewer, Th. L. (2001) The Oxford Handbook of International Business, Oxford University Press, p.681-715. Mivel az a könyv önálló cikkekként is értékelhető fejezetek gyűjteménye, ezért jelen összefoglalóban cikként vagy fejezetként emlegetjük azt.

⁶⁴ További információ: <http://www.business.bham.ac.uk/staff/childj.shtml> illetve http://www.irim.eur.nl/ERIM/Research/Centres/China_Business/Our_Centre/Researchers/Prof_Dr_John_Child (letöltés időpontja: 2008. június 18.)

Kína növekvő nemzetközi jelentősége a gazdasági életben

Kína felemelkedése az 1978 végén elindított gazdasági reformmal kezdődött, mely kinyitotta a gazdaságot a külföldi tőke előtt. A következő nagy lépcső 1999 volt, amikor a magántőke fogalma legitimmé vált a kínai gazdasági életben és Kína WTO tagállam lett.

1979-től tehát megindulhatott a külföldi tőke beáramlása – akár közös vállalatokon (joint venture), akár teljesen külföldi tulajdonban lévő leányvállalatokon keresztül. 1992-től kezdve Kína több befektetést⁶⁵ vonzott, mint bármelyik más fejlődő ország, mely elsősorban a következő államokból jött (csökkenő fontossági sorrendben): Hong Kong, Japán, USA, Taiwan, Szingapúr, Dél-Korea. Nyilvánvaló, hogy a kínai gazdasági növekedés nagyban ennek a tőkének köszönhető, ráadásul a külföldi vállalatok átlagosan 10 %-kal nagyobb hozzáadott értéket termeltek, mint a kínaiak.

Érdekes megfigyelés a külföldi befektetők viselkedésével kapcsolatban, hogy a kezdeti befektetés arányaiban kicsi, ami fokozatosan nő az évek során (nagyobb részesedés a közös vállalatban, nagyobb volumenű projektek, nagyobb mennyiségű áru, stb.). Leginkább az 1990-es évek közepétől figyelhető meg a külföldi tőke „felbátorodása”, ami aztán erősödő versenyhez is vezetett – részben a multinacionális vállalatoknak, részben viszont a fejlődő helyi vállalatoknak köszönhetően.

Több ok is indokolhatja, hogy egyre több befektető jelent/jelenik meg Kínában:

- a hatalmas potenciális vásárlóerő;
- a nagy népesség és a gyors növekedés kettős előnye (megéri gyorsnak lenni akár „idő előtt” is, mert a kereslet gyorsan fölzárkózik);
- az alacsony erőforrás- ill. munkaerőköltség;⁶⁶
- sok hong kong-i vállalat a fentiek felül adózási előnyök miatt is itt termel – ami részben magyarázza Hong Kong előkelő helyét a külföldi befektetők listáján.

Azt, hogy a külföldiek a *miért* után *hogyan* fektetnek be Kínában, Child több kutató empirikus munkája alapján tárgyalja.

Pan és Chi (1999) munkája arra mutat rá egy 1992-93-ban tartó vizsgálat alapján, hogy annál sikeresebbnek tűnik egy cég, (a) minél korábban érkezett az országba (b) inkább a közös vállalatok bizonyulnak hatékonyak, mint a szerződéses partnerségek vagy saját leányvállalatok (c) inkább a nagyobb városok „hálálják” meg a külföldi jelenlétet gazdaságilag.

Persze a helyiekkel való együttműködésből eredő konfliktusok sok külföldi befektetőt tolnak a teljesen vagy legalábbis többségi saját tulajdon felé. Kis mintán ugyan, de született olyan kutatás is, melynek eredménye szerint a saját tulajdonú külföldi vállalatok sikeresebbek, mint a közös formában működők (Hu és Chen, 1994).

A tájékozódás nehéz, mert a minta sokszor elég kicsi (főleg az ország méretéhez képest) és az eredmények ellentmondók, de az nagyjából elmondható, hogy az újabb kutatások a saját tulajdont mutatják előnyösebbnek a külföldi befektetők számára, míg a korábbiak a közös

⁶⁵ Itt egészen pontosan a beáramló FDI-ről van szó (Foreign Direct Investment, külföldi közvetlen tőkebefektetés).

⁶⁶ Azaz kihasználható fizikai munka és szellemi tőke – utóbbi pl. K+F központok létrehozásával.

vállalatot. Érdeemes hozzátenni, hogy a befektetések korai szakaszában sokszor nem is volt lehetőség teljesen önálló külföldi tulajdon szerzésére, mint ahogy több szektorban ma sincsen.

A Kínából más országokba áramló tőke (azaz a kínai befektetések) jóval elmarad a beáramlóhoz képest – bár ennek statisztikai megbízhatatlanok az engedély nélküli befektetések miatt. Ezek célja általában a piacszerzés, a nyersanyag-ellátás, illetve a technológia és szaktudás behozatala. Míg a 80-as évek közepéig a külkereskedelem jogát az állam megtartotta magának, majd engedélyhez kötötte, mára ez a helyzet liberalizálódott. Ennek köszönhető, hogy Kínában is létrejöhetek az első multinacionális vállalatok, az 1990-es években pedig mind a ki-, mind a beáramló FDI drámai növekedésnek indult. És ha ez utóbbinál kulturális és egyéb konfliktusokról beszéltünk, a kínai befektetők is jellemzően az etnikai, ill. kulturális kapcsolatrendszerükön keresztül kötnek üzletet külföldön.

A Kínával kapcsolatos problémák

Amikor a beáramló új tőke csökkenésnek indult 1996-ban és drámaian esett 1999-ben, nyilvánvalóvá vált, hogy a látványos növekedés mögött számos probléma bújkik meg. Számos külföldi befektető elégedetlen a Kínában elért gazdasági eredményeivel és sokan ki is vonultak a piacról.

Sokakat a megerősödő kínai cégek szorítanak ki, ráadásul számos esetben állami támogatásnak, vagy a (szintén az államtól kapott) olcsó hiteleknek köszönhetően. A versenyhelyzet erősödésével egyre nyilvánvalóbbá válik, hogy Kína kész védeni a hazai iparát a külföldi cégekkel szemben, bizonyos szektorokban akár a teljes ellenőrzési, (tulajdonosi) jog fenntartásával is. A nem kínai vállalatok számos korlátozással találkoznak, mint korábban említettük, a tulajdonszerzéssel kapcsolatban is. A szellemi jogok védelmének problémája is éles kritikákra ad okot a külföldiek szemében. Child Kína, mint befektetői környezet bemutatásához végül Porter gyémánt modelljét használja föl. A következtetés evidensnek tűnik: minél érettebb a helyi kereslet, annál több befektetőt vonz az országba; minél fejlettebb a háttérpar, annál több pénzt fordíthatnak a befektetők saját működésükre – ellenkező esetben a körülmények javítását is finanszírozniuk kell, valamint nagyobb vezetői kontrollra (azaz tulajdonhányadra) lesz szükség. A helyi viszonyok tehát hatnak az FDI-re.

A kiáramló befektetésekkel kapcsolatban szintén érezhető a politikai befolyás, bár az állami szerepvállalás itt kevésbé egyértelmű. A kínai vállalatokról külföldön sokszor bebizonyosodik az is, hogy hiányt szenvednek versenyképes nemzetközi vezetői ismeretekben, a célországgal kapcsolatos ismeretekben, ill. a nemzetközi standardok elsajátításában.

Kína, mint üzleti környezet

A **kormányzat** Child szerint pragmatizmussal jellemezhető, meghatározó vonása ezen kívül a társadalmi egyensúly fenntartására való törekvés. Minden változást ez a két tulajdonság kísér, ami jelentősen hátráltatja a reformokat. A hol központilag szabályozott, hol piaci alapokon működő iparágak között valahol egy piaci alapokon nyugvó szocializmust találunk. A központosítás költséges volta sokszor decentralizációhoz vezet. Az érett föderalizmus hiánya azonban mindenképp egy bizonytalan gazdasági környezetet teremt.

A kínai „üzleti rendszer”⁶⁷ gyakorlatilag a vállalatok és az állam kapcsolatát jelenti. Ez teljes mértékben hálózati tőkén (ismeretségen) alapuló viszony. Kínában ráadásul még mindig túl nagy az állami vállalatok aránya és súlya, amit reformokkal folyamatosan igyekeznek csökkenteni.

Az ún. **köztes intézmények** biztosítják a vállalatok jogi, pénzügyi, kereskedelmi, oktatási környezetét. Mindegyikről elmondható lényegében, hogy a nemzetközi szinten is életképes működése gyerekcipőben jár, és bár a reformok elején tartanak, folyamatosan fejlődik.

Gazdaságpolitikai és elméleti következmények⁶⁸

A globalizáció kétségtelenül hozzájárul a folyamatos változáshoz. A gazdaság eddigi jellemzőinek már megjelentek az ellentét-párjai, ez jól tükröződik a kormány gazdasági beavatkozásaiban, ahol egyre inkább teret nyer:

- a reformok felgyorsítása,
- az üzleti partneri viszonyok demokratizálódása.
- a kapcsolatokra épülő gazdaság visszaépülése.

A kínai gazdaság összefoglaló jellemzésére a szerző egy új elméletet is felhasznál, melyet Kaufmann (1993) írt le a rendszerek komplexitásának jellemzése céljából⁶⁹. Mivel Kína esetében az N (a rendszer elemeinek száma) igen magas, komplex rendszernek minősítjük. A K (az elemek közötti interakció) a rendszer részalmazai között kicsi, a részalmazokon belül viszont nagy (helyi közösségek, kapcsolati háló), a kis P pedig alacsony stabilitásra utal.

Child két stratégiát ír le, mellyel ez a komplexitás kezelhető. Az egyik a komplexitást csökkentő stratégia (lobbival, befektetéssel, többségi tulajdon megszerzésével), melynek a problémája, hogy konfliktusokat gerjeszt, így nagyon költséges. A komplexitást befogadó stratégia viszont elfogadja azt és megpróbál együtt élni vele, kooptálással csökkenti a tranzakciós költségeit.

A kínai és külföldi vállalatok mindezek tükrében számos módon működhetnek együtt. A lehetőségeket táblázatban foglalhatjuk össze (lásd a 10.1. táblázatot). Ami erre biztosan hatással lesz: kormányzati szabályozás (az iparág stratégiai jelentősége), a befektető vállalat mérete, nemzeti hovatartozása, a befektetés időzítése. A táblázatot elnézve megállapítható, hogy a vállalatok kooperációja igen komplex rendszer és mikro szinten kevésbé általánosítható.

* * *

A cikk legnagyobb értéke, hogy megmutatja: hogyan kezelhetünk egy ismeretlen, komplex, távolinak tűnő régiót a nemzetközi üzleti gazdaságtan elméletein és gyakorlatán keresztül (Kína szerepe itt általánosabban is értelmezhető). A szerző széles körű irodalmat tekint át és több hasznos, értékelő modellt is bemutat. Ugyanakkor a modellek hozzáadott értéke magához a mondanivalóhoz számomra nem volt mindig világos. A gyakorlatból vett esetek, példák, kutatási eredmények magyarázó erejét is aláássa, hogy azok rendszerint nem

⁶⁷ Az eredeti szövegben ez „business system”-ként szerepel

⁶⁸ Az alfejezet eredeti címe: Implications for Theory and Policy

⁶⁹ Kaufmann elméletében 3 tényező alapján mérjük a komplexitást: N a rendszer elemeinek száma, K az elemek közötti interakciók száma (max. érték = $N*(N-1)$), P kontroll paraméter pedig (értéke 0,5 és 1 között változik) a rendszer interakciók alapján mért stabilitását mutatja.

általánosíthatóak egyedi jellegük vagy validitásuk hiányossága miatt. A szerző általános érvényű modellekkel próbál bemutatni, elemezni egy – a cikkben végig, hangsúlyozottan komplex – gazdaságot, a feladat súlya alatt az egyes fejezetek azonban kissé rapszodikusnak, rendezetlennek tűnnek.

10.1. táblázat: A kínai és nemzetközi cégek között létrejövő üzleti kapcsolat lehetőségei

| | Nagy, stratégiai állami vállalatok | Egyéb állami vállalatok | Vegyes vállalatok | Magán vállalatok |
|--|--|--|--|--|
| Multinacionális vállalatok | Alapvetően versenytársak, szövetség elképzelhető, de összeolvadás nem. A kínai fél állami utasításoknak engedelmeskedik. | Főleg közös vállalatok. | Főleg közös vállalatok, ill. a MNE felvásárolhatja a kínai vállalatot. | Közös vállalat, a kínai fél felvásárlása, vagy az a multi termelő / szolgáltató beszállítója lesz. |
| Nemzetközi kis- és közepes vállalatok | A kisvállalatok technikai beszállítók lehetnek, esetleg a terjeszkedő kínai nagyvállalat felvásárolhatja azokat. | Főleg közös vállalatok, bár a kisvállalatok olykor szerződéses (pl. licenz-) partnerekké is válhatnak. | Főleg közös vállalatok és néhány kisebb nemzetközi vállalat felvásárlása elképzelhető (piacra lépés, piaci pozíció megerősítése) | Közös vállalat, vagy a kínai magánvállalat a nemzetközi fél termelő / szolgáltató beszállítója lesz. |
| Külföldi kínai vállalatok | Kevés tranzakció, mivel más szektorban működnek. | Főleg közös vállalatok. | Közös vállalatok és regionális hálózati partnerek | Közös vállalat, hálózati partnerek, kölcsönös felvásárlások elképzelhetők. |
| A legvalószínűbb lehetőség kínai vállalatok nemzetköziesedésére | 1. technológiai transzfer-megállapodások 2. Tengerentúli cégek felvásárlása, zöld mezős beruházás. Marketing vagy kiskereskedelem területen közös vállalat is elképzelhető. | Kis vagy elhanyagolható mértékű nemzetköziesedés. | 1. tengeren túli marketing 2. Piaci pozíció megerősítése felvásárlással | 1. Szerződéses kapcsolat tengeren túli cégekkel (elsősorban kínaiakkal) 2. Kölcsönös tulajdonlás (pl. közös vállalat) 3. Nemzetközi hálózatok tagvállalatai. |

Megj.: A táblázat a sorok, ill. oszlopok fejléceiben szereplő vállalat-típusok valószínű együttműködési formáit mutatja be. Az utolsó sor egyfajta értékelés.

MNE = multinacionális vállalat

11. A nemzetközi üzleti gazdaságtannal foglalkozó irodalom áttekintése, 1960-2000.⁷⁰

-
Nagy Gábor

PhD hallgató, BCE Marketing Tanszék, Marketing és Média Intézet

John D. Dunning az Egyesült Királyságban található Reading Egyetem emeritus professzora, valamint az USA-beli New Jersey Állam Rutgers Egyetem New Jersey Állam Professzora címének viselője. 35 könyv szerzője, társszerzője, ill. szerkesztője. Az 1950-es évektől foglalkozik az FDI és a multinacionális vállalatok közgazdasági kérdéseivel. Számos híres nemzetközi (Észak-Amerika, Európa, Ázsia) üzleti iskolában működött 'visiting professor'-ként. Tanácsadói tevékenységét tekintve a genfi UNCTAD vezető tanácsadója, és a Londonban székelő Economists Advisory Group Ltd. gazdasági tanácsadó iroda elnöke.⁷¹

Bevezetés

Dunning alapvetően két dologra helyezi a hangsúlyt tanulmányában: (1) a nemzetközi vállalatok aktivitását befolyásoló tulajdonviszonyok, szektorális és geográfiai jellemzők, valamint (2) a külső technológiai, gazdasági és politikai környezetben zajló változások bemutatása. A fenti csoportokat alkotó irodalmi források, valamint a közöttük fennálló kapcsolódások áttekintése fényében a szerző három fő időszakot jelöl meg, mintegy elkülönítve a multinacionális vállalatok irodalmának egyes fejlődési korszakait: (1) az 1960-as évek közepétől az 1970-es évekig, (2) az 1970-es évek közepétől a kései 1980-as évekig, és a (3) kései 1980-as évektől az ezredfordulóig. A továbbiakban e korszakok részletesebb kifejtése következik.

Az egyes korszakokra jellemző főbb intellektuális kihívások

Az 1960-as évek közepétől az 1970-es évekig

Az kutatók többsége Stephen Hymer (1960) nevéhez köti a nemzeti határokat átlépő vállalatok tevékenységének szisztematikus vizsgálatát. Hymer, Charles Kindelberger Ph.D. hallgatójaként megfigyelte – ahogy előtte már sokan –, hogy az ötvenes évektől egyre több amerikai vállalat gyárt magas hozzáadott értékű termékeket Kanadában valamin Nyugat Európában, és hogy az ilyen fajta aktivitások döntően csak bizonyos iparágakra jellemzőek. Bain már 1965-ben, különböző amerikai ipari szektorok tulajdonosi és iparági szerkezetének vizsgálatával foglalkozott. Az ő nevéhez fűződik egyfajta belépési korlátok tipológiájának kidolgozása is. A belépési korlátok védőhálójának köszönhetően, e csoportba tartozó vállalatok kompetitív előnyök birtokában vannak a körön kívül eső vállalatokkal szemben. Az említett előnyök forrásaiként a következő tényezők birtoklását sorolta fel a szerző: termelési költséghányad, méretgazdaságosság, privilegizált pozíció a termék- és tényezőpiacokhoz történő hozzáféréseben.

⁷⁰ John H. Dunning: the Key Literature on IB Activities: 1966-2000. in Rugman, A.M.-Bewer, th.h. (2001) The Oxford Handbook of International Business, Oxford University Press, pp. 36-68.

⁷¹ Forrás: http://www.unhistory.org/iac_res/dunning.htm, leöltve 2008- július.

Hymer (1968) később a következő kérdésre kereste a választ: miért akarják a vállalatok külföldi érdekeltségeiket irányítani és kontrollálni? Coase (1937)⁷² tranzakciós költségek elméletének alkalmazásával megkísérelte leírni a határokon átívelő horizontális és vertikális vállalati integrációkat. Megközelítésének legnagyobb hibája, hogy a stratégiai és menedzseri kérdések kimaradtak az elemzésből.

Raymond Vernon (1966), korábbi társaival szemben, sokkal inkább makro és kereskedelmi szempontból közelítette a problémát. Elemzésének fókuszában, korábbi társaival megegyezően, az Egyesült Államok vállalatai viselkedésének magyarázata állott. Jelentős hangsúlyt fektetett az ország-specifikus tényezők versenyelőny kialakítása, és ebből eredően a magas hozzáadott értékű termelési tevékenységek lokalizációjának vizsgálatára. Vernon értelmezésében az amerikai vállalatok olyan külföldi piacokra törtek be könnyedén, ahol a termelési tényezők, a keresleti feltételek és a piaci szerkezet nagyon hasonlítanak a hazai viszonyokhoz. E piacokról aztán, a fenti tényezők adta lehetőségek kihasználásával, többletérték hozzáadásával, amikor a termékek standardizálódtak, vagy az érettség szakaszába értek, továbbá a potenciális versenytársak megjelenésével a vállalatok a termelést külföldre helyezik. Vernon megközelítésének is volt azonban némi hátulütője: kevés hangsúlyt helyezett a vállalatok szervezeti jellemzőire.

Hymer és Vernon munkáit követően a multinacionális vállalatokat érintő kutatások négy fő irányt vettek: (1) Hymer hipotéziseinek formalizálása és empirikus tesztelése. E kutatások főképp az USA-ból a fejlett világba kirajzolt termelőegységek vizsgálatával, és azon tényezők leírásával foglalkozott, melyeknek köszönhetően a vállalatok külföldi piacokra törhettek be. (2) A kutatások másik ágában a kutatók az USA-ból származó nemzetközi vállalatok elemzését vitték tovább brit, európai és japán vállalatokra. (3) A harmadik irányzat kutatói a vállalatok stratégiai irányultságával foglalkoztak behatóbban. Flowers (1976) és Graham (1978) megfigyelték, hogy viselkedésbeli hasonlóságok voltak kimutathatók az amerikai multinacionális vállalatok versenytársainak idegen piacokra történő betörésénél, beleértve utóbbi vállalatok amerikai piacokra történő belépését is. (4) E korszak negyedik jelentősebb irányzata a nemzetközi pénzügyi iskola néven vált ismertté. Megfogalmazásukban a külföldi közvetlen tőkebefektetések csak egy lehetséges formája az árfolyamváltozások és egyéb pénzügyi kockázati tényezők csökkentésének, továbbá annak, hogyan lehet a tőkeletlen nemzetközi tőkepiacokat vállalaton belülről internalizálni. E kutatás képviselői, bár elismerték specifikus tényezők versenyelőny növelő jellegét, szerintük a külföldi tőkebefektetések tulajdonképpen a vállalatok piaci kudarcokra, a határokon átnyúló környezeti bizonytalanságok csökkentése céljából adott válaszai.

Az 1970-es évek közepétől a kései 1980-as évekig

A következő évtizedre leginkább jellemző kutatási irányok a következőképpen jellemezhetők. A kutatók már nem kutatták olyan nagy intenzitással a külföldi közvetlen tőkebefektetések gyakorlatát. A vizsgálatok hangsúlya inkább a tőkebefektetéseket eszközöző intézményekre tevődött át, továbbá az olyan kérdésekre, hogy tulajdonképpen miért helyezi ki egy adott vállalat értéknövelő tevékenységét anyaországa határain kívülre?

Két meghatározó iskola született ebben az időszakban. Az első, mely főleg skandináv kutatók (lásd Johanson és Vahlne, 1977; Loustarinen, 1979) nevével fémjelvezhető, a vállalatok által

⁷² Ronald Coase neve egyik leghíresebb cikke folytán ('The Nature of the Firm', 1937) került a tudományos közvélemény figyelmének középpontjába. Coase a következő kérdésre kereste a választ: egy gazdaságot miért önálló gazdálkodó szervezetek alkotják, szemben az egyének szerződéses megállapodásaival? Coase nyomán a tranzakciós költségek elmélete ad egy lehetséges magyarázatot.

internalizált tevékenységek folyamatát vizsgálta. Megközelítésük egyfajta *szekvenciális, inkrementális* megközelítésnek nevezhető, mert folyamatában próbálja magyarázni a multinacionális vállalatok külföldi piacainak keresleti feltételeit, az adott országokban rendelkezésre álló tényezőket. A skandináv iskola megközelítése alapján a multinacionális vállalatok először azokra a piacokra lépnek be, melyeket nagyon jól ismernek. Az itt megszerzett tudást felhasználva aztán az addig ismeretlen piacokra lépnek be. E megközelítést ért kritikák alapján, a kutatók döntően csak a vállalatok piaci tevékenységére fókuszáltak. A skandináv kutatók azonban mindenképpen valami újat hoztak az addigi kutatásokhoz képest: a külföldön történő közvetlen tőkebefektetések dinamikus megközelítésének első próbálkozásai fűződnek nevükhöz.

A korszakhoz köthető másik nagy irányzat képviselői a következő kérdésekre keresték a választ: (1) Miben térnek el a multinacionális vállalatok hagyományos társaiktól? (2) Miért hoznak létre egy adott országban székelő vállalatok külföldön hozzáadott értéket előállító érdekeltségeket, ha előbbi tevékenységet külföldi partnerekkel szerződéses keretek között is megvalósíthatnák? A fenti megközelítés tudományos megfogalmazása a következőképpen magyarázható: a vállalat külföldön folytatott termelőtevékenysége tulajdonképpen egy piachelyettesítő megoldás. A miéltre adott válasz pedig a következőképpen hangzik: a vállalatok akkor fognak ehhez a megoldáshoz folyamodni, ha a tranzakciós kapcsolatokat ellátó, országokat összekötő piacok működtetési költségei alacsonyabbak lesznek a hierarchikus kontroll költségeinél.

A késői 1970-es és korai 1980-as években a multinacionális vállalatokra egyre inkább úgy kezdenek tekinteni, mint olyan intézményekre, melyek az egyik országban legyártott erőforrásokat (termékek) más országokból származó hozzáadott értékű tevékenységgel kombinálják. Nem pedig egy olyan szervezetre, mely két vagy több országban rendelkezik gyártókapacitással, és megfelelően koordinálja azokat. A fentiek tükrében tehát megkülönböztetünk termelő funkciót (*producer*) és tranzakciós funkciót (*transactor*) ellátó vállalatokat.

Az internalizációs közgazdaságtan képviselői – pl. Buckley-Casson (1976), Hennart (1977), Lundgren (1977) – arra keresték a választ, hogy a határokon átívelő, félkész termékeket érintő termékáramlásokat miért a multinacionális vállalatok koordinálják, és nem a piaci viszonyok. Bár az irányzat képviselői egyetértettek abban, hogy a külföldi közvetlen tőkebefektetéseket hely-specifikus tényezők is erősen befolyásolják, figyelmük hangsúlya azonban a piaci koordináció során tapasztalható elégtelenségek feltérképezésére irányult.

Bár az internalizációs közgazdaságtan viszonylag sok tudományágot olvasztott magába – mikroökonómia, gazdaságtörténet, szervezetelmélet – idővel megjelentek a paradigmával kapcsolatos kritikák is. A marxista, neo-marxista irányzat képviselői elutasították a neoklasszikus közgazdaságtan feltételezését az erőforrás allokáció elméletére vonatkozóan, mely az internalizáció közgazdaságtan alapjait képezi. A következő kritikai irányzat Kiyoshi Kojima (1973) nevéhez fűződik, akinél a tőkebefektetések magyarázatában a hagyományos makroökonómiai modellek dominálnak. Az elemzés alapegysége itt az ország, és nem a vállalat. A kutatók egy harmadik köre a multinacionális vállalatok növekedését a versenytársakhoz képesti, tartós bevételt generáló képességük alapján magyarázza. Schumpeter nyomán azt vallották, hogy a vállalatok számos egyedi erőforrásait endogén tényezőként kellene kezelni, szemben a korábbi exogén megközelítéssel. Ehhez a megközelítéshez kapcsolható az erőforrás alapú vállalatelmélet (Penrose, 1958) kialakulásának gyökerei is – pl. Wernerfelt (1984), Barney (1991), Conner (1991). A

negyedik domináns irányzat Nelson és Winter (1982) nevéhez fűződik. Ők a vállalatok fejlődésének evolucionista magyarázatát adják. Az evolucionista megközelítés sokkal inkább dinamikus természetű, és az útfüggőség tényét is bekapcsolja a vizsgálatba. Ennek tükrében olyan endogén versenyelőny forrását képező tényezőkkel operál, mint a vállalat-specifikus, innovációs képességek és tanulási minták felhalmozódásának folyamata és tartalmi jellemzői.

A multinacionális vállalatokkal foglalkozó kutatások másik nagy irányzata a miért?, hol?, hogyan? kérdésekre keresi a választ. Az irányzat kiemelkedő képviselője e tanulmány szerzője, John H. Dunning (1977), aki azt állítja, hogy a multinacionális vállalatok tevékenységének magyarázatában a következő tényezők összjátéka játszik fontos szerepet (OLI-paradigma): (1) a létező és a létrehozandó nemzetközi vállalatok kompetitív versenyelőnyei feletti tulajdonlási jog (O), (2) egyes országok földrajzi elhelyezkedéséhez köthető előnyök (L), (3) a fenti erőforrások/képességek kombinálásának képessége (I). Az OLI paradigma, amellet, hogy elég jól megragadja a multinacionális vállalatok tevékenységének számos formáját, még kellőképpen parametrizálható is, mely az empirikus kutatások esetében hipotézisek tesztelésére kiválón alkalmazhatóvá teszi.

A kései 1980-as évektől az ezredfordulóig

A multinacionális vállalatokkal foglalkozó irodalom, az 1980-as éveket megelőző két évtizedben számos új, és a korábbi ismereteket kiegészítő megközelítés született. Összegezve a korábbi eredményeket, megállapítható, hogy a tudományág az idő előre haladtával egyre inkább multidiszciplináris arcot öltött – üzleti stratégiával, szervezetelméletekkel, gazdaságtörténettel, politikatudománnyal és gazdaságföldrajzzal foglalkozó kutatók kapcsolódtak be a multinacionális vállalatok kutatásába. Még egy megállapítás tehető e korszak tudományos eredményeire vonatkozóan: az eddigi kutatási eredmények többségében közgazdászok tollából kerültek ki.

Az 1980-as években három, a multinacionális vállalatok kutatásával foglalkozó irányzat rajzolódott ki. A kutatók egyik csoportja egyet értett abban, hogy a vállalatok azért mennek külföldre, vagy növelik tevékenységi körüket, hogy egyrészt megőrizték, másrészt növeljék és kiaknázzák az ott megszerzett versenyelőnyeiket. Doz-Asakawa-Santos-Willimson (1997) ún. metanacionális vállalatokról beszélnek, melyek a világ minden részéről gyűjtik be a szükséges erőforrásokat és intellektuális képességeket, és ezeket olyan módon integrálják, hogy azok minél jobban illeszkedjenek a hosszú távú vállalati stratégiához. A multinacionális vállalatok tőkegyarapításának gyakorlatát és tanulóképességük javítását Malmberg-Sövall-Zander (1996) vizsgálta logisztikai és stratégiai szempontból. Dunning (1996), Kuemmerle (1999), Chen-Chen (1998) meggyőző bizonyítékokat sorakoztatott fel annak igazolására, hogy a multinacionális vállalatok tulajdonképpen a külföldi közvetlen tőkebefektetések útján védik globális pozíciójukat, valamint azokat a külföldi erőforrásokat és képességeket, melyek szeretnének megszerezni.

A kutatók egy másik csoportját a külföldi érdekeltségek vállalati formációinak növekvő diverzitása foglalkoztatta. Tehát főleg a következő formációk: külföldi portfólió beruházások, összeolvadások és felvásárlások, stratégiai szövetségek valamint a hálózati formák különböző válfajai. Sőt, mi több, a kutatók nem csak egyszerűen a fenti formációk eddigi tudásbázisba történő beépítését szorgalmazták, hanem volatilitásuk kialakulásának eredőit, hatásuk eredményeinek vizsgálatát is (Dunning-Dilyard, 1999).

A kutatók harmadik csoportja a határokon átívelő, nem tőke alapú vállalati szövetségeket vizsgálta. Az ilyen szövetségek létrejöttének OLI paradigma keretébe történő ágyazása

Dunning (1995) nevéhez köthető. E csoportba tartozó kutatók alapján, a vállalati szövetségek kialakulásának hátterében a következő tényezők húzódnak meg: (1) K+F képességek fejlesztése, az innovációs folyamatok felgyorsítása; (2) a világban szétterülő, külső aktorok által birtokolt erőforrások és képességek azonosítása, és ezek koordinálása a vállalatok által birtokolt és kontrollált erőforrásokkal; (3) a térbeli gazdasági klaszterek szereplőiként, profitálni e csoportosulások alacsony tranzakciós költségeiből és átlagon felüli tanulási lehetőségeiből.

A multinacionális vállalatok tevékenységét befolyásoló környezeti tényezők

Az 1960-as évek közepétől az 1970-es évekig

A II. világháborút követő újjáépítés időszaka a következő jellemzőkkel írható le. A földgolyó gazdasági értelemben meglehetősen zárt és fragmentált piacokra tagolódott. A nemzetközi közvetlen tőkebefektetéseket főleg az USA vállalatai eszközölték. A multinacionális vállalatok ebben az időszakban főleg a következő főbb területekre koncentráltak: (1) termelési tevékenység és kapcsolódó szolgáltatások, (2) a termeléshez szükséges mezőgazdasági termékek és nyersanyagok biztosítása az anyaországban folyó termelés zavartalanná tétele érdekében. A kutatók a következő kérdésekre keresték a választ: (1) Milyen körülmények között helyettesíti a közvetlen tőkebefektetés a kereskedelmet? (2) Mi határozza meg az ilyen befektetések szektorális összetételét? (3) Várhatóan mely országok kerülnek az ilyen befektetések célkeresztjébe? A középpontban az amerikai vállalatok külföldön folytatott értékteremtő folyamatainak vizsgálata állott. Számos kutató vallotta egyhangúlag, hogy az amerikai vállalatok vizsgálata során feltárt eredmények majd kiterjeszthetők lesznek más országok hasonló tevékenységet folytató vállalataira is.

E korszak tanulmányainak további jellegzetessége, hogy döntően a kereskedelem alapú magyarázatot részesítik előnyben. Később aztán a piaci szerkezetek ('industrial organization') irányzat dominálja a kutatók gondolkodását. Ezekben az években kevés figyelem fordult a hazai kormányok multinacionális vállalatok külföldi tőkebefektetéseiben eszközölt lépései vizsgálatára. Összegzésként elmondható, hogy a hatvanas évek kutatásai főleg az amerikai multinacionális vállalatok befogadó országokra kifejtett gazdasági hatásait vizsgálták. A korszak kutatói közül sokan kimutatták, hogy a közvetlen tőke (FDI) beáramlások pozitív hatást fejtenek ki a befogadó országokra, főleg az új technológiák, menedzsment-tudás, marketing képességek, szervezeti kompetenciák és új vállalkozási formák kialakulása tekintetében.

Az 1970-es évek közepétől a kései 1980-as évekig

A hetvenes évek közepétől számítva változás állt be a kutatók érdeklődési köre és a multinacionális vállalatok érintő kérdések tekintetében. A kutatók figyelmének középpontjába – a külföldi tőkebefektetések fontosságának leértékelődésével párhuzamosan – a nemzetközi szervezet került, mint a szükséges erőforrások birtoklója és a folyamatok koordinátora.

11.1. táblázat: A nemzetközi vállalatok működésével foglalkozó irodalom paradigmái és elméletei: néhány stilizált tényező

| <i>Az 1970-es évektől az 1980-as évekig</i> | <i>Az 1990-es évek</i> |
|--|---|
| A külföldi közvetlen tőkebefektetések (FDI) főleg a tulajdonlásból származó előnyök (O – <i>OLI-paradigma, a szerk.</i>) okán történnek. Az erőforrások és képességek egyirányú áramlása. | A külföldi közvetlen tőkebefektetések áramlásának több oka figyelhető meg. Többirányú erőforrás- és képesség-áramlás. |
| Többnyire zöldmezős FDI. A további beruházások szekvenciálisan, a kitermelt profit újra befektetésével történnek. | Az FDI főleg felvásárlások és összeolvadások útján. |
| A tulajdonlásból származó előnyök (O) az otthoni piacokon elfoglalt előkelő pozícióknak köszönhetően. | A tulajdonlásból származó előnyök inkább vállalat specifikusak és a multinacionalitás valamely fokához köthetők. A képességek kialakításának globális jellege. |
| A tulajdonlásból származó előnyök kiválasztásának egyértelmű jellege. | A nemzetközi vállalati működés szisztematikus megközelítése. Az intézményi pluralizmus magasabb foka. |
| Összehasonlíthatóan kevés külföldön végzett innovációs aktivitás. A külföldi termelőtevékenységek helyi gazdaságokba történő alacsony beágyazottsága. | Jelentős külföldi innovációs tevékenység (főleg a fejlettebb országokból) és/vagy stratégiai szövetségek más vállalatokkal. |
| A termelési tényezők (munka és tőke) globális elosztása Heckscher-Ohlin elmélete alapján. | A nemzetközi vállalatok globális specializálódása a Schumpeter-i típusú kereskedelem és tőkeáramlások viszonylatában. |
| A telephelyválasztás főleg az erőforrások rendelkezésre állóságának függvényében történik. | A telephelyválasztás megválasztása főleg a rendelkezésre álló erőforrások növelésének függvényében történik. |
| Relatív kevés figyelem összpontosul a véletlenszerű (térbeli) piaci kudarcok kiküszöbölésére és a hely-specifikus közgazdasági externáliák feltérképezésére. | Több figyelem a komplex, klaszter alapú vagy vállalati rendszerekhez tartozás előnyeinek feltérképezésére. A hálózat alapú gazdaságok multincionális vállalatok számára nyújtott előnyeinek számbavétele. |
| A főbb paradigmák statikus jellege. | A nemzetközi vállalatok tevékenységeinek dinamikus jellemzőinek számbavétele. |
| A nemzetközi vállalatok külföldi leányvállalatai, mint a központ által delegált, hozzáadott értéket képviselő tevékenységek végrehajtói. | A leányvállalatok integrált részét képezik a nemzetközi vállalatok vagyoni növelő képességének. Az elméletek kiterjesztése a vállalati vagyoni felhalmozásának útfüggő jellegére, valamint a tanulóképesség jelentőségének felismerése. |
| A nemzetközi vállalatok hierarchikus felépítése. | Laposodó piramisok, heterachikus szervezetek, a felelősségi hatáskörök delegálása a vonalbeli menedzserekhez. |
| A megfelelő irányok kijelölése helyett, a legtöbb stratégia a piaci kudarcok okozta nehézségek elkerülésére összpontosít. | A piaci kudarcok kiküszöbölése céljából kialakított stratégiák, különös figyelemmel a közös kormányzásból származó dinamizáló externáliákra. |
| A kormányok bizalmatlansága a külföldi közvetlen tőkebefektetések gyakorlata iránt. | A kormányok pozitív hozzáállása a külföldi közvetlen tőkebefektetések gyakorlatához. |
| Szerény próbálkozások az interdiszciplináris megközelítések alkalmazására. | Az interdiszciplináris elméletek alkalmazása a nemzetközi vállalatok viselkedését leíró elméletekben. |

Forrás: Dunning 1999-es tanulmányának 2.1 táblázata alapján

1972-ben alapították a 'Group of Eminent Persons' nevű kutatócsoportot, mely a multinacionális vállalatok gazdasági fejlődésre kifejtett hatását volt hivatott vizsgálni. A kutatócsoport a globális stratégiájukat követő vállalatok viselkedését vizsgálta, továbbá e stratégiák gazdasági és társadalmi hatását, a befogadó országok intézményeire és lakosságára való tekintettel. A következő tényezőket találták fontosnak a multinacionális vállalatok kialakulásának előzményeiként: (1) a külföldi tőkebefektetők tevékenységének nemzetközivé válása; (2) a nem amerikai eredetű multinacionális vállalatok térnyerése; (3) a globális technológiai innováció lefékeződése a hetvenes évekre; (4) a világ piacgazdaságainak fokozódó integrációja. Ezen tényezőknek köszönhető, hogy a kutatók figyelme áttevődik a kereskedelem alapú kérdésekről a vállalati jellemzők és piaci jellemzők vizsgálatára.

A szervezetek tanulmányozása felé történő hangsúlyeltolódás Kiyoshi Kojima munkásságának köszönhetően is erősödött (Kojima, 1973, 1978, 1982). Konzisztensen állította, hogy az amerikai és japán vállalatok közötti ország-specifikus tényezők különbözősége magyarázza leginkább a külföldi tőkebefektetések mértéke és struktúrája között tapasztalható eltérőséget. Kojima a vállalatokat körülvevő intézményi és társadalmi struktúrára fókuszált elsődlegesen. Másodlagos szerepet kaptak megközelítésében a stratégiai kérdések és a hazai kormányzat intézkedései.

A kései 1980-as évektől az ezredfordulóig

Az utolsó két évtized politikai, technológiai és gazdasági eseményei alapjaiban változtatták meg az 1980-as évekig domináló globális gazdasági rendet. A technológiai ágazatokban észlelhető dinamikus fejlődésnek és a versenyfeltételek erősödésének köszönhetően a határokon átnyúló felvásárlásokkal, összeolvadásokkal, stratégiai szövetségek létrejöttével találkozhatunk.

A privatizáció széleskörű elterjedésével, a szolgáltatási szektorokat érintő deregulációnak köszönhetően a közvetlen tőkebefektetések eddig nem látott méreteket öltöttek a telekommunikációs, banki és pénzügyi szektorban, valamint a tudás alapú gazdaság által támasztott kereslet a szakképzett dolgozók iránt minden professzionális szolgáltatás és üzleti megoldás nemzetköziesedését eredményezte.

Ebben az időszakban működő kutatókat a következő kérdések foglalkoztatták: (1) Hogyan befolyásolja az internet és az elektronikus kereskedelem a multinacionális vállalatok határokon átnyúló tevékenységét, koordinációs erőfeszítéseit, valamint egyéb intézményekkel fenntartott kapcsolatait? (2) A pénzpiacokra jellemző bizonytalanság fokozódása és a szupranacionális intézmények (WTO, World Bank, IMF) módosuló felépítése hogyan befolyásolja a multinacionális vállalatok input/output erőforrásainak határokon átvitelő mozgását és azok árazását?

Összegzés

A fenti összefoglaló tanulmány alapján levonható következtetések a következők: az elmúlt négy évtizedben, a multinacionális vállalatok kutatásával foglalkozó irodalom nemcsak számosságában nőtt meg rendkívüli mértékben, hanem földrajzilag és a témához kapcsolódó tudományterületek tekintetében is meglehetősen szerteágazóvá vált. A multinacionális vállalatok kutatásának tudománya nagyon sok kapcsolódó tudományterületet olvaszt magába, és ez adja legnagyobb erősségét.

* * *

Dunning tanulmányában a nemzetközi vállalatok működésével kapcsolatos kutatások főbb irányait mutatta be egy hármasszakasz keretében. E tanulmány fontos kiindulópontot jelenthet mindazon kutatók számára, akik néhány oldalban szeretnék átfogó (azonban korántsem teljes) képet kapni a nemzetközi vállalatok működésével foglalkozó kutatások fejlődési irányairól, a vizsgálat középpontjában álló paradigmák jelentőségéről, az eddig még nem eléggé kutatott területek kihívásairól. A tanulmány egy-két apróságtól eltekintve jól megszerkesztett, arányos felépítésű, tömör megfogalmazású. Legnagyobb hátrányai közé sorolható, hogy a szövegben hivatkozott tanulmányok nem találhatók meg maradéktalanul a cikk hivatkozásjegyzékében.

Hivatkozott irodalom

Agmon, T. - Lessard, D. (1977): Investor Recognition of Corporate International Diversification, *Journal of Finance*, 32: 1049-55.

Amin, A. – Thrift, N. (1992): Neo-Marshallian Nodes in Global Networks. *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 16. No. 4., pp. 571-587.

Andersson, U. (1997): Subsidiary network embeddedness. Doctoral Thesis, Department of Business Studies, Uppsala University

Andrews, K. (1971): The concept of corporate Strategy. Dow Jones-Irwin, New York

Arvidsson, N. (1999): The ignorant MNE: The role of perception gaps in knowledge management. Doctoral dissertation, Stockholm School of Economics.

Audretsch, D. B. (1998): 'Agglomeration and the Location of Innovative Activity', *Oxford Review of Economic Policy*, 14(2): Oxford: Oxford University Press

Audretsch, D. B. - Feldman, M. P. (1996): 'R&D Spillovers and the Geography of Innovation and Production', *American Economic Review*, 86(4): 253-73.

Bain, J. S. (1956): Barriers to New Competition. Harvard University Press, Cambridge

Barney, J. B. (1991): 'Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage', *Journal of Management*, 17: 99-120.

Bartlett, A. – Ghoshal, S. (1988): Tap Your Subsidiaries for Global Reach, *Harvard Business Review* Vol. 64. No. 4. pp. 87-94.

Bartlett, A. (1983): MNCs: Get off the Reorganization Merry-ground, *Harvard Business Review* Vol. 61. No. 2. pp. 138-146.

Bartlett, A. (1986): Building and Managing the Transnational, In: Porter, M.E.(1986): *Competition in Global Industries*, Boston, Harvard Business School Press p. 367-404.

Bartlett, C. A. - Ghoshal, S. (1989): Managing Across Borders. The Transnational Solution, Harvard Business School Press, Boston

Bartlett, C. A. – Ghoshal, S. (1990): Managing innovation in the transnational corporation. In: Bartlett, C. A. – Doz, Y. – Hedlund, G.: *Managing the global firm*. Routledge, London and New York

Báthory Zsuzsanna (2006): Az IMD és a WEFORUM versenyképességi jelentéseinek struktúrája és módszertani háttere. Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest

Becattini, G. (eds., 1987): Mercato e Forze Locali: Il Distretto Industriale. Il Mulino, Bologna

Bengt-Ake, L. (eds., 1992): National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning. Pinte, London

Berger, P. and Luckmann, T. (1967): The Social Construction of Reality. New York: Anchor Books.

Birkinshaw, J. (2000): Entrepreneurship in the Global Firm. London: Sage

- Birkinshaw, J. - Hood, N. (1997):** An empirical study of development process in foreign-owned subsidiaries in Canada and Scotland. *Management International Review*, 37/339-364.
- Birkinshaw, J. - Hood, N. (1998a):** Multinational Subsidiary Development. *Academy of Management Review*, 23/773-795.
- Birkinshaw, J.-Hood, N. (eds.) (1998b):** Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development. Macmillan, London
- Birkinshaw, J.- Holm, U. - Thilennius, P. - Arvidsson, N. (2000):** Impact of perception gaps on control and cooperation in HQ-subsidiary relationships. *International Business Review*
- Blau, P. (1970):** 'A formal theory of differentiation in organizations', *American Sociological Review*, 35: 201-18.
- Braithwaite, J. - Drahos, P. (2000):** Global Business Regulation. Cambridge: Cambridge University Press.
- Buckley, P. J. – Casson, M. C. (1976):** The Future of the Multinational Enterprise. London: Mcmillan.
- Burt, R. (1997):** The Contingent Value of Social Capital. *Administrative Science Quarterly*, Vol 42. No. 2., pp. 339-365.
- Cantwell, J. (1989):** Technological Innovation and Multinational Corporations. Blackwell, Oxford
- Cantwell, J. (1994):** 'The Relationship between International Trade and International Production', in D. Greenaway and L. A. Winters (eds.), *Surveys in International Trade*. Oxford: Blackwell, 303-28.
- Cantwell, J. and Piscitello (1999):** ' The Emergence of Corporate International Networks for the Accumulation of Dispersed Technological Competence', *Management International Review*, 39(1): 123-47.
- Caves, R. (1996):** Multinational Firms and Economic Analysis. Cambridge: Cambridge University Press
- Caves, R. E. (1971):** International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment. *Economica*, 38/1-27.
- Caves, R. E. (1974):** Causes of direct investment: Foreign firms' shares in Canadian and United Kingdom manufacturing industries. *Review of Economic Statistics*, 56/79-93.
- Chandler, A. D. (1962):** Strategy and Structure. Cambridge, Mass: MIT Press.
- Chandler, A. D. (1990):** Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism. Belknap Press, Cambridge
- Chang, S. J. (1995):** International expansion strategy of Japanese firms: Capability building through sequential entry. *Academy of Management Journal*, 38/383-407.
- Chang, S. J. (1996):** An evolutionary perspective on diversification and corporate restructuring: entry, exit and economic performance during 1981-1989. *Strategic Management Journal*, 17/587-612.
- Chen, H. – Chen, T-J. (1998):** 'Network Linkages and Location Choice in Foreign Direct Investment', *Journal of International Business Studies*, 29/3: 445-68.

- Ciccone, A. – Hall, R. (1996):** Productivity and the Density of Economic Activity. *American Economic Review*, Vol. 86. No. 1., pp. 54-70.
- Cimoli, M. – Dosi, G. (1995):** Technological Paradigms, Patterns of Learning and Development: An Introductory Roadmap. *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 5. No. 3., pp. 243-268.
- Coase, R. (1932):** The Nature of the Firm. *Economica* 4/386-405.
- Coleman, J. (1990):** *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Conner, K. (1991):** ‘A Historical Comparison of Resource Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics. Do We Have a New Theory of the Firm?’, *Journal of Management*, 17: 121-54.
- Cox, D., - Harris, R. (1985).** Trade Liberalization and Industrial Organization. *Journal of Political Economy*, 93: 115-45.
- Cox, K. R.:** *Globalization and the Politics of Distribution: A Critical Assessment*. In: Cox, K. R. (szerk., 1997): *Spaces of Globalization: Reasserting the Power of the Local*. Guilford, New York
- Dalton, D. R. - Daily, C. M. - Ellstrand, A. E. - Johnson, J. L. (1998):** ‘Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance’, *Strategic Management Journal*, 19(3): 269-90.
- Daniels, J. D. - Pitts, R.A. – Tretter, M. J. (1984):** Strategy and Structure of US Multinationals, *American Management Journal*, Vol. 27. No. 2. pp.292-307.
- Davidson, W. H.- Haspeslagh P. (1982):** Shaping a Global Product Organization, *Harvard Business Review* Vol. 60. No. 4. pp. 125-132.
- DiMaggio, P. J. - Powell, W. W. (1983):** ‘The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields’, *American Sociological Review*, 48: 147-60
- Dosi, G. – Gianetti, R. – Toninelli, P. (1992):** *Technology and Enterprise in Historical Perspective*. Oxford University Press, Oxford
- Doz, Y. L. – Asa Kawa, K. – Santos, J. F. P. – Williamson, P. J. (1997):** *The Metanational Corporation*. Fontanailbeau, France: INSEAD working paper, 97/60/SM.
- Doz, Y. L. – Bartlett, C. A. – Prahalad, C. K. (1981):** Global competitive pressures and host country demands: managing tensions in MNCs’. *California Management Review*, 23/63-74.
- Dunning, J. A. (1958):** *American Investment in British Manufacturing Industry*. London: George Allen & Unwin
- Dunning, J. H. (1973):** ‘The Determinants of International Production’, *Oxford Economic Papers*, 25(3), Nov.: 289-336.
- Dunning, J. H. (1977):** ‘Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Ecliptic Approach’, in Ohlin, B. – Hesselborn, P. O. – Wijkman, P. M. (eds), *The International Allocation of Economic Activity*. London: Macmillan, 395-418.
- Dunning, J. H. (1977):** Trade, location of economic activity and the MNE: a search for an eclectic approach. In: Ohlin, B. - Hesselborn, P. O. – Wijkman, P. M. (Eds.): *The international allocation of economic activity: proceedings of a Nobel Symposium held at Stockholm: 395-418.*, The Macmillan Press Ltd., London

- Dunning, J. H. (1980):** Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11/9-31.
- Dunning, J. H. (1992):** *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Wokingham: Addison-Wesley
- Dunning, J. H. (1993):** *The Globalization of Business*, London: Routledge.
- Dunning, J. H. (1995):** 'Reappraising the Eclectic Paradigm in the Age of Alliance Capitalism', *Journal of International Business Studies*, 26: 461-91.
- Dunning, J. H. (1996):** 'The Geographical Sources of Competitiveness of Firms: Some Results of New Survey', *Transnational Corporations*, 5(3):1-30.
- Dunning, J. H. (1996):** 'The Geographical Sources of Competitiveness of Firms: The Results of a New Survey', *Transnational Corporations*, 5/3: 1-30.
- Dunning, J. H. (1998):** 'Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?' *Journal of International Business Studies*, 29(1):45-66.
- Dunning, J. H. (2000):** The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity, *International Business Review*, 9:163-90.
- Dunning, J. D. (2001):** The Key Literature on IB Activities: 1960-2000, in Rugman-Brewer, pp. 36-68.
- Ferlie, E. (2001):** 'Strategic management in the contemporary public sector' in A. Pettigrew, H. Thomas and R. Whittington (eds), *Handbook of Strategy and Management*. London/Thousand Oaks: Sage. pp. 281-300.
- Finkelstein, S. - Hambrick, D. C. (1996):** *Strategic Leadership: Top Executives and their Effects on Organizations*. Minneapolis/St. Paul: West Publishing Company.
- Forsgren, M. - Johanson, J. (1995):** *Managing networks in international business*. Gordon&Breach, Philadelphia
- Fouraker, L. E. - Stopford, J. M. (1968):** Organisational Structure and the Multinational Strategy; *Administrative Science Quarterly*, June Vol. 13. No. 1. pp. 47-64.
- Franko, L. (1974):** The Origins of Multinational Manufacturing by Continental European Firms, *Business History Review*, 48/Autumn, pp. 277-302.
- Franko, L. (1976):** *The European Multinationals*, Greenwich, Conn.:Geylock
- Fratocchi, L. - Holm, U. (1998):** Centers of Excellence in the International Firm. In: Birkinshaw, J.-Hood, N. (eds.) (2000): *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development*. Macmillan, London
- Frost, T. S. (1998):** The geographic sources of foreign subsidiaries innovations. Working paper, Richard Ivey School of Business
- Frost, T. S. - Birkinshaw, J.-Ensign, S. (2000):** Centers of Excellence in Multinational Corporations. Working paper, Richard Ivey School of Business
- Fujita, M. – Thisse, J. F. (1996):** Economics of Agglomeration. *Journal of the Japanese and International Economies*, Vol. 10. No. 4., pp. 339-378.
- Fukuyama, F. (1995):** *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Free Press, New York

- Geringer, J. M. – Beamish, P. W. – Costa, R. C. (1989):** Diversification strategy and internationalization: Implications for MNE performance. *Strategic Management Journal*, 10/109-119.
- Gertler, M.:** Between the Global and the Local: The Spatial Limits to Productive Capital. In: Cox, K. R. (szerk., 1997): *Spaces of Globalization: Reasserting the Power of the Local*. Guilford, New York
- Ghoshal, S. – Bartlett, C. A. (1990):** The multinational corporation as an interorganization network. *Academy of Management Review*, 15/603-625.
- Ghoshal, S. – Bartlett, C. A. (1997):** *The Individualized Corporation*, Harper Business, London
- Giarratani, F. (1994):** Nurture the Symbiosis Between Economics and Regional Science (It's Worth the Trouble). *International Regional Science Review*, Vol. 17. No. 3., pp. 343-346.
- Giddens, A. (1994):** *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity Press.
- Glaeser, E. – Kallal, H. – Sheinkman, J. – Shleifer, A. (1992):** Growth in Cities. *Journal of Political Economy*, Vol. 100. No. 6., pp. 1126-1152.
- Glaeser, E. – Scheinkman, J. – Shleifer, A. (1995):** Economic Growth in a Cross-Section of Cities. Working paper 5013, National Bureau of Economic Research
- Glaeser, E. (1994):** Cities, Information, and Economic Growth. *Cityscape: A Journal of Policy Development and Research*, Vol. 1. No. 1., pp. 9-47.
- Goldstein, G. – Gronberg, T. (1984):** Economies of Scale and Economics of Agglomeration. *Journal of Urban Economics*, Vol. 16. No. 1., pp. 91-104.
- Graham, E. M. (1978):** Transatlantic Investment by Multinational Firms: A Rivalistic Phenomenon. *Journal of Post Keynesian Economics*, 1: 82-99.
- Granovetter, M. (1985):** Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, Vol. 91., pp. 481-510.
- Grant, R. (1998):** *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell, Oxford.
- Greenwood, B. - Hinnings, C. R. (1996):** 'Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism', *Academy of Management Review*, 21(4): 1022-54.
- Groenewegen, J. - Pitelis, C. - Sjöstrand, S. E. (1995):** *On Economic Institutions: Theory and Applications*. Aldershot: Edward Elgar.
- Grubel, H. G. - Lloyd, P. (1975):** *Intra-Industry Trade: The Theory and Measurement of International Trade in Differentiated Products*. London: Macmillan.
- Guillen, M. F. (1999):** *The Limits of Convergence*, Princeton: Princeton University Press
- Gupta, A. K. - Govindarajan, V. (1991):** Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, 16/768-792.
- Gupta, A. K. - Govindarajan, V. (1999):** Feedback-seeking behavior within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 20/205-222.
- Gupta, A. K. - Govindarajan, V. (2000):** Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21/473-496
- Hannan, M. - Freeman, J. (1977):** 'The population ecology of organizations', *American Journal of Sociology*, 82: 929-64.

- Hanson, G. H. (1998):** 'North American Economic Integration and Industry Location', Oxford Review of Economic Policy, 14(2): Oxford: Oxford University Press
- Harrison, B. – Weiss, M. (1998):** Workforce Development Networks. Thousand Oaks, Sage
- Harrison, B. (1992): Industrial Districts: Old Wine in New Bottles?** Regional Studies, Vol. 26., pp. 469-483.
- Hedlund, G. (1986):** The Hypermodern MNC: A Heterarchy?; Human Resource Management Vol. 25. No. pp.9-35.
- Henderson, V. – Kuncoro, A. – Turner, M. (1995):** Industrial Development in Cities. Journal of Political Economy, Vol. 103. No. 5., pp. 1067-1090.
- Henderson, V. (1994):** Where Does an Industry Locate? Journal of Urban Economics, Vol. 35. No. 1., pp. 83-104.
- Henderson, V. (1996):** Ways to Think About Urban Concentration: Neoclassic Urban Systems versus the New Economic Geography. International Regional Science Review, Vol. 19. No. 1-2., pp. 31-36.
- Hennart, J. F. (1977):** A Theory of Foreign Direct Investment. University of Maryland Ph.D. dissertation
- Henton, D. – Melville, J. – Walesh, K. (1997):** Grassroots Leaders for a New Economy. Jossey-Bass, San Francisco
- Hertner, P. - Jones, G. (eds.) (1986):** Multinationals: Theory and History. Aldershot, Gower Publishing Co.
- Hirschman, A. (1958):** The Strategy of Economic Development. Yale University Press, New Haven
- Holm, U. - Johanson, J. - Thilennius, P. (1995):** Headquarters Knowledge of Subsidiary Network Context in the Multinational Corporation. International Studies of Management and Organisation, 25/97-120.
- Horst, T. (1974):** At Home Abroad. Ballinger, Cambridge
- Hu, M. Y. – Chen, H. (1994):** 'The Performance of Hong Kong Foreign Subsidiaries in China', Advances in Chinese Industrial Studies, 4:185-98.
- Hymer, S. (1960):** The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment. Ph.D. thesis, MIT, published by MIT Press under same title in 1976.
- Hymer, S. (1960):** The international operations of national firms: a study of direct foreign investment. PhD dissertation. MIT Press, Cambridge
- Hymer, S. (1968):** 'La Grande Firm Multinationale', Revue Economique, 14(b): 949-73.
- Hymer, S. H. (1960):** The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment. Ph.D. thesis, MIT: published by MIT Press. (Also published under same title in 1976)
- Isard, W. (1956):** Location and Space-Economy. MIT Press, Cambridge
- Jones, G. (1986):** British Multinationals: Origins, Management and Performance. Aldershot, Gower Publishing Co.
- Jones, G. - Schröter, H. G. (eds.) (1993):** The Rise of Multinationals in Continental Europe. Aldershot, Edward Elgar.

- Kauffman, S. (1993):** The Origins of Order. Oxford: Oxford University Press.
- Keohane, R. O. (1988):** 'International institutions: two approaches', *International Studies Quarterly*, 32(4): 379-96.
- Kim, C. – Mauborgne, R. (1991):** Implementing Global Strategies: The Role of Procedural Justice. *Strategic Management Journal*, 12/125-143.
- Kim, C. – Mauborgne, R. (1993a):** Effectively Conceiving and Executing Multinationals' Worldwide Strategies. *Journal of International Business Studies*, 24/419-449-
- Kim, C. – Mauborgne, R. (1993b):** Procedural Justice, Attitudes and Subsidiary Top Management'. *Academy of Management Journal*, 36/502-527.
- Kim, W. C. – Hwang, P. – Burgers, W. P. (1989):** Global diversification strategy and corporate profit performance. *Strategic Management Journal*, 10/45-57.
- Kindleberger (1973):** The World in Depression, 1929-39. Berkeley: University of California Press.
- Knickerbocker, F. (1973):** Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise. Boston
- Kogut, B. - Kulatilaka, N. (1995):** Operating Flexibility, Global Manufacturing, and the Option Value of a Multinational Network. *Management Science*, 40/123-139.
- Kogut, B. (1983):** Foreign Direct Investment as a Sequential Process. In: Kindleberger, C. P. – Audretsch, D. (eds): *The Multinational Corporation in the 1980s*. MIT Press, Cambridge
- Kogut, B. (1983):** Foreign Direct Investment as a Sequential Process. In: Kindleberger, C. P. – Audretsch, D. (eds): *The Multinational Corporation in the 1980s*. MIT Press, Cambridge
- Kogut, B. (1985):** Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value-Added Chains. *Sloan Management Review*, 26/5-28.
- Kojima, K. (1973):** 'A Macroeconomic Approach to Foreign Direct Investment', *Hitosubashi Journal of Economics*, 14: 1-21.
- Kojima, K. (1978):** Direct Foreign Investment: A Japanese Model of Multinational Business Operations. London: Croom Helm.
- Kojima, K. (1982):** 'Macroeconomic Versus International Business Approaches to Foreign Direct Investment', *Hitosubashi Journal of Economics*, 25: 1-19.
- Kostova, T. (1997):** Country Institutional Profile: Concept and Measurement; *Academy of Management Best Paper Proceedings; Georgia Southern University (8-13/97):180-4*
- Krugman, P. R. (1991a):** 'Increasing Returns and Economic Geography', *Journal of Political Economy*, 99:483-99.
- Krugman, P. R. (1991b):** *Geography and Trade*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Kuemmerle, W. (1996):** Home Base and Foreign Direct Investment in Research and Development (Unpublished Doctoral Dissertation). Harvard University, Boston
- Kuemmerle, W. (1999):** 'The Drivers of Foreign Direct Investment into Research and Development: An Empirical Investigation', *Journal of Investment Business Studies*, 30/1: 1-24.
- Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W. (1967):** *Organization and Environment*. Boston: Graduate School of Business Administration. Harvard University.
- Lawrence, P. R. - Lorsch, J. W. (1969):** *Developing Organization: Diagnosis & Action*. Addison-Wesley Pub. Co.

- Leamer, E. E. - Levinsohn, J. (1995):** 'International Trade Theory: The Evidence', in: G.M. Grossman and K. Rogoff (eds.), *Handbook of International Economics*, Amsterdam: Elsevier-North Holland.
- Lloyd, P. – Dicken, P. (1977):** *Location in Space*. Harper & Row, London
- Lösch, A. (1954):** *The Economics of Location*. Yale University Press, New Haven
- Lundgren, N. (1877):** Comment (on a chapter by J. H. Dunning), in Ohlin, B. – Hesselborn, P. O. – Wijkman, P. M. (eds), *The International Allocation of Economic Activity*: London: Mcmillan, 419-25.
- Mair, A.:** *Strategic Localization: The Myth of the Postnational Enterprise*. In: Cox, K. R. (szerk., 1997): *Spaces of Globalization: Reasserting the Power of the Local*. Guilford, New York
- Malmberg, A. – Sölvell, Ö. – Zander, I. (1996):** 'Spatial Clustering, Local Accumulation of Knowledge and Firm Competitiveness', *Geographical Annals* 78(B)/2: 85-97.
- Malnight, T. W. (1996):** The Transition from Decentralized to Network- based MNC Structures: An Evolutionary Perspective, *Journal of International Business Studies*, Vol. 27. No.1. pp. 43-66.
- Malnight, T. W. (2000):** Toward a Model of Accelerating Organizational Change, In: Early, P.C.- Singh, H. (eds.): *Innovations in International and Cross-Cultural Mangement*, Thousand Oaks, Calif.:Sage, 267-310.
- March, J. G. - Simon, H. A. (1958):** *Organizations*. New York: Wiley.
- Markusen, A. (1995):** Growing Pains: Thoughts on Theory, Method, and Politics for a Regional Science of the Future. *International Regional Science Review*, Vol. 17. No. 3., pp. 319-326.
- Mascarenhas, B. (1992):** The Order of Entry and Performance in International Markets. *Strategic Management Journal*, 13/499-510.
- McCann, P. (1995):** Logistics Costs and the Locations of the Firm: A One-Dimensional Comparative Static Approach. *Location Science*, Vol. 4. No. ½, pp. 101-116.
- Merton, R. (1948):** *Social Theory and Social Structure*. Glencoe, IL: Free Press.
- Meyer, J. W. and Rowan, B. (1977):** 'Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony'. *American Journal of Sociology*, 83: 340-66.
- Mischel, W. (1968):** *Personality and Assessment*. New York: John Wiley.
- Murtha, T.P.- Lenway, S.A.- Bagozzi, R. P. (1998):** Global Mind-Sets and Cognitive Shift in a Complex Multinational Corporation, *Strategic Management Journal* Vol. 19. No.2. pp. 97-114.
- Nelson, R. (eds., 1993):** *National Innovation Systems, A Comparative Analysis*. Oxford University Press, New York
- Nohria, N.:** Information and Search in the Creation of New Business Venture: The Case of the 128 Venture Group. In: Nohria, N. – Eccles, R. (eds. 1992): *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*. Harvard Business School, Boston
- Ohmae, K. (1985):** *Triad Power*. New York : Free Press.
- Pan, Y.- Chi, P. S. K. (1999):** Financial Performance and Survival of Multinational Corporation in China. *Strategic Management Journal*, 20:359-74.

- Penrose, E. (1958):** The Theory of the Growth of the Firm. Oxford: Basil Blackwell.
- Perlmutter, H. (1965):** Towards a theory and practice of social architecture. Tavistock, London
- Perlmutter, H. (1969):** The Tortuous Evolution of Multinational Corporation; Columbia Journal of World Business, Vol. 5. No. 1. pp.9-18.
- Perrow, C.:** Small-Firm Networks. In: Nohria, N. – Eccles, R. (eds. 1992): Networks and Organizations: Structure, Form and Action. Harvard Business School, Boston
- Pettigrew, A. M. (1979):** 'On studying organizational cultures', Administrative Science Quarterly, 24: 570-81.
- Pettigrew, A. M. (1985):** The Awakening Giant. Oxford: Blackwell.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. (1978):** External Control of Organizations. New York: Harper & Row.
- Piore, M. – Sabel, C. (1984):** The Second Industrial Divide. Basic Books, New York
- Porter, M. E. (1990):** The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1998a):** On Competition. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (1998b):** Clusters and the New Economics of Competition. Harvard Business Review, Vol. 76. Issue 6., pp. 77-90.
- Porter, M. E. (1998c):** Competing Across Locations, in: Porter (1998a) On Competition. Harvard Business School Press. p.309-348.
- Porter, M. E. (eds) (1986):** Competition in Global Industries. Boston: Harvard Business School Press.
- Posner, M. V. (1961):** International Trade and Technical Change, Oxford Economic Papers 13/323-341.
- Prahalad, C. K. – Doz, Y. L. – Bartlett, C. A. (1981):** Global Competitive Pressure vs. Host Country Demands: Managing Tensions in Multinational Corporations, California Management Review Vol.23. No. 3. pp. 63-74.
- Prahalad, C. K. – Doz, Y. L. (1987):** The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision, New York: The Free Press
- Putnam, R. D. – Leonardi, R. – Nanetti, R. Y. (1993):** Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy. Princeton University Press, Princeton
- Putnam, R. D. (1988):** Diplomacy and domestic politics: the logic of two-level games. International Organization, 42(3): 427-60.
- Pyke, F. – Becattini, G. – Sengenberger, W. (eds., 1990):** Industrial Districts and Interfirm Cooperation in Italy. International Institute for Labour Studies, Geneva
- Pyke, F. – Sengenberger, W. (eds., 1992):** Industrial Districts and Local Economic Regeneration. International Institute for Labour Studies, Geneva
- Rivera-Batiz, F. (1988):** Increasing Returns, Monopolistic Competition, and Agglomeration Economies in Consumption and Production. Journal of Regional Science and Urban Economics, Vol. 18., pp. 125-153.

- Rosenzweig, P. - Singh, J. (1991):** Organizational Environment and the Multinational Enterprise. *Academy of Management Review*, 16/340-361-
- Rugman, A. M. – Brewer, Th. L. (2001):** The Oxford Handbook of International Business, Oxford University Press, pp.878.
- Rugman, A. M., (2000):** The End of Globalization, London: Random House Business Book
- Rugman, A. M. - D’Cruz J. (2000):** Multinationals as Flagships Firms: Regional Business Networks, Oxford: Oxford University Press
- Rugman, A. M. - Verbeke, A. (2001):** Subsidiary Specific Advantages in Multinational Enterprises. *Strategic Management Journal*, 22, (3): 237-50.
- Rugman, A. M. -Verbeke, A., (1990):** Global Corporate Strategy and Trade Policy. London: Routledge
- Rugman, A. M. - Verbeke, A., (1998):** Multinational Enterprises and Public Policy. *Journal of International Business Studies*, 29 (1):115-36.
- Rugman, A. M. - Verbeke, A. (1992):** A Note on the Transnational Solution and the Transaction Cost Theory of Multinational Strategic Management. *Journal of International Business Studies*, 23/761-772.
- Rugman, A. M. - Verbeke, A. (2000):** Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises. *Strategic Management Journal*, 22/237-250.
- Scott, A. (1991):** The Aerospace-Electronics Industrial Complex of Southern California: The Formative Years, 1940-1960. *Research Policy*, Vol. 20. No. 5., pp. 439-456.
- Selznick, P. (1957):** Leadership in Administration. New York: Harper & Row.
- Sjöstrand, S. E (1995):** Towards a theory of institutional change. in Groenewegen, J., Pitelis, C. and Sjöstrand, S. E. (1995) *On Economic Institutions: Theory and Applications*. Aldershot: Edward Elgar, 19-44.
- Sleuwaegen, L. - Veugelers, R. (2001):** Competitive and Comparative Advantage: The Performance of Belgium in a Global Context.in. D. Van Den Bulcke and A. Verbeke (eds.): *Globalization and the Small Open Economy*. Cheltenham: Elgar.
- Smith, A., - Venables, A. J. (1988):** Completing the Internal Market in the European Community: Some Industry Simulations. *European Economic Review*, 32:1501-25.
- Sölvell, Ö. - Birkinshaw, J. (2000):** Leading Edge Multinationals and Leading Edge Clusters. *International Studies of Management and Organisation*, 30/3-10.
- Sölvell, Ö. - Zander, I. (1998):** International Diffusion of Knowledge. In: Chandler, A.-Hagstrom, P.-Sölvell, Ö. (eds): *The Dynamic Firm*, Oxford University Press, Oxford
- Stopford, J. M. – Wells, L.T. Jr. (1972):** Managing the multinational enterprise: Organisation of the firm and ownership of subsidiaries. Basic Books, New York.
- Stopford, J. M. (1974):** The Origins of British-Based Multinational Manufacturing Enterprises, *Business History Review*, 48/Autumn, pp. 303-35.
- Stopford, J. M. - Wells, L.T. (1972):** Managing the Multinational Enterprise: organisation of the Firm and Ownership of the Subsidiaries, New York: Basic Books

- Storper, M. – Salais, R. (1997a):** The Regional World: Territorial Development in the Global Economy. Guilford Press, New York
- Storper, M. – Salais, R. (1997a):** Worlds of Production: The Action Frameworks of the Economy. Harvard University Press, Cambridge
- Storper, M.:** Territories, Flows, and Hierarchies in the Global Economy. In: Cox, K. R: (szerk., 1997): Spaces of Globalization: Reasserting the Power of the Local. Guilford Press, New York
- Swedenborg, B. (1979):** The multinational operations of Swedish firms: an analysis of determinants and effects. Stockholm: Industrial Institute for Economic and Social Research
- Swyngedouw, E.:** Neither Global Nor Local: „Glocaliation” and the Politics of Scale. In: Cox, K. R: (eds., 1997): Spaces of Globalization: Reasserting the Power of the Local. Guilford Press, New York
- Tolbert, P. S. - Zucker, L. G. (1997):** The institutionalization of institutional theory. in S. R. Clegg and C. Hardy (eds), Studying Organizations: Theory and Method. London and Thousand Oaks: Sage.
- Vernon, R. (1966):** International Investment and International Trade in Produce Cycle. Quarterly journal of Economics, 80:190-207.
- Waters, M. (1995):** Globalization. London and New York: Routledge.
- Weber, A. (1929):** Theory of the Location of Industries. University of Chicago Press, Chicago
- Webster (2000):** <http://www.m-w.com/cgi-bin/dictionary> March 8, 2000.
- Wernerfelt, B. (1984):** A Resource-based View of the Firm, Strategic Management Journal, 5/2: 171-80.
- Westney, D. E.(1990):** Internal and External Linkage in the MNC. In: Bartlett,C.A.-Doz, Y.-Hedlund, G. (eds): Managing the Global Firm, Routledge, London
- Westney,D. E. (1994):** Institutionalization Theory and the Multinational Corporation. In: Ghoshal, S.-Westney, D.E.(eds): Organization Theory and the Multinational Corporation. St. Martin’s Press, New York
- Wilkins, M. (1970):** The Emergence of Multinational Enterprise: American Business Abroad from the Colonial Era to 1914. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Wilkins, M. (1974):** The Maturing of Multinational Enterprise: American Business Abroad from 1914 to 1970. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Wilkins, M. (1977):** Modern European Economic History and The Multinationals, Journal of European Economic History, 6/Winter, pp. 575-595.
- Wilkins, M. (1988):** European and North American Multinationals, 1870-1914: Comparisons and Constrasts, Business History, 30/Jan, pp. 8-45.
- Williamson, O. E. (1975):** Markets and Hierarchies Analysis and Antitrust Implications. New York: MacGraw-Hill.
- Williamson, O. E. (1985):** The Economic Institutions of Capitalism. New York: Free Press.
- Woods, N. (1999):** Good governance in international organizations, Global Governance, 5(1): 39-61.

Young, O. R. (1992): The effectiveness of international institutions: hard cases and critical variables. in J. N. Rosenau and E. O. Czempiel (eds), *Governance without Government: Order and Change in World Politics*. Cambridge: Cambridge University Press.

Young, O. R. (1994): *International Governance: Protecting the Environment in a Stateless Society*. Ithaca: Cornell University Press.

Young, O. R. (ed.) (1996a): *The International Political Economy and International Institutions, Volume I*. Cheltenham (UK): Edward Elgar.