

**Könczöl Erzsébet**

## **A magyar vállalatok nemzetközivé válása<sup>a</sup>**

Összefoglaló a kutatócsoport munkájáról

TM 76. sz. műhelytanulmány



BCE VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET  
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

---

<sup>a</sup> A vezetői összefoglaló a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-UU05 azonosítóju projektje, *A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége* címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége keretében készült.

## Tartalomjegyzék

<b>ABSZTRAKT .....</b>	<b>3</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>3</b>
<b>BEVEZETÉS.....</b>	<b>4</b>
<b>1. A KUTATÁSRÓL.....</b>	<b>5</b>
1.1 KUTATÁSI KÉRDÉSEK ÉS MÓDSZERTANI MEGKÖZELÍTÉS .....	5
1.2 AZ ELKÉSZÜLT MŰHELYTANULMÁNYOK .....	5
<b>2. A KUTATÁS ELMÉLETI ÉS MÓDSZERTANI ALAPJAIRÓL .....</b>	<b>6</b>
<b>3. EREDMÉNYEK, MEGÁLLAPÍTÁSOK .....</b>	<b>7</b>
3.1 A MAGYARORSZÁGI EXPORTÁLÓ VÁLLALATOK TELJESÍTMÉNYÉNEK JELLEMZŐI - VERSENYKÉPESSÉGI KUTATÁS 2009 .....	7
3.2 VÁLLALATOK NEMZETKÖZIESEDÉSE KLASZTEREKBEN .....	10
3.3 A RENDSZERVÁLTÁS UTÁN ALAPÍTOTT ÉS NEMZETKÖZILEG SIKERESSÉ VÁLT MAGYAR VÁLLALATOK VERSENYKÉPESSÉGE .....	12
<b>4. ÖSSZEGZÉS .....</b>	<b>13</b>

## **Absztrakt**

A magyar vállalatok nemzetközivé válása kutatási alprojekt a hazai vállalatok nemzetközivé válásának tényeit, kiváltó tényezőit, valamint annak sikertényezőit kutatta. A kutatás keretében elkészült három műhelytanulmány eltérő nézőpontból és különböző módszerekkel vizsgálta a témát. A vezetői összefoglaló a tanulmányok módszereit és fő eredményeit foglalja össze.

**Kulcsszavak:** vállalatok nemzetközivé válása, exportteljesítmény, klaszter, versenyképesség

## **Abstract**

### **Internationalization of Hungarian Companies**

Subproject of Internationalization of Hungarian Companies focused on the motivating factors, facts and key success factor of the process of becoming international. Three working papers were published in the present phase of the research program reviewing the subject from different aspects and with different methods. The present management summary summarizes the methods and main findings of the three working papers.

**Key words:** internationalization of companies, export performances, clusters, competitiveness

## Bevezetés

A magyar vállalatok nemzetközivé válása kutatási alprojekt szakmai célja az volt, hogy hozzájáruljon azoknak a tényezőknek a feltárásához, amelyek domináns szerepet játszottak a nemzetközi piacokra lépett magyar vállalatok fejlődésében, versenyképességük alakításában.

A kutatási cél teljesítését a projektben részt vevő kutatók eltérő nézőpontból és különböző módszerekkel vizsgálták annak érdekében, hogy a kutatási kérdést minél sokrétűbb megvilágításba helyezték.

A kutatás keretében elkészült három műhelytanulmány mindegyike alapozó jellegű, sokkal inkább tekinthető további kutatómunkánk megalapozásának, mint azok összegzésének, lezárásának. Ezért a vezetői összefoglalónak is fontos része a további kutatási irányok, feladatok megfogalmazása.

# 1. A kutatásról

## 1.1 Kutatási kérdések és módszertani megközelítés

*A magyar vállalatok nemzetközivé válása* kutatási alprojekt szakmai célja az volt, hogy hozzájáruljon azoknak a tényezőknek a feltárásához, amelyek domináns szerepet játszottak a nemzetközi piacokra lépett magyar vállalatok fejlődésében, versenyképességük alakításában.

*A fenti szakmai célt az alprojekt résztvevői eltérő nézőpontból és különböző módszerekkel* vizsgálták annak érdekében, hogy a kutatási kérdést minél sokrétűbb megvilágításba helyezték. A kutatásoknak azonban van három olyan eleme, amely közös, összekapcsolja az eltérő megközelítést alkalmazó műhelytanulmányokat:

- Az alprojekt kutatási témái szorosan kapcsolódnak a versenyképesség fogalmához, tényezőihez, valamint a Versenyképességi Kutató Központ kutatási programjaihoz.
- A vállalatok nemzetközivé válásának kérdéseit vizsgáló szakmai irányok közül elsősorban az Uppsala modell és a vállalati hálózatok megközelítései adják a kutatások közös szakmai hátterét.
- Mindhárom tanulmány az empirikus kutatási módszerek alkalmazására épít.

## 1.2 Az elkészült műhelytanulmányok

Az alprojektben a TÁMOP projekt zárásáig három műhelytanulmány készült el, de mindegyik esetében további, kapcsolódó kutatások folynak vagy vannak előkészítés alatt (a további kutatási irányokra az egyes műhelytanulmányokat bemutató 3. fejezetben térünk ki.)

- Kazainé Ónodi Annamária: A magyarországi exportáló vállalatok teljesítményének jellemző - Versenyképességi kutatás 2009
- Kocsis Alexandra: Vállalatok nemzetköziesedése klaszterekben
- Kozma Miklós – Könczöl Erzsébet: A rendszerváltás után alapított és nemzetközileg sikeresé vált magyar vállalatok versenyképessége

## 2. A kutatás elméleti és módszertani alapjairól

Az alprojekt annak a kutatásnak a része, amely a rendszerváltás után alapított és nemzetközileg sikeressé vált hazai vállalatok versenyképességi tényezőit vizsgálja. A kutatás előfeltételezése, hogy a vállalatok nemzetközi tevékenységének domináns sikertényezőiként azonosítható a

- multinacionális cégekhez való kapcsolódás (beszállítóvá válás),
- a felsővezetők/tulajdonosok szerepe,
- az infó-kommunikációra alapozott termékek/szolgáltatások valamint
- a vállalkozói és innovációs hajlandóság.

A kutatás jelentőségét az adja, hogy az elméleti kutatások és az empirikus vizsgálatok egyaránt alátámasztják azt a megállapítást, hogy a sikeres magyar vállalatok számára a nemzetközi versenyképesség megkerülhetetlen stratégiai követelmény.

Az alprojekt kutatásainak elméleti hátterét tekintve azok fókuszában az Uppsala modell-ként ismertté vált megközelítés áll<sup>b</sup>.

Emellett fontosak a kutatás szempontjából azok a hazai és nemzetközi empirikus kutatások is, amelyek a vállalatok nemzetközivé válását segítő sikertényezőknél<sup>c</sup>, valamint az azt akadályozó tényezőknél a feltárást célozzák.

További releváns aspektusokat adnak a kutatás elméleti hátteréhez:

- a vállalati hálózatok modelljei, a hálózatelmélet új irányzatai<sup>d</sup>
  - a nemzetközivé válás szerepe a versenyképesség alakulásában<sup>e</sup>
  - a nemzetközivé válás megjelenési formái: klaszterek, stratégiai szövetségek
  - a hálózatok sajátosságai az ellátási lánc mentén
- a „Born global” megközelítés és annak iparági sajátosságai
- a vállalatok mérete szerinti elemzések (specialties of entrepreneurial sector, small and medium-sized companies), valamint
- a vállalatok nemzetközivé válása és a vállalati teljesítmények közötti összefüggések kutatása.<sup>f</sup>

---

<sup>b</sup> Johanson-Vahlne: The Internalization Process of the firm (Journal of International Business 1977/8) és Johanson – Vahlne: The Uppsala internationalization process model revisited (Journal of International Business Studies 2009/40)

<sup>c</sup> egyebek mellett Laki Mihály – Szalai Júlia: The Puzzle of Success: Hungarian entrepreneurs at the term of the Millennium ( Europe-Asia Studies 2006, vol.58, no..3) és Antalóczy Katalin- Sass Magdolna: Kis és közepes méretű vállalatok nemzetköziesedése Külgazdaság 2011/9-10.)

<sup>d</sup> H. Hakanson- D. Ford: How should companies interact in business networks? (Journal of Business Research 2002, 55. évf. 2.)

<sup>e</sup> Chikán A. – Czákó E.: Versenyben a világgal (Akadémiai Kiadó 2009, II.5 fejezet )

## 3. Eredmények, megállapítások

### 3.1 A magyarországi exportáló vállalatok teljesítményének jellemzői - Versenyképességi kutatás 2009 <sup>9</sup>

#### Propozíció

A Versenyképességi felmérés 2009-es adatbázisa lehetővé tette a különböző exportteljesítményt nyújtó vállalatok működési jellemzők vizsgálatát. *A tanulmány abból indul ki, hogy az adatbázis felhasználásával felállíthatóak olyan jellemző vállalati csoportok, klaszterek, amelyekben az oda sorolt vállalatok exportsikerei azonos tényezőcsoportokra vezethetők vissza.*

#### Módszerek

A tanulmány a Versenyképességi kutatás 2009-es kérdőíves felmérési adatbázisának elemzésére épült. A felmérés során 317 vállalattól sikerült értékelhető kérdőívet szerezni, amely kérdőív felsővezetői, marketing, termelés, pénzügy területre vonatkozó részekből állt. A szerző bemutatja a minta vállalatainak exportteljesítményét, azok jellemzőit a vállalatok mérete és tulajdonosi szerkezet szerint. Áttekinti az exportteljesítmények változásának időbeli tendenciáit 2005 és 2009 között, ennek során a pénzügyi adatokat és a vállalatok szubjektív értékelését egyaránt figyelembe veszi.

A szerző kutatása során egy újszerű megközelítést alkalmazott: a vállalatok exportteljesítménye (exportértékesítés volumene, aránya, exportárbevétel változása, jövedelmezőség) alapján képezett vállalati klasztereket, majd elemezte az így kialakított klasztereket egyéb vállalati jellemzők (méret, tulajdonosi szerkezet, fő tevékenységi terület) szerint.

#### Megállapítások

A klaszterelemzés három jól elkülöníthető csoportot eredményezett.

- A jelentős exporthányaddal és folyamatos exportvolumen növekedéssel jellemezhető „*stabil növekvő*” vállalatok. Bár a teljes vállalati mintaszámnak csak a 19%-át jelentették, a vállalati minta 2008-as teljes exportárbevételének 63%-át ők adták. A különböző vállalati önértékelések is egyértelműen alátámasztották, hogy ez a vállaltcsoport a legsikeresebb az

---

<sup>9</sup> A 3.1 pont Kazainé Ónódi Annamária műhelytanulmányának fő megállapításait összegzi, esetenként annak szó szerinti átvételével.

exporttevékenység területén. 2005 és 2008 között exportpiaci forgalmukat növekvőnek jellemezték, amely növekedést 68%-ban a pénzügyi adatok is alátámasztották. 2007-ben alapvetően növekedési és támadó stratégia jellemezte őket, ugyanakkor 2008-ban a stabilitási stratégia vált dominánssá. A válság hatása a 2008-as pénzügyi adatokban már jelentkezett, egyharmaduk 2009-ben már védekező stratégiát alkalmaz, és rájuk volt a legjellemzőbb az az állítás, hogy nem ismerik az elkövetkezendő két év várható piaci lehetőségeit. A vállalatok működési jellemzőit vizsgálva működési kiválósággal jellemezhetjük e vállalatcsoportot: a többi vállalattal összehasonlítva az exportpiaci megjelenésük kiugróan jó önértékelést kapott, ezzel összhangban ők rendelkeztek a legmagasabb szakmai felkészültséggel az exporttevékenységhez, illetve a legtöbb információval az exportpiacokról. Az exportpiaci sikerek értékeléséhez viszont érdemes tudni, hogy e vállalatcsoporton belül a vállalatok 55%-ánál a tulajdonosok szerepeltek a vevők között, és 2008-ban a tulajdonosok vagy különböző érdekeltségek részesedése az összárbevételből átlagosan 57,7% volt. Érdemes kiemelni, hogy az exportüzletek legfontosabb sikertényezőjének a gyors és rugalmas szállítást tekintették és csak ezt követte a kapcsolatok megléte. A vállalatcsoport kiváló működési jellemzői alátámasztották a sikeres exportpiaci megjelenést, ugyanakkor néhány gyenge pontra érdemes odafigyelni. Vállalati önértékelés alapján a leginkább fejlesztendő területnek a költséggazdálkodást tekintik, a legnagyobb veszélyt a világpiacon való kitettségük jelenti

- A második csoportot a „*kiugróknak*” elnevezett vállalatcsoport jelentette. Általánosságban önmagukat az iparáguk meghatározó szereplőjének tekintették, 50%-uk úgy gondolta, hogy képes hatást gyakorolni az ellátási láncuk többi szereplőjére. Az exportrészesedésük ugyanakkor nagyon alacsony volt, az összexportvolumennek csupán 1,5%-át adták. Működési jellemzőiket vizsgálva működési kiválósággal jellemezhetjük őket is, több esetben a vállalati önértékelésük még a „stabil növekvő” vállalatok önértékelésénél is jobb volt. A vállalati jövedelmezőség és költséggazdálkodás tekintetében felülmúlták a többi vállalatot. Két olyan tényezőt érdemes kiemelni, amelyben a „kiugrók” önértékelése nem érte el a nem exportáló vállalatok átlagát sem: a vevői igényekre történő hatékony reagálás és a versenytársak lépéseire történő gyors válaszadás. A „kiugrók” leggyengébb pontja egyértelműen az exportpiacokon való megfelelés volt, s ezzel összhangban a leginkább fejlesztendő területnek az értékesítést tekintették. Habár működési kiválóság jellemzi ezeket a vállalatokat, érdemes odafigyelni arra, hogy hiába jók a költséggazdálkodás területén, a versenyképes árakat mindenki a legkevésbé befolyásoló tényezőnek tekintette



a sikeres exportügyletek tekintetében. Véleményük szerint az exportüzletek sikerének legfontosabb tényezői a meglévő kapcsolatok. A vállalat jövőbeli kilátásait tekintve ők a legoptimistábbak. 2009-ben is még 36%-uk növekedési stratégiát alkalmazott. Elsősorban a belföldi piacokra koncentrálnak, az exporttevékenység területén jelentős hátránnyal rendelkeznek a „stabil növekvő” vállalatokhoz képest. Kérdés hogy akarnak-e illetve képesek-e ezen változtatni a jövőben.

- A harmadik csoport, a „stagnálók” tekinthetők a legheterogénabb csoportnak. E vállalatcsoporton belül voltak jelentős exportrészesedéssel és jelentős exportpiaci tapasztalatokkal rendelkező vállalatok, ugyanakkor a részesedésük az összexport volumenből csupán 6,7%. Tevékenységüket a stagnálás, s gyakran a hanyatlás jellemezte. 2008-ban a többségük visszahúzó vagy védekező stratégiát követett. Beruházásaikat az elmúlt években visszafogták. A „stagnáló” vállalatok önértékelése a vevői értékteremtés, a versenytársak lépéseire történő reagálás, a versenytársak magatartásának követése, a vállalat versenylőnyének kihasználása szempontjából alulmaradt a nem exportáló vállalatok átlagánál is. Jövedelmezőségük és piaci részesedésük iparági átlag alatt volt az önértékelésük szerint. Kérdés az, hogy ezen a negatív tendencián képesek-e változtatni a jövőben.

### **A hálózatosodás jellemzői**

A kutatási alprogram egyik alapkérdéséhez, a hálózatosodás szerepéhez kapcsolódóan a műhelytanulmány az alábbi fő megállapításokat teszi:

- A stratégiai szövetségek aránya a három vizsgált klaszterben megközelítőleg azonos volt (25-27%,) és jelentősen meghaladták a nem exportáló vállalatoknál tapasztalt 10,6%-os arányt. A „kiugrók” mindhárom stratégiai szövetségüket közvetlen vagy potenciális versenytársukkal kötötték marketing-értékesítés vagy/és beszerzés-logisztika területén. A „stabil növekvő” vállalatok is kötöttek stratégiai szövetségeket marketing-értékesítés és beszerzés-logisztikai területeken, ugyanakkor ők a legnagyobb arányban a beszállítóikkal kötöttek, illetve egy-egy stratégiai szövetség létesült a vállalat vevőivel illetve versenytársaival.
- A „stabil növekvő” vállalatok tartották a legfontosabbnak a stratégiai szövetségeket a vállalati stratégia megvalósítása szempontjából, de mindhárom vállalatcsoportban a legfontosabbnak tartott hosszú távú értékesítési kapcsolat és hosszú távú beszállítói kapcsolat után következett.

- Az exportáló vállalatok 42,6%-a nyilatkozott úgy, hogy képes hatást gyakorolni az ellátási láncuk többi szereplőjére. A nem exportáló vállalatoknál ez az arány csupán 21,7%. Az exportáló vállalatokon belül a „kiugrók” 50%-a, a „stabil növekvők” 47,4%-a, míg a „stagnálók” csupán 36,8%-a tekintett magára úgy, mint aki befolyással rendelkezik az ellátási lánc többi szereplőjére.

### **Továbbfejlesztési irányok**

Az exportáló vállalatok teljesítményét befolyásoló tényezők vizsgálata különös tekintettel a hálózatosodás jellemzőire az ellátási lánc mentén interjúk és további adatbázisok feldolgozásával.

## **3.2 Vállalatok nemzetköziesedése klaszterekben<sup>h</sup>**

### **Propozíció**

A tanulmány ahhoz az előfeltételezéshez kapcsolódik, hogy a nemzetközileg sikeressé vált hazai vállalatok fejlődésében domináns szerepet játszik a vállalatok multinacionális cégekhez való kapcsolódása (leginkább a beszállítónak váláson keresztül). A szakirodalom alapján a sikeres nemzetközi tevékenységet meghatározhatja a kis- és középvállalkozások közötti hálózatosodás, klaszteresedettség szintje is.

Ebben a tanulmányban a két témát összekapcsolva arra a kérdésre fókuszálunk, hogy milyen szerepe lehet a hazai klaszterekben jelen lévő multinacionális vállalatoknak a klasztertag kkv-k külföldi piacokon való könnyebb, sikeresebb megjelenésé? A feltételezésünk az, hogy az általánosságban véve alacsony üzleti- és pénzügyi ismeretekkel, menedzsment tudással rendelkező klasztertag kkv-k a fejlett, magas technológiai szintet és tőkeerőt képviselő multinacionális vállalatokkal a klaszterben való együttműködés során előnyösebb helyzetbe kerülnek, és nagyobb esélyük van a multi beszállítójává válni, esetleg később ennek köszönhetően saját termékkel kikerülni a világpiacra, mintha ezt a klaszteren kívül próbálnák megtenni. Tehát a multinacionális vállalatok pozitív szerepet töltenek be a klasztertag kkv-k exportpiacokra való közvetett vagy közvetlen kikerülésében.

---

<sup>h</sup> A 3.2 pont Kocsis Alexandra műhelytanulmányának fő megállapításait összegzi, esetenként annak szó szerinti átvételével.

## **Módszerek**

A kutatásban a szakirodalom-feldolgozás mellett kvalitatív módszertant alkalmaztunk. A multinacionális vállalatok és kkv-k klaszterbeli együttműködésének vizsgálatokor azokat a hazai akkreditált, innovációs klasztereket vizsgáltuk, amelyekben jelen van multinacionális vállalat leányvállalata is. Az interjúk időpontjában (2010) az akkori 18 hazai akkreditált klaszter közül négy esetében találtunk multinacionális vállalatot a klaszterben, ezek közül három klasztert vizsgáltunk mélyebben. Iparági megoszlásukat tekintve két klaszter az informatikai, egy a csomagolástechnikai ágazatban működik. Strukturált interjúkat folytattunk le a vizsgált klaszterek menedzsmentjével, a multinacionális vállalatokat képviselőikkel, kis- és közepes méretű klaszter tagvállalatokkal és az állami szféra oldaláról a Pólus Program Iroda képviselőivel.

## **Megállapítások**

Az interjúk tapasztalatai alapján a multinacionális vállalatok elsősorban piaci lehetőséget keresnek a hazai kkv-kban, a kisvállalatok felől érkező ötletek és tudás megszerzésére törekednek, ami általános formában a kkv-k ötleteinek megvásárlását, vagy részfejlesztések kiszervezését, esetleg az egész cég felvásárlását jelentik.

A technológiai tovaryűrűző hatást nem lehetett egyértelműen megragadni a vizsgált klaszterekben. Az interjúalanyok megerősítették, hogy azzal, hogy multinacionális vállalat is részt vesz a klaszterben, a kkv-k a multi működésének figyelemmel kísérése során tudatába kerülnek az adott iparágat meghatározó globális tendenciáknak, irányvonalaknak, és naprakész információik vannak a multi anyavállalatának kutatási csapásirányairól. Így a kisvállalatok olyan fejlesztéseken dolgozhatnak, amelyekre várhatóan lesz piaci kereslet, akár kiegészítő termékeket is gyárthatnak a multinak, illetve ezeknek az irányvonalaknak az ismerete további ötletelésre, gondolatokra adhat lehetőséget, amely később hazai projektté is generálódhat. A multinacionális vállalatok innovációban betöltött szerepe tehát leginkább a globális trendek illetve a sztenderdek klaszterbeli elterjesztésében bizonyult relevánsnak. Ezzel megerősítést nyert az a feltételezésünk, hogy a klaszterben való működés előnyös a kkv-k számára a multi felől érkező információ- és tudásáramlás szempontjából.

Az interjúk alapján a klaszterekben a multi-kkv viszony fejlesztésében rendkívül fontos szerepe van egy professzionális és kezdeményező klasztermenedzsment szervezetnek, amely képes érdekeltté tenni a feleket a kölcsönösen előnyös együttműködésben.

A kutatási eredményeink megerősítik, hogy a multinacionális vállalatoknak egyelőre nincs meghatározó szerepe, hatása a hazai klaszterek fejlődésében. A szereplők többsége egyelőre nem érzékeli, hogy a klaszterben lévő multinacionális vállalatok elősegítenék a külföldi piacokon való könnyebb megjelenést vagy a klaszter mint együttműködési platform elősegítené a kkv-k szempontjából meghatározó üzleti megrendeléseket.

### **Továbbfejlesztési irányok**

További kutatás alapját jelentheti a téma vállalati adatokon keresztüli vizsgálata, azaz annak vizsgálata, hogy exportképesebbek-e azok a hazai vállalatok, amelyek klaszterben működnek, a hozzájuk nagyon hasonló azon vállalatokhoz képest, amelyek nem tagjai egyetlen klaszternek sem.

## **3.3 A rendszerváltás után alapított és nemzetközileg sikeressé vált magyar vállalatok versenyképessége**

### **Propozíciók**

A kutatás az alábbi négy propozícióra épített:

- A multinacionális cégekhez való kapcsolódás (beszállítóvá válás) segíti a magyar kisvállalatok nemzetközivé válását, elsősorban a nemzetközi elvárások érvényesítésén, és az üzleti kultúra közvetítésén keresztül.
- A felsővezetők/tulajdonosok személyisége, aktív szerepe segíti a magyar kisvállalatok nemzetközivé válását, elsősorban a kockázatvállalási hajlandóságon, a stratégiai szemléleten és a nemzeti öntudaton keresztül.
- A sokszereplős, globális iparágakban való szerepvállalás segíti a magyar kisvállalatok nemzetközivé válását, elsősorban a versenytényezők sokrétűségén és földrajzi elhelyezkedés kulturális sajátosságai révén.
- A vállalkozói és innovációs hajlandóság magas foka segíti a magyar kisvállalatok nemzetközivé válását, elsősorban a tudásintenzív tevékenységek esetében, proaktív értékesítési megközelítés segítségével.

## **Módszerek**

Az elemzési módszer lényege - a vonatkozó nemzetközi szakirodalom feldolgozása mellett - esettanulmányok készítése, majd az esettanulmányok során gyűjtött információk tartalomelemzése többféle kódolási technika alkalmazásával. A kapott eredményeket a szakirodalomban található hasonló kutatások eredményeivel összevetve kell majd értékelni. Az adatgyűjtés során elsődleges forrás a kiválasztott cégek felsővezetőivel/tulajdonosaival készített félig strukturált mélyinterjúk, kiegészítve a hozzáférhető céges dokumentumokból nyerhető információkkal.

## **Megállapítások**

A kutatás első szakaszában 3 cégnél 3 tulajdonos-vezetővel összesen 6 mélyinterjú készült. Közülük a műhelytanulmány két vállalatnál készült interjúk szerkesztett szövegét tartalmazza. További interjúk szervezése további cégeknél folyamatban van.

## **4. Összegzés**

Az alprojekt kutatásai a hazai vállalatok nemzetközivé válásának tényeit, kiváltó tényezőit, valamint annak sikertényezőit kutatta. Az elméleti háttér és a hazai, valamint a nemzetközi szakirodalomban publikált empirikus kutatás eredményeit alapul véve három nézőpontból szándékozott eredményeivel hozzájárulni a kérdéskör vizsgálatához: kérdőíves vállalati felmérés adataira építve elemezni az exportáló vállalatok jellemzőit, statisztikailag is értékelhető klasztereket alakítva közöttük, strukturált mélyinterjúk alapján feltárni a hazai vállalatok nemzetközivé válásának sajátos mintázatait, valamint egy hálózatosodási forma, a klaszterek esetében elemezni a nemzetközivé válás egyes tényezőit.

Az eddigi eredmények, valamint az egyes kutatási témákban tervezett további vizsgálatok gazdagíthatják a vállalatok nemzetközivé válásáról eddig publikált ismerteket, esettanulmányok formájában segíthetik az egyetemi oktatást, s a sikertörténetek publikálása útján mintákat adhatnak a vállalatok, főként a kis- és középvállalatok számára is.

Jelen tanulmány a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁS MŰHELYTANULMÁNYSOROZAT kötetét képezi.  
BCE Versenyképesség Kutató Központ  
Kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató  
ISSN 1787-6915