



**Műhelytanulmányok**  
**Vállalatgazdaságtan Intézet**

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



# **A BRIC országok tőkebefektetései és multinacionális cégei**

## **Fejezetek a nemzetközi üzleti gazdaságtanból 5.**

### **Szerzők:**

Balogh Orsolya, Ferincz Adrienn, Horváth Viktória, Hubert József,  
Katona Viktória, Seer László, Taródy Dávid, Vártokné Hevér Noémi

**Szerkesztette:**  
Czakó Erzsébet

**152. sz. Műhelytanulmány**  
**HU ISSN 1786-3031**

**2013. július**

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

# Fejezetek a nemzetközi üzleti gazdaságtanból 5.

## Tartalomjegyzék

Bevezetés.....	7
1. A brazil OFDI jellemzői és a legfontosabb szereplők - Seer László .....	10
2. A brazil kis- és középvállalatok nemzetközivé válása - Hubert József .....	22
3. Az orosz OFDI és multinacionális vállalatok - Ferincz Adrienn.....	32
4. India az OFDI és a multinacionális vállalatok tükrében - Vártokné Hevér Noémi.....	44
5. Bharat Forge Ltd. napjaink Indiájában - Taródy Dávid .....	58
6. A kínai FDI és a multinacionális cégek - Horváth Viktória.....	68
7. A kínai külföldi befektetések perspektívái - Balogh Orsolya.....	85
8. Kínai és indiai vállalatok Európában - Katona Viktória .....	100

## Ábrák jegyzéke

1.1. ÁBRA: A BRAZIL OFDI CÉLORSZÁGAI 2007-BEN (ADÓPARADICSOMOK NÉLKÜL) .....	13
2.1. ÁBRA: BRAZÍL OFDI 1996-2009 KÖZT.....	24
3.1. ÁBRA: KÜLFÖLDI TŐKE FÖLDRAJZI MEGOSZLÁSA (TOP 20 MULTINACIONÁLIS VÁLLALAT): OLAJ-, GÁZIPARI ÉS ACÉLIPARI VÁLLALATOK ÖSSZEHAJONLÍTÁSA .....	40
4.1. ÁBRA: A 24 RANGSOROLT MULTINACIONÁLIS VÁLLALAT KÜLFÖLDI ESZKÖZÁLLOMÁNYÁNAK SEKTOR SZERINTI MEGOSZLÁSA (2006).....	53
5.1. ÁBRA: A KOVÁCSOLÁSI IPARÁG TELJESÍTMÉNYE ÉS AZ EXPORT ÉRTÉKE .....	61
5.2. ÁBRA: A BHARAT FORGE LTD ÉVES 2007-ES ÁRBEVÉTELÉNEK MEGOSZLÁSA A FŐ CÉLPIACOK SZERINT, ILLETVE A PIACOKON TAPASZTALT ÁRBEVÉTEL NÖVEKEDÉS .....	64
6.1. ÁBRA: AZ OFDI ÁGAZATI BONTÁSA - 2009-ES ADATOK .....	73
6.2. ÁBRA: AZ OFDI FÖLDRAJZI MEGOSZLÁSA - 2009-ES ADATOK .....	74
6.3. ÁBRA: A VÁLLALATOK KÖZPONTJAI .....	78
6.4. ÁBRA: A CÉGEK TŐZSDEI JELENLÉTE .....	78
7.1. ÁBRA: KÍNAI OFDI 1979 ÉS 2006 KÖZÖTT .....	90
7.2. ÁBRA: TERVEZETT FDI PROJEKTEK SZÁMA ÉS CÉLTERÜLETEIK 2006-BAN .....	91
7.3. ÁBRA: KÍNA MEGTAKARÍTÁSAI A GDP %-ÁBAN .....	95
8.1. ÁBRA: KÍNAI ÉS INDIAI VÁLLALATOK JELENLÉTE EURÓPÁBAN 2002 ELŐTT ÉS UTÁN.....	105
8.2. ÁBRA: A PIACRALÉPÉS FORMA SZERINTI MEGOSZLÁSA A KÍNAI ÉS INDIAI VÁLLALATOK EURÓPAI TERJESZKEDÉSÉBEN 1965 ÉS 2007 KÖZÖTT .....	106
8.3. ÁBRA: A HARMADIK ORSZÁGBÓL BEÁRAMLÓ FDI-RE GYAKOROLT HATÁS.....	108
8.4. ÁBRA: A BILATERÁLIS KERESKEDELEMRE GYAKOROLT HATÁS .....	109
8.5. ÁBRA: A FOGLALKOZTATÁSRA ÉS KÉPESSÉGEKRE GYAKOROLT HATÁS.....	110
8.6. ÁBRA: A VERSENYRE GYAKOROLT HATÁS A TERMÉKEK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK PIACÁN .....	111

## Táblázatok jegyzéke

1. TÁBLÁZAT: A BRIC NÉHÁNY ADATA ÖSSZEHAJONLÍTÁSBAN, 2009 - 2010.....	7
1.1. TÁBLÁZAT: ÖSSZEFOGLALÓ A 7-30 VÁLLALATRÓL.....	20
2.1. TÁBLÁZAT: OFDI STATISZTIKA A BRIC ORSZÁGOKBAN .....	24
2.2. TÁBLÁZAT: IFDI STATISZTIKA A BRIC ORSZÁGOKBAN .....	24
3.1. TÁBLÁZAT: OROSZORSZÁG OFDI STOCK ADATOK 2000-2010 .....	35
3.2. TÁBLÁZAT: OROSZORSZÁG OFDI FLOW ADATOK 2000-2010 .....	36
3.3. TÁBLÁZAT: A TOP 20 OROSZ MULTINACIONÁLIS VÁLLALAT KULCS VÁLTOZÓI, 2009 (MILLIÓ USD ÉS ALKALMAZOTTAK SZÁMA) .....	38
4.1. TÁBLÁZAT: INDIA ORSZÁG SZINTŰ ERŐSSÉGEI ÉS GYENGESÉGEI.....	47
4.2. TÁBLÁZAT: AZ INDIAI OFDI ALAKULÁSA 1990 ÉS 2009 KÖZÖTT .....	48
4.3. TÁBLÁZAT: AZ ISB-VCC RANGSORA A 24 MULTINACIONÁLIS VÁLLALATRÓL KÜLFÖLDI ESZKÖZÁLLOMÁNYUK SZERINT (MILLIÓ USD).....	50
4.4. TÁBLÁZAT: HELYZETKÉP A 24 RANGSOROLT MULTINACIONÁLIS VÁLLALATRÓL, 2004-2006 (MILLIÁRD USD ÉS EZER ALKALMAZOTT) .....	51
4.5. TÁBLÁZAT: A 24 VÁLLALAT SEKTOROK ÉS A KÜLFÖLDI ESZKÖZÁLLOMÁNY SZERINT .....	52
5.1. TÁBLÁZAT: A KOVÁCSOLÁSI IPARÁG SZERKEZETE, KONCENTRÁCIÓ AZ EGYES MUTATÓKBAN.....	61
5.2. TÁBLÁZAT: AZ INDIAI KOVÁCSOLÁSI IPARÁG HÁROM LEGNAGYOBB SZEREPLŐJE .....	62

6.1. TÁBLÁZAT: OFDI ÁLLOMÁNYI (STOCK) ADATOK MILLIÁRD DOLLÁRBAN KIFEJEZVE.....	72
6.2. TÁBLÁZAT: OFDI FLOW ADATOK MILLIÁRD DOLLÁRBAN KIFEJEZVE .....	72
6.3. TÁBLÁZAT: TOP 18 VÁLLALAT (KÜLFÖLDI ESZKÖZÖK ALAPJÁN) - 2008-AS ADATOK MILLIÓ DOLLÁRBAN KIFEJEZVE .....	77
7.1. TÁBLÁZAT: KÍNA ÉS MAGYARORSZÁG SZÁMOKBAN .....	89
7.2. TÁBLÁZAT: SELECTED M&A MEGA-DEALS IN MANUFACTURING UNDERTAKEN BY FIRMS FROM SOUTH, EAST AND SOUTH-EAST ASIA IN DEVELOPED COUNTRIES 2007-2011.....	90
7.3. TÁBLÁZAT: A 30 LEGNAGYOBB BEFEKTETŐ CÉG 2004-2006 .....	92
7.4. TÁBLÁZAT: MEGTAKARÍTÁSI RÁTÁK A GDP %-ÁBAN .....	96

# **A BRIC országok tőkebefektetései és multinacionális cégei**

## **Fejezetek a nemzetközi üzleti gazdaságtanból 5.**

### **Absztrakt**

A XXI. század egyik új és meghatározónak ígérkező világgazdasági jelensége a feltörekvő/fejlődő országok térnyerése. A tanulmánykötet írásai arról adnak áttekintést, hogy az évszázad első évtizedének végén mi jellemezte a BRIC országok külföldi befektetéseit és multinacionális vállalatait. A kötet egyik munkája arról is képet ad, hogy mi jellemzi az indiai és kínai multinacionális vállalatok tőkebefektetéseit az Európai Unióban. Az írások többéves adatsorok áttekintésére és kutatási eredményekre támaszkodnak. A tanulmánykötet szerzői a 2011/2012. tavaszi félévében a Nemzetközi üzleti gazdaságtan c. PhD kurzus hallgatói voltak.

**Kulcsszavak:** BRIC országok, Brazília, India, Kína, Oroszország, közvetlen tőkebefektetések (FDI), feltörekvő/fejlődő országok multinacionális vállalatai

## **FDI and Multinational Companies in BRIC Countries**

### **Selected Topics in International Business 5.**

### **Abstract**

Though the significance of emerging countries and the BRIC countries in the global economy is recognized there is much room for Hungarian language research publications in this field. This working paper would like to make a contribution. It gives overview on the BRIC countries, their inward and outward FDIs, and their multinational enterprises. Six chapters are based on BRIC countries, and one chapter is on the Chinese and Indian investments in the European Union. Each chapter focuses on English language papers. Authors of the working paper attended the International Business PhD course in spring semester of 2011/2012.

**Key words:** BRIC countries; Brazil, India, China, Russia; Inward and Outward FDI; Emerging/Developing Country Multinational Companies

**Szerzők:**

Balogh Orsolya – 7. fejezet

Ferincz Adrienn – 3. fejezet

Horváth Viktória – 6. fejezet

Hubert József – 2. fejezet

Katona Viktória – 8. fejezet

Seer László – 1. fejezet

Taródy Dávid – 5. fejezet

Vártokné Hevér Noémi - 4. fejezet

**Szerkesztő:**

Czakó Erzsébet

## Bevezetés

A világgazdaság térképe átalakult a XXI. század első évtizedében. A fejlett országok mellett megjelentek és helyet követelnek a nemzetközi gazdasági kapcsolatokban az ún. feltörekvő és kevésbé fejlett országok és vállalataik. A jelenség első exponálója a Goldman Sachs egyik vezető közgazdásza, Jim O’Neil volt 2001-ben. Arra figyelte fel, hogy Brazília, Oroszország, India és Kína gazdasági növekedési ütemének extrapolálása alapján ezek az országok 2050-re a világ meghatározó gazdaságaivá válnak. Az Ő nevéhez fűződik a BRIC elnevezés<sup>1</sup> is. Az XXI. évszázad első évtizedének eredményei azt jelezték, hogy ezek az országok nem csak vonzó külpiazi és befektetési célpontokat jelentenek a fejlett országok multinacionális vállalatai számára, hanem vállalataik szinte minden előzmény nélkül egyre növekvő mértékben jelentek meg és vesznek részt a nemzetközi gazdasági kapcsolatokban külföldi befektetéseik (FDI) révén is. Az 1. táblázatban azt mutatjuk be, hogy a négy BRIC ország néhány adata hogyan viszonyul az USA, a világ meghatározó gazdaságának az adataihoz, és a nagyságrendek érzékeltetéséhez feltüntettük a magyar adatokat is.

**1. táblázat: A BRIC néhány adata összehasonlításban, 2009 - 2010.**

	USA	Brazília	Oroszország	India	Kína	Magyarország
Terület, ekm2*	9.826	8.514	18.098	3.287	9.596	93
Népesség, mfő*	316	199	142	1.205	1.343	10
GDP/fő, USD*	49.500	11.700	16.200	3.500	7.800	19.900
iFDI stock, mrd USD**	3.120,5	400,8	252,4	163,9	473,0	248,6
oFDI stock, mrd USD**	4.302,8	157,6	248,8	77,2	229,6	174,9
A 3 legnagyobb MNC külföldi eszközeik alapján***	na	Vale Petrobras Gerdau	Lukoil Gazprom Evraz	ONGC Tata Group Videocon	CITIC, Ocean Shipping, State Construction	MOL BorsodChem Richter

Forrás: \* CIA The World Factbook, 2010. évi adatok, \*\* UNCTAD (2010) World Investment Report, 2009. évi adatok, \*\*\* Vale Columbia Center

Az 1. táblázatból látható, hogy az USA – BRIC összehasonlításban terület alapján Oroszország a legnagyobb, India a legkisebb. Népesség szám alapján azonban közel négyszer annyian élnek Indiában harmad akkora területen, mint az Egyesült Államokban. A BRIC országok közé tartozik a világ két legnagyobb lélekszámú országa, India és Kína. Az egy főre eső GDP alapján a BRIC országok közül Oroszország a legtehetősebb, azonban az egy főre jutó GDP itt sem éri el az USA érték felét. A beáramló tőkeállomány (iFDI stock) az Egyesült Államokban a legnagyobb, aminek kb. 1/3-át adják a BRIC országok együttvéve. Ugyanakkor a kiáramló tőkeállományuk

<sup>1</sup> Részletes leírást lásd angol nyelven: [https://en.wikipedia.org/wiki/BRIC#cite\\_note-1](https://en.wikipedia.org/wiki/BRIC#cite_note-1)

(oFDI stock) aránya kb. 1/5-e az USA adatának. Itt érdemes felfigyelni arra, hogy a hazai, magyar oFDI adat magasabb volt 2009-ben, mint a brazil és az indiai – ami azonban hosszú távon nem marad így. Első ránézésre úgy tűnik, hogy a BRIC országok oFDI-t adó legnagyobb vállalatai egy erőforrás alapú fejlődési mintázatot mutatnak, viszonylag kevés a feldolgozó ipari vállalat a legnagyobbak között. A BRIC országok terület, lélekszám és természeti erőforrás készletei arra utalnak, hogy a Goldman Sachs előrejelzését érdemes komolyan venni. A két legnagyobb lélekszámú ország és a szerény egy főre eső GDP adatok egyértelműen jelzik, hogy ezen országoknál jelentős növekedési potenciál van, ami okos gazdaságpolitikával továbbra is a fejlett országokénál nagyobb GDP növekedési ütemre ad lehetőséget, a nemzetközi vállalatok számára pedig vonzó piacokat jelent. Az adatokból ugyan nem olvasható ki, de tudható, hogy a BRIC országok számos társadalmi kihívással néznek szembe, amelyek inkább egymáséra, mintsem a legfejlettebb országokéira hasonlítanak. Ezt a rövid áttekintést azzal zárjuk, hogy ezeket az országokat és vállalataikat érdemes közelebbről megismerni, és figyelemmel kísérni térhódításukat az Európai Unióban és világszerte.

Erre a következtetésre jutottak a nemzetközi üzleti gazdaságtan (International Business, IB) kutatói is. A kutatási eredmények egyrészt a jelenséget igyekeznek leírni és magyarázni. Másrészt arra keresnek választ a kutatók, hogy ezek az országok és multinacionális vállalataik mennyiben mások, mint az IB elméleteinek alapjául szolgáló fejlett országok és multinacionális vállalataik, s ezek a különbségek vajon indokolttá teszik-e a fejlett országokban tesztelt és kiforrottnak tekinthető IB elméleteket és megközelítéseket. A kérdésre gyűlnek a válaszok, amelyek azonban korántsem tekinthetők kiforrottnak.<sup>2</sup>

A Fejezetek a nemzetközi üzleti gazdaságtanból sorozat 5. kötetében arra vállalkoztunk, hogy egy csokrot nyújtsunk át a helyzetleírásokból és magyarázatokból. A tanulmánykötetben szereplő nyolc írást 2012 tavaszának Nemzetközi üzleti gazdaságtan PhD kurzus hallgatói készítették.

*Seer László* munkája elsőként a brazil külföldi tőkebefektetések (oFDI) tendenciáiról és sajátosságairól nyújt áttekintést, ezt követően pedig bemutatja, hogy mely vállalatok voltak a legnagyobb külföldön befektető brazil cégek az XXI. század első évtizedének végén.

*Hubert József* írása is a brazil nemzetközi vállalatokkal foglalkozik. Tanulmányában áttekintést ad a brazil ki- és beáramló külföldi tőkebefektetések (o/iFDI) jellemzőiről, amelyek értékeléshez a BRIC országok adataira is támaszkodik. Ezt követően arról ad képet brazil kutatók munkája alapján, hogy az Uppsala-modell alapján hogyan volt jellemezhető brazil kis- és középvállalatok nemzetközivé válása.

*Ferincz Adrienn* az orosz történelemről, gazdaságról, és a XXI. századra megélénkült orosz külföldi tőkebefektetéseket jellemzi, és bemutatja a tőkekivitelben élen járó orosz cégeket is. A tendenciák bemutatása mellett az írás kitér a vállalati motivációkra és az orosz multinacionális cégek néhány sajátosságára is.

---

<sup>2</sup> Lásd például Meyer, K. E. (2004) Perspectives on multinational enterprises in emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 34, 259-277., Brennan, L. (ed.) (2011) *The Emergence of Southern Multinationals. Their Impact on Europe*. Palgrave Macmillan, és Cuervo-Cauzurra, A. (2012) Extending Theory by Analyzing Developing Country Multinational Companies: Solving the Goldilocks Debate. *Global Strategy Journal*, 2, 153-167.



*Vártokné Hevér Noémi* munkája az indiai gazdaság és társadalom azon aspektusait is tárgyalja, amelyek közrejátszottak az indiai vállalatok külföldi tőkebefektetéseiben. Az írás áttekinti az indiai kiáramló tőkebefektetések (oFDI) tendenciáit, és bemutatja a legnagyobb, külföldön leányvállalatokkal rendelkező indiai központú multinacionális vállalatokat.

*Taródy Dávid* a Bharat Forge esetére összpontosítva további információkkal szolgál India politikai és gazdasági környezetéről. Ezt követően pedig a kovácsolási iparág nemzetközi szereplőjének tekinthető Bharat Forge történetének és stratégiájának ismertetése mellett az írás betekintés nyújt az indiai és a nemzetközi kovácsolási iparág sajátosságaiba is.

*Horváth Viktória* a kínai külföldi tőkebefektetéseket (oFDI) veszi górcső alá. Előtte azonban röviden kontextusba helyezi mondandóját, és az ezt lehetővé tevő kínai politikai és gazdaságpolitikai lépésekre is kitér. A kiáramló tőkebefektetések ágazati és regionális megoszlásának tárgyalása után bemutatja a legnagyobb kínai tőkeexportőröket, a külföldön befektetésekkel rendelkező legnagyobb kínai multinacionális cégeket és jellemzőiket.

*Balogh Orsolya* munkája is a kínai külföldi tőkebefektetésekkel foglalkozik. Az írás arra összpontosít, hogy a hosszú távú trendek és néhány kiemelt nagy szereplő mellett bemutassa azokat a kínai gazdasági tényezőket is, amelyeket elsősorban magyarázó erejűnek tekintenek kutatók a kínai külföldi tőkebefektetéseiben. Az írás legvégül arra tér ki, hogy változatlanságuk esetén milyen kínai makrogazdasági és gazdaságirányítási jelenségek nehezíthetik kínai cégek további külföldi tőkebefektetéseit.

*Katona Viktória* tanulmánya zárja a kötetet. A munka arról ad áttekintést, hogy többéves vállalati befektetési adatok alapján milyen általánosítható következtetések vonhatók le az indiai és kínai multinacionális vállalatok jelenlétéről és motivációjáról az Európai Unióban tett befektetéseik alapján. Az írás tárgyalja azt is, hogy hogyan hatnak a megalapított indiai és kínai leányvállalatok az EU tagországainak gazdaságaira és a többi ország európai tőkebefektetéseire.

A kötetben szereplő munkák korántsem adnak teljes képet a BRIC országok külföldi tőkebefektetéseiről és multinacionális cégeiről. A tanulmánykötet az összkép számos darabkáját bemutatja, és rámutat magyarázó tényezőkre is. Ezen kívül az egyes tanulmányok érdekes és értékes áttekintést nyújtanak egy-egy ország gazdaságáról és a külföldi tőkebefektetésekre ható sajátosságokról. A makro kép mellett betekintést kaphatunk azokról a vállalati sajátosságokról is, a legnagyobb BRIC multinacionális cégekről is, amelyek a külföldi tőkebefektetéseiben meghatározó szereplők. A műhelytanulmány kötet igyekszik gazdagítani a téma, ill. az egyes BRIC országok multijai iránt érdeklődők ismereteit, és megalapozni további munkájukat.

Budapest, 2013. augusztus 30.

Czakó Erzsébet

# 1. A brazil OFDI jellemzői és a legfontosabb szereplők

-  
**Seer László**

PhD hallgató, Marketing Tanszék, Marketing és Média Intézet

## **Brazíliáról dióhéjban**

A Brazil Szövetségi Köztársaság (portugálul: República Federativa do Brasil) Dél- és Latin-Amerika legnépesebb és legnagyobb kiterjedésű (a Világ ötödik legnagyobb és legnépesebb) országa. A hozzá tartozó szigetekkel együtt összterülete 8.514.877 négyzetkilométer, melyből 55.460 négyzetkilométer édesvízfelület.

Viszonylag nagy kiterjedése és természetföldrajzi helyzete miatt éghajlata változatos. Az amazonasi régiót magas hőmérséklet és szinte állandó csapadék, míg az északi régió egyéb részeit az esős és száraz évszakok váltakozása jellemzi. A déli régió hűvösebb, mint az ország többi része (átlaghőmérséklet 18 °C, de télen fagypont alá is süllyedhet a hőmérséklet). Az Egyenlítő északon, a Baktérítő a délkeleti régióban szeli át. Így Brazília legnagyobb részén a trópusi éghajlat uralkodik. Itt a meleg és nedves klíma a meghatározó. Az átlagos hőmérséklet az egész országban 20 °C, a hőmérséklet-ingadozás alacsony. A legdélebbi vidékek éghajlata már mérsékelt égövi, itt télen előfordulhat fagy és hó (CIA World FactBook, 2012).

Brazíliában található a föld egyik legváltozatosabb növény- és állatvilága. Ezt a különböző időjárási, földszerkezeti és domborzati adottságoknak köszönheti. Ezek a természeti adottságok döntő mértékben járulnak hozzá Brazília gazdasági potenciáljához és jövőbeli lehetőségeihez.

Brazília történelme - a többi egykori gyarmathoz hasonlóan - némiképp jellemző módon alakult. A fő különbség abban állt, hogy a többi latin-amerikai országtól eltérően Brazília hamarabb függetlenedett (1822). Államformájának és a vele járó függetlenség mértékének függvényében az ország történetét három markáns részre oszthatjuk: 1500 és 1840 között a mai Brazília nagyrészt a Portugál koronához tartozó gyarmat volt. 1821 és 1840 között a legtöbb tekintetben, míg 1840-től, a császárság kikiáltásával már teljesen függetlenné vált Portugáliától. A rabszolga-felszabadítást követően (1888) a császárság megbukott és kikiáltották az erős szövetségi állam képében működő köztársaságot az elnök kezében összpontosuló hatalommal. Az 1929-ben kirobbanó nagy gazdasági világválságot követően a politikum egyre inkább beavatkozott a gazdaságba, ami fokozatosan diktatúrához vezetett. A XX század második felében a viszonylag gyors iparosodás mellett egymást váltották a békésebb időszakok és a diktatúrák. A demokrácia 1988-ban állt helyre és azóta erőteljes gazdasági fellendülésről is beszélhetünk, amint azt az alábbiakban be is mutatjuk (CIA World Factbook, 2012; Wikipédia, 2012).

Brazília délen Uruguay-jal, délnyugaton Argentínával, Paraguay-jal és Bolíviával, nyugaton Peruval és Kolumbiával, északon Venezuelával, Guyanával, Suriname-mal és Francia Guyanával

határos (vagyis kettő kivételével az összes dél-amerikai állammal). Az Atlanti Óceánnal 7491 km-es hosszúságon érintkezik. Fővárosa 1960-tól az újonnan épített Brazíliai város (Brasília).

Lakosainak száma a 2010-es hivatalos népszámlálási adatok szerint 190.732.694 fő, de 2012 második felére már 205.716.890 főre becsülik az össznépszámszámot. Népsűrűsége alacsony: mindössze 22 fő/négyzetkilométer. Brazília egy igazi etnikai konglomerátumnak mondható, hiszen lakosai közül 49,7% európai eredetű (olasz 15,72%, portugál 14,5%, spanyol 6,42%, német 5,51%, egyéb fehér 7,55%), 42,5% pardó (európai, fekete, indián keverék) 6,9% fekete, 0,5% ázsiai, 0,4% indián (körülbelül 225 népcsoport) (CIA World Factbook, 2012).

Brazíliát ipari agrárországgként jellemzik. 1994-ig gazdaságát igen magas infláció jellemezte, mely a havi 80%-os mértéket is meghaladta. 1994-ben vezették be a Reál-tervet, amely stabilizálta a gazdaságot, megfékezte az inflációt és a szegény rétegek életszínvonala is jelentősen megemelkedett. Ez a pozitív folyamat 2000-ben megrekedt, azonban 2003 óta újabb reformokat vezettek be.

Brazíliában a társadalmi szakadékok óriásiak, ami nemcsak a jövedelemkülönbségben, hanem a vagyon elosztásban is megnyilvánul. A földek 80%-a a lakosság 5%-nak kezében van, a minimálbér pedig kevesebb mint havi 100 \$ (Wikipédia, 2012).

A brazil gazdaságot a világ első nyolc gazdasága között tartják nyilván. Nominális GDP alapján a hatodik, míg vásárlóerő paritás alapján a hetedik (Világbank, 2010). GDP-je a vásárlóerő paritásos módszer alapján 2011-es becslések szerint 2.282 ezer milliárd USD. Ez a szám 2010-ben 2.222 ezer milliárd USD, míg 2009-ben 2.067 ezer milliárd USD. Az egy főre jutó GDP-t 2011-ben 11.600 USD-ra becsülték. Ami a GDP növekedési rátáját illeti, 2011-ben 2,7%-ra becsülik, míg ez a szám 2010-ben 7,6% volt (CIA World FactBook, 2012). A dinamikus és sokszínű gazdaság 26,9%-át az ipari termelés adja. A mezőgazdaság a GDP 5,8%-át, a szolgáltatások szektora annak 67,3%-át termeli (Wikipédia, 2012).

Brazília a „BRIC” országok egyike Oroszország, India és Kína mellett.

### **A brazil OFDI bemutatása**

A brazil vállalatok nemzetköziesedése egy viszonylag új jelenség. 2000 és 2003 között az OFDI átlagosan a 0,7 milliárd USD körül mozgott. Ezzel szemben 2004 és 2007 között az évi átlag jelentősen megnövekedett évi 14 milliárd USD-ra. 2008-ban a gazdasági válság beköszöntével, amikor az FDI beáramlások globálisan 15%-kal csökkentek, a brazil befektetések majdnem megháromszorozódtak, vagyis a 2007-es 7 milliárd USD körüli értékről 2008-ban 21 milliárd USD-ra nőttek.

Jelenleg a Brazil Nemzeti Bank 104 milliárd USD körüli értéken állapítja meg az OFDI állományt, ami 89%-os növekedés a 2003-as adatokhoz képest. A szakirodalom (Lima és de Barros, 2009) azonban felhívja a figyelmet arra, hogy el kell választani a szó szoros értelmében vett FDI-t a csupán pénzügyi jellegű befektetésektől, melyek FDI-nek vannak

„álcázva”. Hivatalos adatok alapján 887 brazíliai vállalat eszközölt külföldi befektetéseket (Lima és de Barros, 2009).

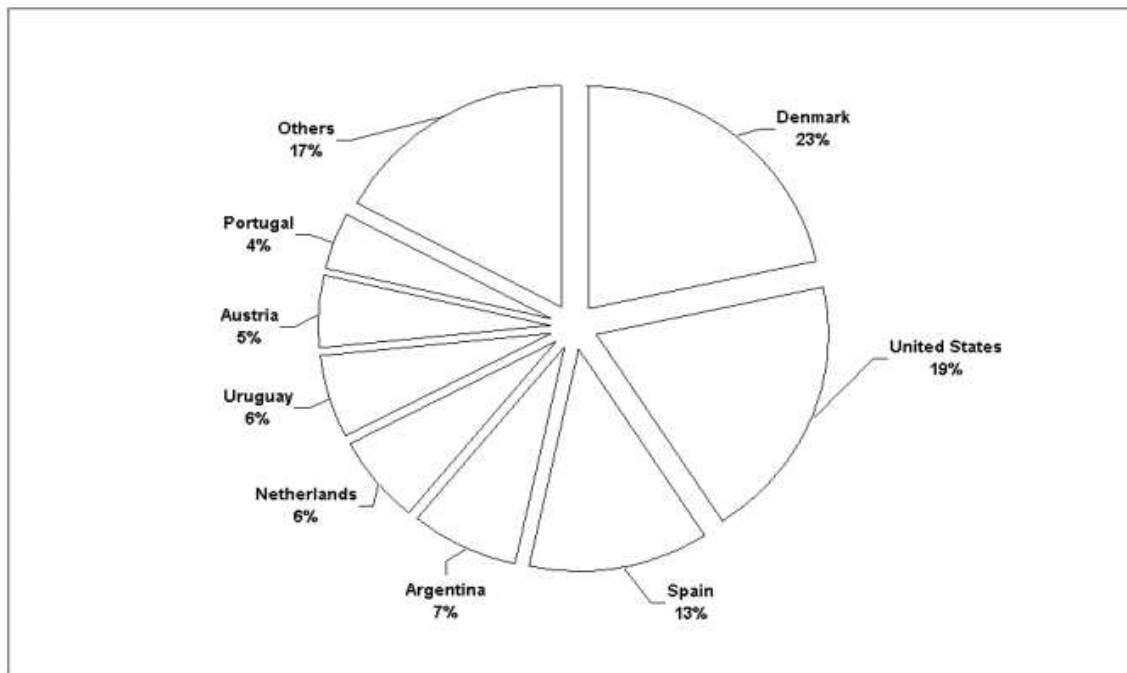
A többi erősen fejlődő gazdasághoz hasonlóan Brazíliát is kedvezőtlenül érintette a pénzügyi világválság. Az OECD (Lima és de Barros, 2009) előrejelzése szerint az M&A típusú ügyletek értéke Brazíliában, Oroszországban, Indiában, Kínában, Dél Afrikában, valamint Indonéziában 2009-ben 85%-kal csökken az előző évhez (2008-hoz) képest. Ez az előrejelzés összecseng a már közzétett adatokkal, miszerint 2009 januárja és májusa között a brazil OFDI áramlás 87%-kal csökkent az előző év azonos időszakával szemben, azaz megközelítőleg majdnem 8 milliárd USD-ról kevéssel 1 milliárd USD alá. Amennyiben ez a trend fennmarad, akkor a brazil OFDI áramlás 2009-ben nem lesz magasabb mint 4 milliárd USD, ami lényegesen kisebb volumen a 2008-as, 21 milliárd US dolláros értéknél.

### **A brazíliai OFDI jellemvonásai**

Annak ellenére, hogy egy viszonylag új jelenségről van szó, a brazil vállalatok nemzetköziesedése földrajzilag rendkívül szerteágazó. 2009-ben a brazil OFDI-t 78 országban találjuk meg, melyek közül egyes országok nyilván fontosabbnak bizonyulnak, mint mások.

Amennyiben az OFDI-ből kivonjuk az egyébként gyakori, adóparadicsomokban eszközölt befektetéseket (melyek 2007-ben az összeg 68%-át tették ki), az OFDI állomány fele Dániába, az Egyesült Államokba és Spanyolországba vándorolt. Másként fogalmazva, az OFDI állomány 75%-a fejlett gazdaságokba vándorolt. Ami a fejlődő piacokat illeti, Argentína és Uruguay, vagyis két szomszédos ország állnak az első helyen (Lima és de Barros, 2009).

**1.1. ábra: A brazil OFDI célországai 2007-ben (adóparadicsomok nélkül)**



Source: Central Bank of Brazil. Lima (2010) nyomán

Ami az iparág alapján történő OFDI-eloszlást illeti, melyekbe már az adóparadicsomokat is beleszámoljuk, megállapítható, hogy 2007-ben az OFDI állomány 54%-a pénzügyi szolgáltatásokba volt fektetve. Az adóparadicsomokba eszközölt kifizetések szemmel tartásának és mérésének körülményes mivolta miatt nehéz egy valós képet kapni e kifizetések valódi célállomásairól.

A brazil vállalatok nemzetköziesedését a magánszféra uralja, de az állami tulajdonban levő vállalatok szerepe sem elhanyagolható.

Itt példaként a Petrobras hozható fel, ami állami vállalként 15 országot vett célba három kontinensen. A nemzetköziesedés okait vizsgálva szembevetendő és gyakran emlegetett ok az, hogy a brazil vállalatok ügyfeleiket követik a nemzetközi piacokra. Az egyéb okok között találjuk a versenypozícióik megvédését, a nemzetközi piaci verseny szemmel tartását, a nemzetközi igények kielégítésére való törekvéseket, valamint a helyi piactól való függés mértékének csökkentését. Nem elhanyagolható az a megfigyelés sem, hogy számos brazil vállalat természeti erőforrásokban érdekelt. Ugyancsak mások alacsonyabb kiadásokat, jobb infrastrukturális hálózatot, vonzóbb adózási ösztönzőket keresnek.

Összefoglalva, a külföldön befektető brazil vállalatok három alapvető és otthon meg nem található dolgot keresnek országuk határán túl: (1) piacokat, (2) természeti erőforrásokat és (3) befektetési környezetet, mely az otthonit felülmúlja.

A nemzetköziesedés korai szakaszára jellemző módon, az érintett vállalatok külföldi értékesítési irodákat hoznak létre, melyek irányába az OFDI is áramlik. Ez a módja az OFDI-nek különösen a fogyasztási cikkek és a szolgáltatások iparágára jellemző. Ugyanakkor az is elmondható, hogy a termelés és az ellátási szolgáltatások is jelentős hányadát képezik a kiáramló FDI-nek.

Egy 2010-ben végzett SOBEET<sup>3</sup>-lekérdezés alkalmával, melyben 211 vállalat vett részt és a válaszadási arány 30%-os volt, arra derült fény, hogy a vállalatok 38%-a esetén az OFDI értékesítési irodák irányába áramlott, míg termelési egységek csak a vállalatok 23%-ánál voltak jelen, bár az utóbbi jóval nagyobb befektetett OFDI-t jelent, mint az előbbi (Lima, 2010).

Egy másik megfigyelhető tendencia a külföldön létrehozott egységek újabb funkciókkal való bővítése még akkor is, ha eredetileg nem volt tervezve. Néhány vállalat külföldi tevékenysége már magában foglalja az olyan komplexebb funkciókat is, mint a logisztika és a kutatás-fejlesztés (R&D).

A külföldi terjeszkedés finanszírozása elsősorban a vállalatok saját tőkéjének felhasználásával történik, holott a Brazil Szövetségi Kormány érdeke is lenne a külföldi terjeszkedés finanszírozása. Lima (2010) kritikával illeti a kormányzatot amiatt, hogy nem járul hozzá megfelelő politikákkal az OFDI növekedéséhez és a nemzetköziesedés dinamizálásához.

Több megkérdezett vállalat a megfelelő helyismerettel és szakmai tudással rendelkező munkaerő hiányát is említi, mint a terjeszkedés akadályát. A külső akadályok között az adóterhek hangsúlyosak. A kettős (vagyis Brazíliában és a célországban előírt) adóztatás jelentős nehézségeket okoz a nemzetköziesedés folyamatában.

### **A legfontosabb külföldön befektető vállalatok bemutatása**

A brazil gazdaság nemzetköziesedésének kutatásában a SOBEET-elnevezésű agytröszt és az USA-beli Vale Columbia Center által 2009-ben végzett (2010-ben publikált) felmérés (Lima, 2010) számos olyan adatot szolgáltatott, melyek segítségével egy részletes képet kaphatunk a brazíliai OFDI külföldre vándorlásának iparági eloszlásáról, valamint a legfontosabb szereplőkről. A bemutatott kutatás tágabb értelemben egy hosszú távú vizsgálódás, mely a fejlődő országok OFDI-tevékenységét vizsgálja 15 országban (Lima, 2010).

OFDI szempontjából az első 30 brazil multinacionális vállalatot ölelte fel a kutatás, melyek 2009-ben összesen 87 milliárd USD külföldre helyezett eszközt tulajdonoltak és megközelítőleg 61 milliárd USD értékesítést produkáltak (export nélkül), valamint megközelítőleg 179.000 külföldön foglalkoztatott alkalmazottjuk volt.

A vizsgált brazil multinacionális vállalatok közül a bányászattal foglalkozó *Vale* foglalja el az első helyet a listán, ami a külföldön befektetett eszközök értékét illeti megközelítőleg 35 milliárd USD-ral. Ez az érték a listán szereplő összérték 40%-a is egyben. A következő két vállalat

---

<sup>3</sup> A SOBEET (Sociedade Brasileira de Estudos e Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica) egy brazil agytröszt, amely munkája elsősorban a brazil gazdaság nemzetköziesedésének vizsgálata (Lima és de Barros, 2009)

(Petrobras és Gerdau) további 30 milliárd USD külföldi vagyonnal rendelkeznek, ami a TOP 30-as lista összértékének a további 35%-a. A legnagyobb volumenű külföldi értékesítéseket, (17 milliárd dollárt) a JBS-Friboi, egy élelmiszeripari vállalat érte el, mely 80.000 külföldön dolgozó alkalmazottjával a TOP 30-as lista összes cége által külföldön alkalmazottak összegének a 45%-át birtokolja.

A külföldön befektetett eszközök értékét tekintve az első 9 vállalat haladja meg az 1 milliárd USD-os „bűvös határt”, míg a lista utolsó 11 vállalatánál ez az érték kevesebb mint 100 millió USD.

A 30 legnagyobb szereplő 20 különböző iparágat képvisel. A vezető iparág a feldolgozóipar, bár a két listavezető kitermeléssel foglalkozik (bányászat, kőolaj- és földgázkitermelés).

A vállalatok jelentősebb iparági csoportjai:

- Feldolgozóipar (járműgyártás, élelmiszeripari, vegyi, textil, fém, elektronikai termékek)
- Szolgáltatások (telekommunikáció, szoftver és szolgáltatások, szakosodott építőipar)
- Primer szektor (kőolaj-földgáz, gabonatermelés, állattenyésztés) (Lima, 2010).

### **A Vale (Companhia Vale do Rio Doce)**

**Iparág:** fémérc kitermelés **Külföldön befektetett eszközök:** 34,934 mld USD<sup>4</sup> **Külföldi alkalmazottak száma:** 14.426 fő **Árbevétel:** 8,440 mld USD külföldi / 23,615 mld USD összesen **TNI**<sup>5</sup>:31,5 **Székhely:** Rio de Janeiro

Teljes nevén *Companhia Vale do Rio Doce* az egyik legjelentősebb brazil multinacionális vállalat, mely a bányászatban és a fémiparban aktív, valamint egyben Brazília egyik legnagyobb logisztikai szolgáltatója. Pillanatnyilag a Világ második legnagyobb bányászati vállalata, legjelentősebb vasérc-kitermelője és pellet-termelője, valamint a Világ második legnagyobb nikkel-kitermelője (Wikipedia 2012b). Több cég-konzorciumnak tagjaként 9 vízerőművet is működtet. Bizonyos civilszervezetek szerint a „Világ leggonoszabb vállalata” is (PublicEye, 2012).

A Vale-t CVRD<sup>6</sup> név alatt alapította a Brazil Szövetségi Kormány 1942. január 1-én. Hét évvel a megalapítása után a Vale jogelődje máris a brazil acélexport 80%-át hajtotta végre. 1974 óta a vállalat a legnagyobb vasérc-exportőr a Világon. 1997 május 6-án privatizálták, a részvények

---

<sup>4</sup> USD = USA dollár

<sup>5</sup>A Trans Nationality Index egy nemzetköziesedettség mérő mutató, ami a vállalat (1) külföldön befektetett, valamint össz-eszközei hányadosának, (2) külföldi, valamint össz-árbevétele hányadosának és (3) külföldi, valamint össz-munkaerő hányadosának aritmetikai átlagát jelenti (UNCTAD, 2012).

<sup>6</sup>Companhia Vale do Rio Doce

41,73%-át a Consórcio Brazil vásárolta fel, amely mögött az ugyancsak brazil *Companhia Siderúrgica Nacional* áll.

A Vale nyílt részvénytársaságként jelen van a Sao Paulo-i Értéktősdén (Bolsa de Valores de São Paulo - BOVESPA) és a New York-i Értéktőzsdén (NYSE). Privatizációja óta a Vale elsősorban az ércművelésre összpontosít.

A Vale jelentős beruházásai az elmúlt időszakban:

- 2007 május 1-én a Vale valószínűleg a legnagyobb külföldi felvásárlást: a kanadai Inco Ltd.-ben 13,43%-os tulajdonjogot szerzett. A tranzakció értéke 2,316 milliárd USD volt.
- 2009 május 2-án az argentin *Rio Tinto Ltd-PotashAssets* vállalatot vásárolta fel 850 millió USD-ért. A felvásárolt vállalat különféle ásványi anyagok művelésével foglalkozik.
- 2007 február 26-án a Vale felvásárolta az ausztrál *AMCI Holdings Australia Pty-t*, amely szénműveléssel foglalkozik. A tranzakció értéke 662,57 millió USD volt.
- Zöldmezős beruházásai közül a három legfontosabbat Új-Kaledóniában (2008 február - ásványok – 3200 millió USD), Ománban (2008 május – ásványok – 1365 millió USD) és Mozambikban (2007 március – kőszén, földgáz és kőolaj – 1200 millió USD) eszközölte (Lima, 2010).

## A Petrobras

**Iparág:** kőolaj- és földgázművelés **Külföldön befektetett eszközök:** 15,937 mld USD **Külföldi alkalmazottak száma:** 7.967 fő **Árbevétel:** 12,173 mld USD külföldi / 104,904 mld USD összesen **TNI:** 10,0 **Székhely:** Rio de Janeiro

Egy vegyes (állami 54% és magán 46%) tulajdonú brazil energiaipari vállalat, mely piaci kapitalizáció alapján a déli félteke legnagyobb, bevételek alapján 2011-ben Latin Amerika legnagyobb vállalata. A Forbes szerint a Petrobras a világ 8-ik legnagyobb vállalata (Wikipedia, 2012c).

A Petrobras-t 1953-ban alapították és 1997-ig kőolajművelésben hazai monopóliumot élvezett. A mai napig jelentős szereplő ebben az iparágban, megközelítőleg 2 millió hordó kőolajat termel ki naponta.

2008-ban a Petrobras jelentős kőolaj és egyéb energialelőhelyeket tartott ellenőrzés alatt 18 országban. 2001. március 15-ig a Világ legnagyobb kőolaj-platformját, a *Petrobras 36*-ot üzemeltette, amikor az egy robbanásban megsemmisült. 2007-ben a cég felavatta a *Petrobras 52*-t, ami a legnagyobb brazil és globálisan a harmadik legnagyobb olajfúró-platform.



Brazíliában a vállalat megítélése jónak mondható, mert egyben a művészetek, a kultúra és a környezetvédelem legnagyobb támogatójaként tartják számon. Nemzetközileg talán az Forma 1-csapat szponzoraként ismert (Wikipedia, 2012c).

A Petrobras-t elsősorban zöldmezős beruházásai miatt fontos megemlíteni. 2008 áprilisában Japánban 976 millió USD értékben és 2008 júliusában Nigériában 1262,9 millió USD<sup>7</sup> értékben fektetett be kőolaj és földgáz-kitermelésbe (Lima, 2010).

## A Gerdau

**Iparág:** fémek előállítása **Külföldön befektetett eszközök:** 13,916 mld USD **Külföldi alkalmazottak száma:** 18.400 fő **Árbevétel:** 8,098 mld USD külföldi / 15,239 mld USD összesen **TNI:** 51,2 **Székhely:** Porto Alegre

Az amerikai kontinens legnagyobb acéltermelője, mely számos országban rendelkezik érdekeltségekkel (Wikipedia, 2012d). A vállalat működését 1901-től számítják, amikor az alapító João Gerdau megvásárolt egy szegeket gyártó üzemet (SteelOnTheNet, 2012). A szegeket, huzalokat és egyéb acéltermékeket gyártó vállalat mára nemzetközi acélvállalattá nőtte ki magát, mely a mai napig részben családi tulajdonban van.

A Gerdau jelentősebb külföldi beruházásai az elmúlt időszakban:

- 2008 április 23-án a Gerdau felvásárolta az egyesült államokbeli Quanex Corp-ot, ami ugyancsak acélipari vállalként tevékenykedett. A tranzakció ára 1749,21 millió USD volt, ami a 2007-2009-es időszak második legnagyobb külföldi M&A beruházása volt a brazil vállalatok között.
- 2008 szeptemberében a Gerdau egy jelentős zöldmezős beruházást hajtott végre Peruban 1400 millió USD értékben (Lima, 2010).

## A Votorantim

**Iparág:** konglomerátum **Külföldön befektetett eszközök:** 7,809 mld USD **Külföldi alkalmazottak száma:** 7.479 fő **Árbevétel:** 2,354 mld USD külföldi / 14,642 mld USD összesen **TNI:** 14,7 **Székhely:** São Paulo

Latin-Amerika egyik legnagyobb ipari konglomerátuma, melynek a pénzügyi, energia, kohászat, acél és a papírgyártás iparágaiban vannak érdekeltségei. A vállalat holdingokból épül fel, melyek a különböző iparági tevékenységeket ellátják.

A vállalatot 1919-ben alapították és a mai napig többségi családi tulajdonban van, melyet a Moraes család kontrollál.

---

<sup>7</sup> becsült érték (Lima, 2010)

A vállalatcsoport az egyetlen olyan brazil vállalkozás, ami nincs jelen a tőzsdén, de a Standard & Poors, a Fitch Ratings és a Moody's hitelminősítők hivatalosan szemlézik (Wikipedia, 2012e).

A Votorantim jelentősebb külföldi beruházásai az elmúlt időszakban:

- 2007 március 17-én a Votorantim Csoport 51,89%-os érdekeltséget szerzett a kolumbiai Acerias Paz del Rio SA-ban, ami egy acélipari vállalat. A tranzakció értéke 488,59 millió USD volt.
- Az utóbbi időszak egyik legjelentősebb zöldmezős beruházása a Votorantim Csoport számára ugyancsak Kolumbiában volt végrehajtva. 2008 szeptemberében 1500 millió USD értékben különféle fém-érclelőhelyeket vásároltak (Lima, 2010).

### A JBS-Friboi

**Iparág:** mezőgazdasági és élelmiszeripari alapanyagok termelése **Külföldön befektetett eszközök:** 5,296 mld USD **Külföldi alkalmazottak száma:** 80.007 fő **Árbevétel:** 16,745 mld USD külföldi / 19,701 mld USD összesen **TNI:** 56,9 **Székhely:** São Paulo

A JBS-Friboi (JBS S.A.) a legnagyobb brazil élelmiszeripari és ezen belül főleg húsipari multinacionális vállalat. 1953-ban alapították és 2012-ben a Világ legnagyobb marhahús-feldolgozó vállalata (Wikipedia, 2012f).

Masszív jelenléte van a négy országban (Brazília, Argentína, Ausztrália, USA), melyek a legtöbb marhahúst termelik és ezeken kívül még 110 országban van jelen (Wikipedia, 2012f).

Emlékezetes külföldi beruházása 2008 október 23-án történt, amikor a JBS megvásárolta az USA-beli szarvasmarha tenyésztő Smithfield Beef Group Inc-et (kivéve annak a hizlalótelepét). A 100%-os tulajdonrész ára 565 millió USD volt (Lima, 2012).

### A Camargo Corrêa

**Iparág:** konglomerátum **Külföldön befektetett eszközök:** 2,161 mld USD **Külföldi alkalmazottak száma:** 12.235 fő **Árbevétel:** 1,669 mld USD külföldi / 9,054 mld USD összesen **TNI:** 18,1 **Székhely:** São Paulo

A Camargo Corrêa Brazília egyik legnagyobb konglomerátuma, mely Brazílián kívül több mint 20 másik országban is tevékenykedik. 1939-ben alapították, tulajdonosi köre az alapító örököseiből áll, de a vállalatot a tőzsdén is jegyzik.

A Camargo Corrêa tevékenysége három fő területet fed le: A fő terület a cementgyártást, energiapari jelenlétet, valamint infrastrukturális beruházásokat és építőipari jelenlétet foglalja magában. A második „konzolidált” terület a vasúti infrastruktúra létrehozását, fejlesztését foglalja magában. A harmadik terület összetétele változatos: ingatlanügyletek, hajógyártás, kőolaj-földgáz, valamint repülőterek működtetése tartozik ide (Wikipedia 2012g).

## **A soron következő vállalatok**

A külföldön befektetett eszközök tekintetében soron következő 23 vállalat (lásd táblázat) iparági szempontból változatos képet mutat. A megszokott kőolaj- és földgázkitermelésen, valamint élelmiszeriparon kívül megtaláljuk a telekommunikációt (Telemar), a papíráru gyártását (Suzano Papel e Celulose), valamint a számítógépes programozást és az ehhez kapcsolódó szolgáltatásokat (Totvs és Stefanini IT Solutions). Néhány kivétellel a lista mindegyik szereplőjének nemzetköziesedést leíró mutatója jelentősnek mondható (20% fölötti).

Főként a növénytermesztés, állattenyésztés, vegyipar, építőipar területén viszonylag magas a külföldi alkalmazottak száma.

## **Összegzés**

Brazília a többi BRIC-országgal (Oroszország, India és Kína) együtt jelentős gazdasági növekedése mellett egyre inkább nemzetközi szereplővé válik. A brazil vállalatokat, bár kormányuk nem segíti olyan mértékben, mint ahogy azt elvárják, mégis jelentős OFDI-áramlást produkáltak az elmúlt évtizedben. A nemzetköziesedés erőteljesebben az elmúlt évtized elején indult be, majd a világgazdasági válság begyűrűzésével visszaesett.

A nemzetközi szinten is jelenlevő brazil vállalatok úgy a M&A típusú ügyletekben is érdekeltek, mind a zöldmezős beruházásokban is. Utóbbiak elsősorban kőolaj- és földgázkitermelésben, valamint a fémiparban jellemzőek.

Számos nemzetköziesedő brazil nagyvállalat viszonylag idősnek mondható (több mint 50 éve léteznek), gyakoriak a konglomerátumok, némelyek többségi családi tulajdonban vannak.

Tanulmányunkban összefoglaló áttekintést adtunk a brazil OFDI-ről és annak áramlásáról, megvizsgáltuk Brazília földrajzi, történelmi hátterét, valamint bemutattuk az OFDI fontosabb jellemzőit. Bár az általunk felhasznált kutatások a pénzügyi szektor vállalatait nem vizsgálták, mégis egy igen átfogó képet kaptunk a brazil OFDI dinamikájáról és elmúlt évtizedbeli történetéről. A tanulmány második felében bemutatásra kerülnek azok a legfontosabb szereplők, melyek a leginkább részt vesznek a brazil gazdaság nemzetköziesedésében.

1.1. táblázat: Összefoglaló a 7-30 vállalatról

Ssz.	Cégnév	Iparág	Eszközök (mill USD)		Munkaerő (fő)		Értékesítés (mill USD)		TNI
			Külföldi	Összesen	Külföldi	Összesen	Külföldi	Összesen	%
7	Marfrig	Növénytermesztés, állattenyésztés	1.529	6.575	16.904	46.984	2.931	5.524	37,4
8	Ultrapar	Nyers kőolaj és földgáz kitermelés	1.514	6.368	400	9400	1.103	20.737	11,1
9	Embraer	Gyártás	1.378	3.388	901	16,853	1.129	7.614	20,3
10	Weg	Elektronikai berendezések gyártása	509	3.085	2.091	18,67	999	2.934	20,6
11	Brasil Foods	Élelmiszeripar	346	8.767	662	130.166	1.401	15.426	4,5
12	Magnesita	Nem-fémes ásványkitermelés	300	522	1.394	6,938	491	1,259	38,9
13	Minerva	Élelmiszeripar	233	1,19	474	7,774	87	505	14,3
14	Telemar	Telekommunikáció	210	35.177	37	28.261	114	17.224	0,5
15	Suzano Papel e Celulose	Papíráru gyártás	171	3.997	162	4.024	n.a.	n.a.	4,2
16	Metalfrio	Gépgyártás, felszerelések	169	413	1.402	2.607	153	369	45,3
17	Coteminas	Textilipar	143	908	2,82	14,8	1,382	1.531	41,7
18	Itautec	Számítástechnikai, elektronikai és optikai termékek gyártása	131	743	398	6.218	274	1.199	15,6
19	Natura	Vegyipar	100	1.566	1.439	6,26	164	243	9,5
20	Tupy	Fém-termékek gyártása	79	1.327	28	7.481	170	703	10,2
21	Sabó	Szállítási eszközök gyártása	56	297	1.190	3.510	142	314	32,8
22	Duratex	Specializált építkezési tevékenység	46	2.488	151	8.832	75	1.289	3,1
23	Iochpe	Szállítási eszközök gyártása	38	799	922	7.365	33	757	7,2
24	Artecola	Nem-fémes ásvány-alapú termékek gyártása	34	114	330	1,553	49	161	27,1
25	Marcopolo	Szállítási eszközök gyártása	30	60	4.019	13.715	373	1.182	36,9
26	Indústrias Romi	Gépgyártás, felszerelések	20	30	305	2.601	36	273	30,8
27	Klabin	Papíráru gyártás	18	373	110	7.527	n.a.	n.a.	3,2
28	Totvs	Számítógépes programozás, tanácsadás és csatolt szolgáltatások	14	694	300	4,3	11	620	3,6
29	Stefanini IT Solutions	Számítógépes programozás, tanácsadás és csatolt szolgáltatások	14	85	1.671	8.755	43	364	15,6
30	G Brasil	Konglomerátum	14	359	163	6.132	96	658	7,0

Forrás: Lima, 2010

## Felhasznált irodalom

CIA World FactBook (2012) Brazil, Link: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/br.html>, megtekintve: 2012. június 12.

Lima, L.A. (2010) Brazilian multinationals positive after the global crisis, Sociedade Brasileira de Estudos e Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica (SOBEET) & Vale Columbia Center on Sustainable International Investment, link: <http://www.vcc.columbia.edu/files/vale/documents/EMGP-Brazil-Report-2010-Final.pdf>, megtekintve: 2012 június 12.

Lima, L.A., de Barros, O. (2009) The growth of Brazil's direct investment abroad and the challenges it faces, Columbia FDI Perspectives, No. 13., link: <http://www.vcc.columbia.edu/pubs/documents/BrazilOFDI-Final.pdf>, megtekintve: 2012 június 7.

PublicEye (2012) Public Eye's People Award goes to Vale, Link: <http://www.publiceye.ch/en/ranking/>, Megtekintve: 2012 június 12.

SteelOnTheNet (2012) History of the Gerdau Group, Link: <http://www.steelonthenet.com/kb/history-gerdau.html>, megtekintve: 2012 június 12.

UNCTAD (2012) link: Largest Transnational Corporations, <http://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/Largest-TNCs.aspx>, megtekintve: 2012 augusztus 10.

Világbank (2010) GDP statisztikák, Link: <http://siteresources.worldbank.org/DATASTATISTICS/Resources/GDP.pdf>, megtekintve: 2012. június 12.

Wikipedia (2012) Brazil, Link: <http://en.wikipedia.org/wiki/Brazil>, megtekintve: 2012. június 12.

Wikipedia (2012b) Vale – Mining Company, Link: [http://en.wikipedia.org/wiki/Vale\\_\(mining\\_company\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Vale_(mining_company)), megtekintve: 2012. június 12.

Wikipedia (2012c) Petrobras, Link: <http://en.wikipedia.org/wiki/Petrobras>, megtekintve: 2012 június 12.

Wikipedia (2012d), Gerdau, Link: <http://en.wikipedia.org/wiki/Gerdau>, megtekintve 2012 június 12.

Wikipedia (2012e), Votorantim Group, Link: [http://en.wikipedia.org/wiki/Votorantim\\_Group](http://en.wikipedia.org/wiki/Votorantim_Group), megtekintve: 2012 június 12.

Wikipedia (2012f) JBS, Link: [http://en.wikipedia.org/wiki/JBS\\_S.A](http://en.wikipedia.org/wiki/JBS_S.A), megtekintve: 2012 június 12.

Wikipedia (2012g) Camargo Corrêa, Link: [http://en.wikipedia.org/wiki/Camargo\\_Corr%C3%AAa](http://en.wikipedia.org/wiki/Camargo_Corr%C3%AAa), megtekintve: 2012 június 12.

## 2. A brazil kis- és középvállalatok nemzetközivé válása

-

**Hubert József**

PhD hallgató, Marketing Tanszék, Marketing és Média Intézet

### **Absztrakt**

*Ebben a cikkben a BRIC országok latin-amerikai tagja kerül a vizsgálódásunk középpontjába. Brazília az elmúlt években azzal hívta fel magára a nemzetközi közösség figyelmét, hogy az ország a globális pénzügyi válság ellenére képes volt évi 4-6 százalékos növekedést produkálni. A tanulmány első részében az ország gazdasági és politikai történelmét tekintjük át, különös figyelmet fordítva a közelmúlt eseményeire. Külön fejezetben ismertetjük az ország FDI illetve közvetlen külföldi tőkére vonatkozó statisztikáit, és az ebből levonható következtetéseket.*

*Ezt követően egy braziliai tanulmány ismertetésére, Amal és Filho 2009-es kutatásai eredményeinek a bemutatására térünk át. A Blumenau egyetem két oktatója a dél-amerikai állam kis- és közepes vállalkozásainak nemzetköziesedését vizsgálta. A kutatási fókuszban a külföldi piacokon való megjelenés mögött álló vállalkozói szellem/készség és hálózati hatások álltak. A szerzőpáros elsősorban kvalitatív módszerekkel dolgozott, három, egymástól mind méretében, mind jellegében, mind iparági szempontokból eltérő céget vett górcső alá. Tanulmányukban úgy találták, hogy mind a két vizsgált faktor releváns, nem csak a nemzetközivé válás sikerességét, de a cég teljesítményét is alapvetően meghatározó tényezőkről van szó.*

### **1. Brazília politikai és gazdasági történelmének rövid áttekintése**

Amikor az európai hódítók először megvetették lábukat azon a földterületen, amit ma Brazíliaként ismerünk, mintegy 2000, egymással rivalizáló törzs élt itt. A főként a tengerpart mentén népesebb, javarészt dzsungel által borított földterületen rövidesen portugál fennhatóság alá került, ám az öreg kontinens akkoriban egyik legaktívabb gyarmatosító birodalmaként számon tartott mediterrán ország sokáig jóformán a abszolút nem törődött a latin-amerikai régióval, figyelmét az Indiával, Kínával és Indonéziával folytatott, gazdag kereskedelem kötötte le. 1529-es évtől kezdődően szintén az óceánhoz közel eső területeken portugál nemesek számára hatalmas földbirtokokat adományozott az uralkodó, ezzel kezdetét vette az ország igazi meghódítása.

A későbbi állam nevét egy fafajtáról kapta, mely a térség első fontos exportcikkévé vált a belőle kinyerhető vörös festék miatt, és amelyet – a területre sajnálatosan azóta is jellemző módon – kis híján kipusztítottak a minél nagyobb profitra éhes, túlbuzgó favágók. Később nádcukor termesztés került előtérbe, ennek – és a kor szokásaink - „megfelelően” rabszolgatartó társadalom alakult ki, ahol a fizikumukban gyenge bennszülöttek helyett Afrikából importált néger rabszolgák dolgoztak a földeken.

Brazília a három modern amerikai állam egyike, melyet egy időben bennszülött dinasztia vezetett – itt ez mintegy 90 éven keresztül tartott. Ezt az időszakot zárta le a „rég” köztársaság 1889-ben kezdődő korszaka. Innentől számolhatjuk a térség viszonylagos instabilitásának a kezdetét, melyre a legfeljebb néhány évtizedenként cserélődő politikai rendszerek a jellemzőek (ezzel együtt természetesen az ország gazdasága is folyamatosan ingadozó teljesítményt nyújtott). Getúlio Vargas által vezetett katonai junta 1930-45 közt irányította az országot, amit rövid demokratikus korszak után egy újabb, a hadsereg vezetésével megvalósuló diktatúra követett. Ennek a '80-as évek közepén lett vége, az elmúlt

30 évet pedig egy újabb, demokratizálódás irányába mutató korszakként jellemeznek. Az ország gazdasági történelme legalább ugyanilyen hektikus. 1945-ben induló demokratikus korszak nagy vívmánya az import helyettesítése a gyakran erőltetett ütemű iparosítással. A korszakra azonban a túlértékelt, rögzített árfolyamok mellett az engedélyhez kötött import-tevékenység volt a jellemző, mely rövidesen súlyos fizetési mérleg krízist okozott. 1953-ban többes árfolyam-rendszert vezettek be. A protekcionista gazdaságpolitika mellett a hazai ipar termelése óriási növekedésen ment keresztül, 1950-61 között évi mintegy átlag 7 százalékkal emelkedett a GDP (különösen az ipar fejlődött, a maga 9 százalék közeli növekedési üteme mellett szinte eltörpül a mezőgazdaság 4.5 százalékos emelkedési rátája).

A fizetési mérleg hiánya azonban a rendszer egyik nagy hátulütője volt, 1962-től kezdve egy fél évtizedes stagnáló időszak vette kezdetét. A katonai hatalom célja a kapitalizmus megerősítése és az ország hadseregének ütőképessé tétele volt. 1964-ben bevezetett reformok 1967-ben értek be, innentől indult az ország történelmének egyik legmagasabb ütemű fejlődése. 1973-ig évi átlag 11.1, ezen belül az ipar évi 13.1 százalékos átlagos növekedésről számolhatott be. A következő törést -kivételesen- nem belpolitikai okok, hanem az 1973-as olajválság okozta. Brazília külkereskedelmi pozícióit jelentősen rontották a megnövekedett szállítási költségek, de az emelkedő nyersanyagárak az ipart is súlyosan érintették. A növekedés üteme lassult (6 százalék per annum körüli szinten rögzült hosszú évekre), és emellett az államháztartási hiány is gyors növekedésnek indult.

A második olajválságot követően a kormányok hiába próbálkoztak a korábban elképesztő meredek növekedési pálya visszaállításával. A növekvő kamatlábak mellett az eladósodás folyamata tovább gyorsult, elkerülhetetlenné vált a fiskális reform.

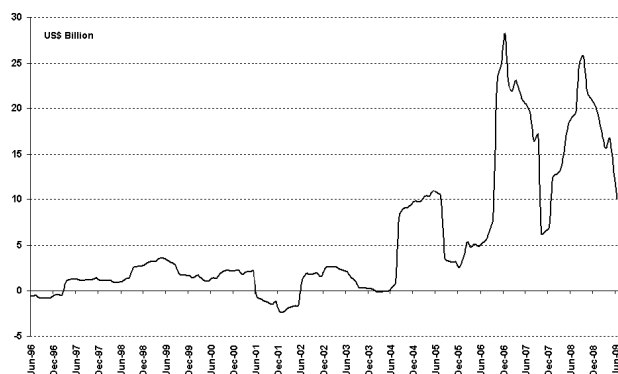
Ezt a bő 10 éves korszakot legtömörebben egyetlen szóval jellemezhetjük: stagfláció. Az éves növekedési ütem 2 százalék alatti szinten rekedt, miközben az infláció 100 százalék körül mozgott. A 1980-as évek végén többször próbálták meg – sikertelenül – a helyzetet kezelni, ami végül odáig romlott, hogy a '90-es évek elejére elérhető közelségbe került a hiperinfláció és az államháztartás csődje. A real árfolyamának a dollárhoz kötésével 1994-ben sikerült csak megfékezni az addigra teljesen elszabadult inflációt. A 2000-es évek elején Luis Inácio Lula da Silva elnöksége alatt a brazil gazdaság ismét növekedési pályára állt, átlag 4-6 százalék közötti éves emelkedést produkált a GDP területén.

A 2008-ban kezdődő, egész világot megrázó pénzügyi krízist követően többen évekre 0 százalék körüli növekedést jósoltak az ország számára. A latin-amerikai állam erre alaposan rácsáfolt: bár 2009-ben valóban 0 százalék körül volt a GDP növekedése, 2010-ben már 7,5 százalékos növekedést produkáltak.

## **2. Kiáramló tőke – áttekintés**

Brazíliából tőke a 2000-es évek kezdete óta áramlik ki olyan mennyiségben, hogy azzal érdemes legyen foglalkozni. Ezt legszemléletesebben az állomány (stock) adatok alakulásával lehet szemléltetni: míg ez 2000-ben alig 52 milliárd USD volt, 10 évvel később több, mint háromszorosára növekedett, és elért a 181 milliárd USD-t. (Campanario, et al, 2012). Az alábbi kép az elmúlt évek OFDI mozgást (flow) szemlélteti:

## 2.1. ábra: Brazília OFDI 1996-2009 közt



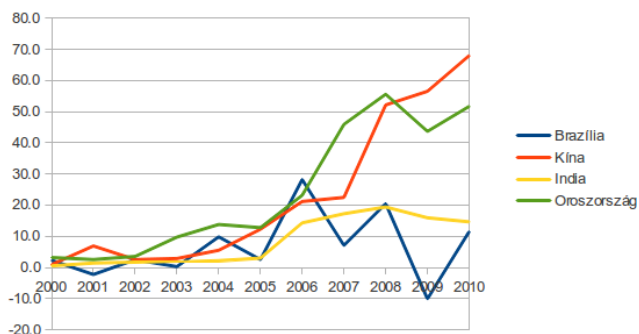
Forrás: Lima et al., 2009

De nem csak ez jelzi, hogy a brazil (o)FDI gyakran szögesen ellentétes irányba mozog, mint ahogy azt várnánk a világ többi országából következően. Ha a 2008-as évet nézzük, világszerte a tőkemozgás mintegy 15 százaléknnyit csökkent. A brazil oFDI 7-ről 21 milliárdra nőtt. De hasonlítsuk össze a gyakorta egy kalap alá vett országok referenciacsoportjával:

### 2.1. táblázat: OFDI statisztika a BRIC országokban

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Brazília	2.3	-2.3	2.5	0.2	9.8	2.5	28.2	7.1	20.5	-10.1	11.5
Kína	0.9	6.9	2.5	2.9	5.5	12.3	21.2	22.5	52.2	56.5	68.0
India	0.5	1.4	1.7	1.9	2.2	3.0	14.3	17.2	19.4	15.9	14.6
Oroszország	3.2	2.5	3.5	9.7	13.8	12.8	23.2	45.9	55.6	43.7	51.7

Forrás: unctadstat.unctad.org

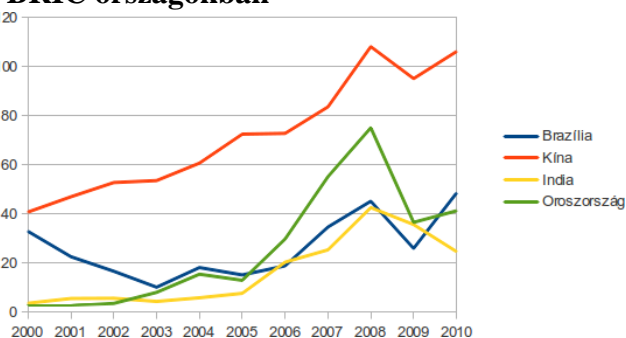


Állítsuk ezzel szembe a beáramló (inward) FDI adatokat:

### 2.2. táblázat: IFDI statisztika a BRIC országokban

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Brazília	32.8	22.5	16.6	10.1	18.1	15.1	18.8	34.6	45.1	25.9	48.4
Kína	40.7	46.9	52.7	53.5	60.6	72.4	72.7	83.5	108	95.0	106
India	3.6	5.5	5.6	4.3	5.8	7.6	20.3	25.3	42.5	35.6	24.6
Oroszország	2.7	2.7	3.5	8.0	15.4	12.9	29.7	55.1	75.0	36.5	41.2

Forrás: unctadstat.unctad.org





### 3. Nemzetköziesedés brazil módra – három cég példáján keresztül

#### 3.1 A kutatás elméleti háttere

A következőben három brazil cég nemzetköziesedést mutatjuk be Amal és Filho (2009) alapján. A kutatók az Uppsala-i egyetem modelljét használták. Ez alapján a nemzetköziesedést olyan folyamat, ami a nemzetközi működés lehetőségének a felismerése és a nemzetközi működés melletti elköteleződés közötti interakcióval kezdődik. A modell értelmében ennek útjában álló legnagyobb akadályt a piaci ismeretek hiánya jelenti – piaci ismeretek birtokába pedig elsősorban tapasztalati úton juthatnak a vállalkozások, cégek.

A hálózati gazdaságban a cég nem önálló entitás, hanem egy hálózat része. A már egyébként is nemzetközi környezetben tevékenykedő multinacionális vállalatokkal ellentétben a KKV szektor cégei számára sokkal nagyobb megrázkódtatást jelent a nemzetköziesedéssel párhuzamosan együtt járó új hálózati kapcsolatok kiépítése, kiépülése; amit adott esetben kísérhet a már meglévők elsovadása is (mint azt látni fogjuk például az Alfa vállalat esetében). A nemzetköziesedés tipologizálásaként négy minta vázolható föl:

- Korai kezdő (early adopter): ezeknek a vállalatoknak a környezetében csupán minimális nemzetköziesedést célzó erőfeszítés tapasztalható, elsőként próbálkoznak nemzetközi vizekre evezéssel, de maguk is alacsony szinten állnak ebben
- Egyedüli nemzetköziesedő (lonely international firm): hasonlít valamelyest a korai kezdő szituációhoz, de lényeges különbség, hogy a nemzetköziesedő cég saját maga magas fokú nemzetköziséget ért el
- Késői kezdő (late starter): ezekben az esetekben a vállalat környezetében már többen és magas fokú nemzetköziesedési szinten mozognak, míg a cég megmaradt alacsony szinten. Ebben az esetben a nemzetköziesedésre ösztönző inger több csatornán keresztül is érkezik: akár vevőkön, beszállítókon, vagy a versenytársakon keresztül is
- Mindenki nemzetköziesedett (international among others): a cégeknek lehetőségük van globális szinten tevékenykedni

Hálózati megközelítésben egy cég nemzetköziesedése egyrészt meglévő kapcsolatrendszerén belüli koordinációs-, másrészt az új kapcsolatok teremtésére való képességén alapul. A vállalatok hálózati kapcsolataikon keresztül számos jótékony hatást érhetnek el: erőforrásokhoz férhetnek hozzá, javíthatják stratégiai pozíciójukat, tanulhatnak új technikákat, segíthet költségkontrollban, stb. A nemzetköziesedés napjainkban is tapasztalható folyamata az 1980-as években pörgött igazán fel. Jelenleg is az exporttevékenység a meghatározó a nemzetköziesedés szempontjából, de az elmúlt években egyéb tevékenységek (K+F, termelés, disztribúció, stb.) külföldre helyezése is felzárkózóban van.

### 3.2 A cégek bemutatása

Három, anonimitást kérő cég esettanulmányán keresztül mutatják be a szerzők a nemzetköziesedés folyamatát Brazíliában. A mintába beválogatás feltétele volt, hogy megszakítás nélkül legkevesebb 3 éve folyamatosan jelen legyen nemzetközi piacon, illetve hogy a piacon, ahol tevékenykedik, ne legyen meghatározó szereplő.

#### 2.1. táblázat: A cégek áttekintése

Cég	Alfa	Béta	Gamma
<b>Tevékenységi kör</b>	Faipar	Precíziós mechanika	Műanyag háztartási eszközök
<b>Alkalmazottak száma</b>	285	460	45
<b>Nemzetköziesedés jellemzője</b>	Exportra termel	Tengerentúli gyártótelepek	Termelés 30 százaléka exportra készül
<b>Nemzetköziesedés mögötti motiváció</b>	Növekedés és piac-diverzifikáció	Vevők követése és versenyképesség biztosítása hazai piacon	Növekedés és piac-diverzifikáció
<b>A cég mérete mennyire jelentős nemzetköziesedés szempontjából?</b>	Meghatározó, erőforrás és külső piacok ismeretének hiánya	Meghatározó. Stratégiai informáltság hiánya	Meghatározó, negatívan érinti a cég nemzetközi versenyképességét

#### 3.2.1. A mintába bekerült cégek jellemzői

Szemmel látható, hogy a cégek igen eltérő méretben és különböző iparágakban tevékenykednek. Az nem derül ugyan ki a táblázatokból, de mindhárom vállalat nagyjából 50 éves működésre tekinthet vissza, Alfát 1964-ben, Bétát 1953-ban, Gammát pedig 1968-ban alapították. Az első két cég földrajzi elhelyezkedéséről is vannak adataink: az ország déli tartományában, Santa Catarina városában van a központjuk.

Témánk vizsgálata szempontjából fontos, és szintén szembeötlő, hogy igen diverzifikáltak a nemzetköziesedés szempontjából is. Ez Alfa cég esetében külföldi piacokra való termelést jelent – igaz, a beszámoló szerint a termelés gyakorlatilag teljes egészében Brazílián kívül kerül értékesítésre. Béta esetében egy magasabb lépcsőfokról számolhatunk be: itt a termelés egy része is külföldön történik. Gammánál ismételtelen csak külhoni értékesítésről van szó: a termelés harmada kerül exportra.

Az viszont tény, hogy mindegyik cég esetében a méret meghatározó befolyásoló tényező, amennyiben azt a nemzetközivé válás szempontjából vizsgáljuk. Elmondható, hogy a vállalatok változatos formákban, de hátrányt szenvednek a külföldi piacokon a kis méretükből eredően.

### 3.2.2. Tulajdonos és menedzser vállalkozó jellemzői

#### 2.2. táblázat: Vállalkozói jellemzők

Cég	Alfa	Béta	Gamma
<b>Vállalkozó innováció készsége</b>	Erőteljesen jelen van termelési rendszerben és termék fejlesztésben	Erőteljesen jelen van a menedzsment rendszerben	A termék diverzifikációban és menedzsment rendszerekben van jelen
<b>Vállalkozó pro-aktivitási készsége</b>	Némi bizonyíték található reaktív viselkedésre, alacsony szintű stratégiai részvétel külföldi piacon	Bizonyítékot találtak az aktív nemzetköziesedés formális folyamataira	Nemzetközi kapcsolatok formális folyamatai jelen vannak
<b>Vállalkozó kockázat viselési készsége</b>	Kockázat kerülő	A növekedés érdekében hajlandó minimális kockázatot vállalni	Vállalkozói. A legjobb teljesítmény érdekében hajlandó kockázatot vállalni

Nem meglepő, de a vállalkozó (aki két esetben az alapító-tulajdonos is egyben) meghatározó befolyása érvényesül a cégek életében. A vizsgált három vállalkozói készség - innovativitás, pro-aktivitás, kockázat viselési hajlandóság – döntően meghatározó a szervezet egésze szempontjából. A profil és mérettől függően azonban más-más területeken csapódik le inkább.

Alfa cég esetében az innovativitás és a kockázat kerülés a meghatározó. Béta cégnél (három cég közül ez a legnagyobb) a pro-aktivitás mellett szintén az innovativitás a kiemelkedő dimenzió. A legkisebb cég esetében pedig a kockázatviselési hajlandóság kiemelkedő: a másik két céggel szemben itt a vállalkozó a legjobb teljesítmény érdekében hajlandó nagyobb kockázatot is vállalni. A másik két cégnél ezzel nem, illetve csak nyomokban találkozhattunk.

### 3.2.3. Hálózati kapcsolatok és nemzetköziesedés

#### 2.3. táblázat: Hálózati kapcsolatok és korábbi külpiaci fellépés

Cég	Alfa	Béta	Gamma
<b>Hálózati kapcsolatok</b>	Erősen bizonyított, főként piac választás esetében	Erősen bizonyított a hálózat hatása a nemzetköziesedésre (piac választás, belépés módja)	Vevőorientált nemzetköziesedési stratégia. Erős bizonyíték a nemzetköziesedésre gyakorolt hálózati hatásról
<b>Hálózati kapcsolatok</b>	Kooperáció partnerekkel és versenytársakkal	Kooperáció vásárlókkal és beszállítókkal	Kooperáció vásárlókkal és kormányzattal
<b>Nemzetköziesedéssel kapcsolatos tervek</b>	Új beruházások termékekbe, technológiába, menedzsmentbe, új piacok elérésébe	Beruházás új technológiába, HR menedzsmentbe	Új kapcsolatok építése új piacok elérésére. USA és Dél-Amerikai jelenlét erősítése

A nemzetközi hálózat, és kapcsolatok fontossága tagadhatatlan, mind a három esetben. A hálózati működés hatásai mind a három vállalat esetében jól tetten érhetőek. Míg a két nagyobb cég esetében elsősorban a piacra való belépés módjában illetve piac választásban nyilvánul meg, a Gamma cég esetében vevőorientált nemzetköziesedési stratégiát találtak a kutatók, emellett a nemzetköziesedésre gyakorolt hálózati hatásról is erős bizonyítékok állnak rendelkezésre.

Külön érdekes a kapcsolódó tervek számba vétele, mely szépen párhuzamba állítható magukkal a 3.1.1 fejezetben bemutatott a nemzetköziesedésre ösztönző tényezőkkel is. Alfa cég esetében főként a növekedés és piacdiverzifikációt találták a háttérben meghúzódó motívumnak a külföldi nyitás esetében a kutatók: nem meglepő, hogy éppen ezért az új piacok elérése és az ehhez szükséges új beruházások (termék, technológia, menedzsment szinten) áll a középpontban. Szintén hasonló az eset a Gamma cégnél is, ahol a növekedés és az új piacok keresése ismét csak egymás mellett áll.

Béta cég esetében némiképp eltérő helyzettel találkozunk. Ők elsősorban vevőiket követték a nemzetközi vizekre, emellett hazai piacon kívánták biztosítani versenyképességüket a nyitással. Számukra így a piacszerzés kevésbé fontos, sokkal inkább a technikai és humán erőforrások területén való fejlődés.

#### **4. Összegzés**

Érdekesség, hogy az esetek mindegyikében kimutatható a vállalkozó meghatározó befolyása, mindig az ő kezdeményezésére indult a nemzetköziesedés. Az nemzetköziesedés okai szintén egyezők: általában az instabil hazai piacok, és másik oldalról a csábító növekedési potenciál áll a háttérben. Ezen a vállaltméret szinten mozogva a nemzetköziesedés sikere vagy kudarca – főként az első időszakban – a felső vezetés elkötelezettségén múlik. A vállalatok minden esetben használták a hálózatot céljaik elérése érdekében, de az is igaz, hogy egyik esetben sem magyarázható a nemzetköziesedés kizárólag hálózati hatásokkal.

Természetesen a hálózati képességeken felül egyéb tényezők is felmerülnek, mint a nemzetköziesedés sikerességét, irányultságát és fokát befolyásoló tényezők: ide sorolhatjuk a szakmai tudás (kompetencia), technológiai fejlettség, közpolitikai tényezők, vagy egyéb, külső/belső tényezőket is.

## Legfontosabb tények Brazíliáról (2011)

### Földrajzi

Területe:	8,459,417 km <sup>2</sup>
Vízi felségterület:	55,460 km <sup>2</sup>
Legmagasabb pontja:	Pico da Neblina 2,994 m
Fontosabb nyersanyagok:	bauxit, arany, vas, magnézium, nikkel, foszfátok ritkafémek, urán, fa
Megművelt terület:	6.93%
Lakatlan terület:	92.18%
Leggyakoribb természeti katasztrófák:	árvizek, áradások, fagy
Legsürgetőbb környezeti tennivalók/veszélyek:	Amazon környéki erdők kiirtás számos fajt veszélyeztet; gyakori az illegális vadállat kereskedelem; nagyvárosokban kritikus lég- és víz szennyezettség; tengerparti olajszennyezés

### Társadalom

Etnikai összetétel:	53.7% fehér, 38.5% mulatt, 6.2% fekete, 0.9% egyéb
Vallás:	73.6% katolikus; 15.4% protestáns;
Lakosság:	205,716,890 fő
Urbanizáltság:	teljes népesség 87% él városokban
Várható élettartam:	72.79 év (férfi: 69.24; nő: 76.53)

### Politikai berendezkedés

Államforma:	szövetségi köztársaság
Elnök:	Dilma ROUSSEFF
Alkotmány:	1988. október 5

### Gazdaság

Össz GDP (PPP):	2.282 trillió USD
GDP változás:	2,7%: (2011, becsült)
Egy főre jutó GDP:	11,600 USD (2011, becsült)
Gazdasági fejlettség:	101. ország a világban (egy főre jutó GDP alapján)
Munkanélküliség:	6% (2011, becsült)
Szegénységi küszöb alatt:	26% (2008)
Adó:	GDP 39,9%
Államháztartási hiány:	54.4% (2011, becsült) 54.7% (2010)
Jegybanki alapkamat:	11% (befektetési célú) 45.6% (kölcsonre)
Fontosabb mezőgazdasági termékek:	kávé, szója, gabona, rizs, kukorica, cukornád, kakaó citrusfélék, marha
Fontosabb ipari termékek:	textil, cipő, vegyianyagok, cement, fa, vas, ón, acél, repülőgép, autó és autóalkatrészek
Ipar növekedési ütem:	4% (2011, becsült)
Forrás:	CIA World factbook [1]

## **Felhasznált irodalom**

Amal, M. - Filho, A. R. F. [2009]: Internationalization of small- and medium-sized enterprises: a multi case study (in: European Business Review, Vol. 22 No. 6, 2010 pp. 608-623)

Campanario, M. A. - Stal E. - Silva, M. M. [2012]: Outward FDI from Brazil and its policy context (in: Columbia FDI Profiles Country profiles of inward and outward foreign direct investment issued by the Vale Columbia Center on Sustainable International Investment May 10, 2012 )

Fleury, A. - Fleury, M. T. L. [2011]: Brazilian Multinationals: Competences for Internationalization, Cambridge University Press,

Lima, L. A. - Barros, O. [2009] : The growth of Brazil's direct investment abroad and the challenges it faces (in: Columbia FDI Perspectives Perspectives on topical foreign direct investment issues by the Vale Columbia Center on Sustainable International Investment, No. 13, August 17, 2009)

SOBEET – VCC [2009]: Ranking of Brazilian multinationals finds internationalization steadily increasing . SOBEET, Valor and VCC release the 2009 ranking of Brazilian outward investors.

SOBEET – VCC [2010]: Brazilian multinationals positive after the global crisis (Report dated December 7, 2010)

[unctadstat.unctad.org](http://unctadstat.unctad.org)

### 3. Az orosz OFDI és multinacionális vállalatok<sup>8</sup>

-

#### Ferincz Adrienn

PhD hallgató, Vezetés és Stratégia Tanszék, Vezetéstudományi Intézet

#### Bevezetés

*A következő tanulmány áttekintést kíván nyújtani az orosz külföldi tőkebefektetésekről, az outward foreign investment-ről (továbbiakban OFDI-ről) és az orosz gazdaságot meghatározó legnagyobb multinacionális vállalatokról. Az első részben egy áttekintés olvasható az országról, valamint az elmúlt évtizedek történelméről. Ezek megismerése azért fontos, mert meghatározóak abban, hogyan alakul Oroszország helyzete a világgazdaságban. Ezt követően az orosz OFDI statisztikák bemutatása következik, kik a meghatározó szereplői az orosz OFDI-nak, milyen szerepe van az államnak az OFDI-ban. Az orosz multinacionális vállalatok kerülnek bemutatásra, milyen célból helyeznek ki tőkét külföldre, mely országok a legfőbb célszágai az OFDI-nak, valamint a legnagyobb vállalatok bemutatására is kitér a tanulmány. Végül pedig a 2008-as válság hatásairól lesz szó az OFDI és a multinacionális vállalatok tekintetében.*

#### Legfontosabb tudnivalók Oroszországról<sup>9</sup>

Oroszország a világ legnagyobb területű országa, állama 17.075.400 km<sup>2</sup> területen helyezkedik el, Európa keleti részétől Észak-Ázsia (Szibéria) keleti partjáig, a Csendes-óceánig terjed. Ez Magyarország területének több mint a 180-szorosa. A hetedik legnépesebb ország Kína, India, az USA, Indonézia, Brazília, és Pakisztán után. A hatalmas méretéből kifolyólag az országban 9 időzóna van használatban, és nagyon nagy éghajlati változatossággal rendelkezik.

Oroszország államformája elnöki szövetségi köztársaság az 1993-as alkotmány szerint, neve hivatalosan Oroszországi Föderáció. Fővárosa Moszkva. Az Oroszországi Föderációnak 84 egyenjogú alanya (szubjektuma) van 2008. január 1-jén ez a következőket foglalta magába: 21 köztársaság, 9 határterület, 46 terület, 2 szövetségi jelentőségű város, 1 autonóm terület, 4 autonóm körzet.

Oroszország jelenlegi gazdasági helyzetére jelentős hatással voltak az elmúlt néhány évtized gazdasági és politikai változásai. A következőkben erről adok egy rövid áttekintést.

---

<sup>8</sup> Kuznetsov, A. (2011): Outward FDI from Russian and its policy contexts, update 2011. Columbia FDI profile. Vale Columbia Center on Sustainable International Investment. Columbia University. August.

MEMO Team (2011): Investment from Russia stabilizes after the global crisis. Vale Columbia Center on Sustainable International Investment. Columbia University. June.

<sup>9</sup> Oroszország (wikipedia) Elérhető: <http://hu.wikipedia.org/wiki/Oroszorsz%C3%A1g>, History of Russia (wikipedia) Elérhető: [http://en.wikipedia.org/wiki/History\\_of\\_Russia#Russian\\_Federation](http://en.wikipedia.org/wiki/History_of_Russia#Russian_Federation), Krausz, T. (1999): A szovjet peresztrojkától az orosz kapitalizmusig, *Rubicon*, Vol. 10., No. 3., pp. 60-63.



A mai Oroszország 1991 óta létezik, előtte 1922-től 1991-ig Szovjetunióról beszélünk. A Szovjetunió utolsó, Gorbacsov nevéhez fűződő szakasza jelentette az első meghatározó változást, az ország és az egész Szovjetunió életében, mely nyitás volt a Nyugat-Európában már elterjedt piacgazdaság felé. Ezen nevezetes történelmi szakasz (peresztrojka) Gorbacsov hatalomra jutásától bukásáig, a Szovjetunió összeomlásáig tartott. 1985. október 26-án hozták nyilvánosságra az újjászervezett pártprogram tervezetét, amely a „fejlett szocializmus” bizarr doktrínája helyett áttérést hirdetett a „glasznosztj” (szabad nyilvánosság) és a „peresztrojka” (a gazdaság és a társadalom átépítése) politikájához. 1988. január 1-jén lépett életbe az új vállalati törvény, amely alapján az iparvállalatok kb. 60%-a önálló formában kezdett működni, majd a szovjet kormány munkakapcsolatba lépett a Nemzetközi Valutaalappal (IMF) és a Világbankkal. Gorbacsov a Szovjetunió elnöke lett, azonban sem a központi elitben, sem a régiókban nem kapott megfelelő támogatást. Gorbacsov ellensúlyaként Jelcin, mint Oroszország elnöke tudatosan felgyorsította a dezintegrációt.

A peresztrojka gazdasági programját az ún. Satalin-terv (1990. augusztus) jelentette, amely 500 nap alatt kívánta meghonosítani a piacgazdaságot a Szovjetunióban. A központi irányítás piaci úton és mechanizmusokkal történő gyengítésére már a peresztrojka keretei között történtek kísérletek, amelyeknek alap kategóriája az önálló gazdasági elszámolás, a vállalati önállóság volt.

1988-1989 fordulóján Gorbacsov fokozatosan megkezdte az áttérést a Világbank és az IMF ajánlotta privatizáció kipróbált koncepciójához, amit előbb „szocialista államtalanításnak” később „államtalanításnak” vagy „demokratikus tulajdonreformnak” neveztek. A tulajdonreform lényegében a bérleti rendszer alkalmazásával volt azonos, amelynek keretei között állami vállalatokat és állami vagyontörzseket adtak bérbe magánszemélyeknek és nem állami vállalatoknak.

A szovjet hatalmi elit döntő csoportjai, valamint a nemzetközi hatalmi pénzcentrumok egyfajta szövetségre léptek egymással a régi államszocialista restauráció megakadályozása, illetve a rendszerváltás végigvitele érdekében. A peresztrojka szó helyére a piacgazdaság került. 1991. december 25-én megszűnt a Szovjetunió és megalakult a Független Államok Közössége.

A rendszerváltás után azonban az ipari termelés és az életszínvonal nagyon lehanyatlott. A kilencvenes évek elején rendszertelenül fizették a nyugdíjakat, a több éves elmaradás sem volt ritka. A születések aránya rendkívül alacsonyra szállt, a halálozásoké az egekbe szökött. Boris Jelcin nevéhez fűződik az oroszországi magánosítás elindítása, amely 1996 körül csúcspontot ért el. A folyamat ún. kuponos privatizációként indult (minden állampolgár 10.000 rubel értékű részvénytulajdonra feljogosító kupont kapott), de a kuponok koncentrációja hamar megtörtént, ugyanis a bennfentesek, vagy tehetősebbek, esetleg külföldi támogatást élvezők hamar felvásárolták ezeket. Ekkor alakult ki az oligarchák csoportja (pl.: Vlagyimir Bogdanov, Roman Abramovics), akik kezében mérhetetlen vagyonok összpontosultak. Magyarországgal ellentétben a privatizáció során a vagyon hazai és nem külföldi kezébe került. Azaz nagyon rövid idő alatt kialakult egy újjgazdag réteg, amely a kezére került tőkét biztonságosabb helyre, Oroszországon kívülre menekítette. Ezalatt az ország két csecsen háborút is elszenvedett.

1998-ban Oroszország gazdaság pénzügyi krach-al nézett szembe. A kedvezőtlen folyamatok Vladimir Putin elnökké választása után fordultak meg 2000-ben. Az olajjövödelmek segítségével sikerült konszolidálni a gazdaságot. 2006-ig folyamatos növekedést könyvelhetett el az ország, a magas olajáraknak és a relatíve olcsó rubelnek köszönhetően. 2008-ban Putin-t a korábbi Gazprom elnök Dmitri Medvedev váltotta Oroszország élén, majd 2012-től újra ő vette át az elnöki posztot.

### **Az orosz OFDI**

A következő alfejezetben az orosz külföldre irányuló tőkebefektetésekről lesz szó. Különböző források alapján bemutatásra kerülnek az állományi és áramlás statisztikák, valamint ezek időbeli változása a 2000-es évektől 2010-ig. Az orosz külföldi tőkekihelyezés nagyságát és mennyiségi változását (stock és flow adatok esetében egyaránt) más országok, elsősorban a többi BRIC ország adataival összehasonlítva vizsgálom meg.

### **Stock és flow adatok 2000-től 2010-ig**

Oroszországot a 2000-es években nagyon gyors expanzió jellemezte a külföldre irányuló tőkebefektetések tekintetében. Mind a BRIC országok, mind a rendszerváltáson átesett országok között Oroszország vált az FDI fő hazájává. Az orosz OFDI statisztikák két fő forrásból származnak, azonban ezen statisztikák közötti különbségek sok esetben jelentősek. Az első ilyen forrás a *Bank of Russia*. Az orosz nemzeti bank által mért adatok magukban foglalják a multinacionális vállalatok mellett a befektetési alapok és a magánszemélyek külföldre irányuló tőkebefektetéseit is, mely utóbbi aránya az ingatlanok révén az orosz OFDI stock 20-25%-át teszi ki. A másik adatforrás a *Rosstat*, mely az orosz statisztikai hivatal. Az általuk gyűjtött speciális statisztikák a vállalatoktól származnak, azonban az alacsony átláthatósági szint és sokak által nem beküldött adatok miatt ezen statisztikák értékei alacsonyabbak mint a nemzeti banké. A Rosstat információval szolgál az orosz OFDI iparági, földrajzi megoszlásáról is.

A 3.1. táblázat az orosz OFDI állomány értékeket mutatja 2000-től 2010-ig. Jól látható a nagyságrendi különbség a nemzeti bank és a statisztikai hivatal adatai között. A nemzeti bank adatai alapján 2010-ben kb. 370 milliárd USD volt az orosz OFDI, mely egy főre vetítve 2620 USD-t jelent. Ez a 2000-ben mért 20 milliárd USD-nek a több mint 18-szorosa. A növekedés 2000 és 2007 között óriási mértékű volt, a 2008-as válság valamennyivel visszavetette ezt, de 2010-re újra elérte a 2007-es szintet az orosz OFDI.

**3.1. táblázat: Oroszország OFDI stock adatok 2000-2010**

Gazdaság		OFDI stock (US\$ milliárd)						2010 OFDI stock/fő (US\$)
		2000	2005	2007	2008	2009	2010	
<b>Oroszország</b>	<b>Adatok: Bank of Russia</b>	<b>20</b>	<b>147</b>	<b>370</b>	<b>206</b>	<b>303</b>	<b>369</b>	<b>2 620</b>
	<b>Adatok: Rosstat</b>	<b>...</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>32</b>	<b>45</b>	<b>57</b>	<b>403</b>
Összehasonlítva más gazdaságokkal								
Kína (Hong Kong nélkül)		28	57	96	148	230	298	225
Brazília		52	79	140	156	165	181	934
India		2	10	44	63	79	92	77
Lengyelország		1	6	21	24	30	37	968
Magyarország		1	8	17	20	22	21	2070
Kazahsztán		0	0	2	3	7	16	1034
Ukrajna		0	0	6	7	7	8	174

*Források:* Bank of Russia, *International Investment Position of Russia for 2001–2011*, Elérhető: <http://www.cbr.ru/eng/statistics>; Rosstat adatbázis, Elérhető: <http://www.gks.ru>. Összehasonlító gazdaságok: UNCTAD, *World Investment Report 2011: Non-Equity Modes of International Production and Development* (Geneva, United Nations, 2011), Elérhető: <http://www.unctad.org>, Web table 4; *UNCTAD Handbook of Statistics*, 2010, pp. 473–474, 479, 481–482.

Az orosz adatokat érdemes más országokhoz, valamint a világ átlaghoz hasonlítani. 2000-ről 2010-re a globális OFDI stock csak 1,56 szorosára növekedett az orosz 18-szoros növekedéshez képest. Míg 2006-ban Oroszország a 15. helyet foglalta el<sup>10</sup> az OFDI állomány nagyságának tekintetében, 2009-re már a 13. helyre került. Ha a nemzeti bank adatait vizsgáljuk, az orosz OFDI állomány még Kína értékeit is meghaladja, a BRIC országok közül őket követi sorrendben India és Brazília. Magyarországgal összehasonlítva mennyiségben 2010-ben az orosz OFDI stock kb. a 18-szorososa a magyarnak, azonban az egy főre jutó mennyiségben már kevés a két ország közötti különbség.

A 3.2. táblázat az elsőhöz hasonló időszakot ölel fel, de a flow adatokat mutatja. Az orosz OFDI áramlás 2000-től 2010-ig kb. 16-szorosára növekedett az orosz nemzeti bank statisztikái alapján. 2000-től 2008-ig növekedett az orosz OFDI flow értéke, 2009-ben némi visszaesés tapasztalható, mely 2010-re újra közelíteni kezdte a korábbi 2008-as értékeket. 2009-re a válság ellenére a 7. helyet foglalta el Oroszország világviszonylatban az OFDI áramlás adatok alapján<sup>11</sup>.

Összehasonlítva a többi BRIC országgal, Kína flow adatokban már megelőzi az oroszokat, őket követi India, majd Brazília. Utóbbi kettő jelentősen elmarad a kínai és orosz adatoktól. Magyarországhoz képest 2010-ben az orosz OFDI áramlás kb. 11-szer volt nagyobb.

<sup>10</sup> UNCTAD, *World Investment Report 2011: Non-Equity Modes of International Production and Development* (Geneva: United Nations, 2011), available at: <http://www.unctad.org>, Web table 4.

<sup>11</sup> *Ibid.*, Web table 2.

### 3.2. táblázat: Oroszország OFDI flow adatok 2000-2010

Gazdaság		OFDI flow (US\$ milliárd)					
		2000	2005	2007	2008	2009	2010
<b>Oroszország</b>	<b>Adatok: Bank of Russia</b>	<b>3,2</b>	<b>12,8</b>	<b>45,9</b>	<b>55,5</b>	<b>43,6</b>	<b>51,7</b>
	<b>Adatok: Rosstat</b>	<b>...</b>	<b>0,6</b>	<b>9,2</b>	<b>21,8</b>	<b>17,5</b>	<b>10,3</b>
Összehasonlítva más gazdaságokkal							
Kína (Hong Kong nélkül)		0,9	12,3	22,5	52,2	56,5	68
Brazília		2,3	2,5	7,1	20,5	-10,1	11,5
India		0,5	3	17,2	19,4	15,9	14,6
Lengyelország		0,6	2,2	3,6	3,1	2,7	1,5
Magyarország		0	3,4	5,4	4,4	5,2	4,7
Kazahsztán		0	-0,2	3,2	1,2	3,1	7,8
Ukrajna		0	0,3	0,7	1	0,2	0,7

Források: UNCTAD, *World Investment Report 2011: Non-Equity Modes of International Production and Development* (Geneva: United Nations, 2011), Elérhető: <http://www.unctad.org>, Web table 2; Bank of Russia, *Balance of Payments of the Russian Federation*, Elérhető: <http://www.cbr.ru/eng/statistics>; Rosstat database, Elérhető: <http://www.gks.ru>.

Néhány szót ejtve az OFDI mellett a beáramló FDI-ról. Mind az állomány, mind az áramlás adatok alapján a beáramló FDI meghaladja a kiáramlót, azonban tendenciájában hasonlóan alakult a beáramló FDI értéke, mint ahogy az az OFDI esetében megfigyelhető volt.

#### Akik az OFDI mögött állnak

Az orosz OFDI-ban az orosz multinacionális vállalatoknak van a legnagyobb szerepük. Róluk a későbbiekben részletesen is szó lesz. Emellett Oroszország két másik jellegzetességgel is rendelkezik. A privatizáció során kialakult egy hatalmi réteg, akiket oligarcháknak hívnak. Az oligarchák több multinacionális vállalatban is érdekeltek, de az országban élő több mint 100 milliárdos az instabilitás miatt külföldre menekíti vagyonát, európai országokban pl. palotákba, kastélyokba és futball klubokba fektetnek be.

Az ország másik sajátossága a középosztály ingatlan befektetései, melyek egy meghatározó részt tesznek ki az orosz OFDI-ból. A nagy orosz városok ingatlanárai magasak, így ezen réteg szívesebben fektet külföldön ingatlanokba (házakba, apartmanokba). Minden évben, beleértve a válság éveit is, az oroszok több mint 10 milliárd USD-t költöttek ingatlanra többek között Bulgáriában, Cipruson, Montenegróban, Spanyolországban, Törökországban és Németországban. Ennek mértéke meghaladja az orosz OFDI 20%-át.

#### Állami szerepvállalás

Széleskörűen elterjedt nézet, hogy az orosz állam nagy befolyással rendelkezik az orosz multinacionális vállalatok működésére. Valójában azonban azon multinacionális vállalatok

száma, amelyek állami kontroll alatt vannak, vagy gyakran kerülnek kapcsolatba az orosz hatóságokkal, relatíve alacsony. A tíz legnagyobb orosz nem pénzügyi multinacionális vállalat közül kettő, az első húsz multinacionális vállalat közül pedig öt van állami ellenőrzés alatt.<sup>12</sup> A fejlődő országokhoz képest relatíve nagy szerepe van az OFDI-ben az állami kontroll alatt lévő multinacionális vállalatoknak, de relatíve alacsony a szerepük más fejlődő piacokhoz (mint például Kínához) képest.

Az orosz OFDI állami támogatása gyenge és csak kevés eszközzel támogatott,<sup>13</sup> mely a külföldi befektetési tapasztalatok hiányára vezethető vissza. Oroszország pozíciói a kétszeres adóztatás és a bilaterális szerződések területén meglehetősen szerények, különösen a tradicionális befektetési területeken kívüli régiókban. Emellett az intézményi háttér fejletlen, az információs támogatás pedig alacsony az állam részéről. Az orosz multinacionális vállalatoknak is szükségük lenne több információra a befektetési környezetekről, a politikai rendszerekről, a kulturális sajátosságokról a befogadó országok tekintetében. Sajnálatos módon az orosz kormányzat nem rendelkezik ezen a területen elég információval, így támogató erejük igen alacsony.

## **Az orosz multinacionális vállalatok**

### **Az orosz multinacionális vállalatok legfőbb mutatói az OFDI tekintetében**

Számos orosz nem pénzügyi<sup>14</sup> multinacionális vállalat a világ gazdaságának meghatározó szereplője. Az első húsz orosz multinacionális vállalatnak kb. 107 milliárd USD volt külföldön befektetett eszköze 2009 végén. A külföldi értékesítések 198 milliárd USD-t tettek ki, és több mint 200 000 alkalmazottjuk volt külföldön.

A 3.3. táblázat a 20 legnagyobb külföldön befektető orosz vállalatot mutatja. A top 20 külföldön befektető orosz multinacionális vállalat átlagos transznacionalitási indexe 33%. A transznacionalitási indexet a külföldi értékesítés és az összes értékesítés aránya (67%), a külföldi eszközérték és az összes eszközérték aránya (18%), valamint a külföldi alkalmazotti létszám és az összes alkalmazott aránya (14%), három mutatószám szorzataként számolják.

Ahogy a 3.3. táblázaton is látszik, az olaj, gáz (45,8%) acél (29,7%) és színesfémekkel foglalkozó (6,2%) vállalatok uralják az orosz külföldi tőke nagy részét. Ezek az iparágak mutatják az orosz gazdaság specializációját, azonban más szektorokban is megindult a külföldre való befektetés, mint például a logisztika, telekommunikáció, elektromos áramtermelés, nukleáris energia, vegyipar, ahogyan ez a top 20 külföldi befektető multinacionális vállalat tevékenységi köre mutatja.

---

<sup>12</sup> Kuznetsov, A.; Chetverikova, A. & Toganova, N. (2011): *Investment from Russia stabilizes after the global crisis*, Elérhető: <http://www.imemo.ru> és <http://www.vcc.columbia.edu>.

<sup>13</sup> Kheyfets, B. (2007): *Vneshniy sector rossiyskoy ekonomiki, Voprosy Ekonomiki*, vol. 79, no. 11, pp. 76–91.

<sup>14</sup> A jelentés összeállításának módszertana kizárta a pénzügyi multinacionális vállalatok vizsgálatát.

**3.3. táblázat: A top 20 orosz multinacionális vállalat kulcs változói, 2009 (millió USD és alkalmazottak száma)**

Helyezés	Vállalat	Iparág	Eszközök		Értékesítés		Alkalmazottak		TNI %	Külföldi leány-vállalatok száma	Befogadó országok száma
			Összes	Külföldi	Összes	Külföldi	Összes	Külföldi			
1	LUKOIL	Olaj és gáz kitermelés, finomítás, petróleumértékesítés	79 019	28 038	81 083	67 221	143 500	26 000	46	169	36
2	Gazprom	Olaj és gáz kitermelés, gáz disztribúció, elektromosság	276 561	19 420	98 908	72 004	393 600	18 900	28	69	33
3	Evraz	Vas és acélipar, bányászat	2 424	10 363	9 772	6 822	110 000	24 000	45	15	8
4	Severstal	Vas és acélipar, bányászat	19 644	9 907	13 054	9 098	84 000	6 000	42	54	18
5	Mechel	Vas és acélipar, bányászat	13 183	~ 5 100	5 754	301	80 000	8 300	34	61	16
6	Norilsk Nickel	Színészfém bányászat	22 760	~5 000	10 155	7 928	83 900	3 800	35	57	19
7	Sovcomflot	Hajózás (olaj, petróleum, folyékony gáz szállítás)	6 068	~4 745	1 222	n.a.	7 800	~5 000	-75	9	5
8	Sistema	Konglomerátum	42 011	~4 300	18 750	~2 900	~80 000	~11 000	13	14	11
9	NLMK	Vas és acélipar, bányászat	12 502	~4 000	6 140	3 859	62 800	5 800	35	78	16
10	VimpelCom	Telekommunikáció	14 733	3 756	8 711	1 279	36 400	9 200	22	69	17
11	RENOVA	Konglomerátum	~ 20 000	~2 972	~17 400	~6 900	~120 000	29 000	26	10	6
12	TMK	Csatornagyártás	6 681	2 248	3 461	1 290	46 000	3 900	26	17	13
13	INTER RAO UES	Elektromos áram termelés	3 414	1 338	153	1 422	~15 000	n.a.	-65	30	14
14	Zarubezhneft	Olaj kitermelés, finomítás	2 831	~1 300	563	560	n.a.	~7 000	-70	8	5
15	UC RUSAL	Színészfém bányászat	23 886	~1 100	8 165	6 696	7 800	n.a.	-35	18	13
16	Atomenergoprom	Nukleáris energia	22 015	812	6 488	3 709	~20 000	~1 000	22	28	15
17	FESCO	Logisztika	2 260	712	650	499	~10 000	n.a.	-60	56	10
18	Polyus Zoloto	Aranybányászat	3 791	~500	1 225	n.a.	19 200	4 000	-20	19	8
19	OMZ	Nehézgépezet	1 356	478	867	567	~16 000	1 900	38	8	4
20	Acron	Mezőgazdasági kemikáliák	2 809	440	1 241	977	13 400	4 000	41	7	5
<b>Összesen (átlag a TNI-hez)</b>			<b>~598 948</b>	<b>~106 529</b>	<b>~296 762</b>	<b>~198 000</b>	<b>~1 427 000</b>	<b>~202 000</b>	<b>-33</b>	<b>796</b>	<b>87</b>

Forrás: IMEMO-VCC survey of Russian multinationals, 2011a.

a A szimbólum '~' az IMEMO team által becsült adatot jelöl. Az átváltási ráta az orosz számviteli gyakorlat szerint, a hivatalos arány a nemzeti bank adatai alapján 2009. December 31, USD 1 = RUR 30.24.

## **Oroszország legnagyobb multinacionális vállalatai**

### ***A LUKOIL (<http://www.lukoil.com>)***

Az 1991-ben alapított vállalat a legnagyobb magánkézben lévő olajtársaság Oroszországban és az egyik legnagyobb az egész világon. A vállalat olaj és gáz felderítésre, valamint kitermelésre, kőolaj termékek kitermelésére és egyéb kapcsolódó tevékenységekre specializálódott. Az orosz olajtermelésből 17,8%-os piaci részesedéssel, az orosz olajfinomításból 18,2%-os piaci részesedéssel rendelkezik. Orosz és külföldi tőzsdéken is jegyzett. A fő tulajdonosai az elnök V. Alekperov és az alelnök L. Fedun. A vállalat hazai értékesítési hálózata több mint 2000 töltőállomást jelent. A LUKOIL számos külföldi országban rendelkezik befektetéssel. Az első külföldi befektetések célja az erőforrás bázis fejlesztése volt, így ezek Azerbajdzsánba, Kazakhsztánba és Egyiptomba irányultak. Később finomítókat és petrokémiai létesítményeket is vásárolt Bulgáriában, Romániában és Ukrajnában. A külföldi értékesítési hálózata kb. 4450 töltőállomásból áll 25 országban, ebből 1334 az USA-ban, 689 Törökországban, 328 Romániában és 297 Ukrajnában.

### ***A Gazprom (<http://www.gazprom.com>)***

A Gazprom-ot 1989-ben alapították, a legnagyobb orosz vállalat a szénhidrogének felderítése, kitermelése, szállítása, raktározás, feldolgozása és piacosítása területén. A legfőbb terméke a földgáz, de előállít hő- és villamosenergiát is. Orosz és külföldi tőzsdén is jegyzett cég, habár a részvényeinek több mint a fele állami tulajdonban van. A Gazprom a 90-es években kezdte külföldi expanzióját az európai országokban, ma már Algériában, Indiában, Venezuelában és Vietnamban is vannak befektetéseik, de Európa maradt továbbra is a fő befektetési területe. A fő fogyasztók Ukrajna, Németország, Törökország és Olaszország.

### ***A nagy acélipari vállalatok***

Az **Evraz Csoportot** 1992-ben alapították, és Oroszország vezető acélipari vállalata, világszinten a 14. helyet foglalta el acéltermelésben 2009-ben. Más orosz vállalatoktól eltérően csak külföldi tőzsdén jegyzett. A 2000-es évek közepén kezdett külföldi terjeszkedésbe, Olaszországban és Csehországban vásárolt fel hasonló tevékenységű vállalatokat. További befektetésekkel rendelkezik Kanadában, néhány európai országban, Dél-Afrikában, Ukrajnában és az USA-ban.

A **Severstal** 2009-ben Oroszország 3. acélipari vállalata volt és egyike a világ vezető acélipari cégeinek. 1993-ban alapult. 2004-ben kezdte meg terjeszkedését, a legfontosabb külföldi befektetése Olaszországban, Franciaországban és az Egyesült Államokban található.

A **Mechel-t** a 2000-es évek elején alapították. Az egyik legnagyobb acéltermelő vállalat Oroszországban. A külföldi expanziót 2002-ben kezdte egy romániai acéllétesítmény felvásárlásával. 2009-ig a fő befektetése Európában történtek, főként Litvániában, Romániában és Bulgáriában.

### ***Az orosz pénzügyi multinacionális vállalatok***

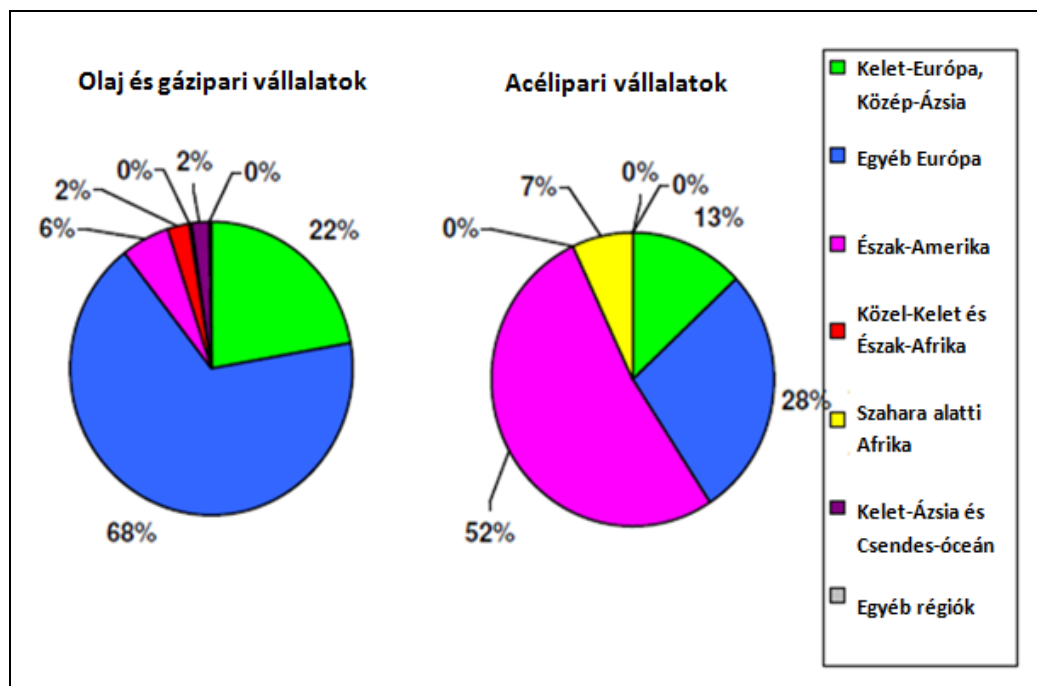
A tanulmányban bemutatott elemzésekbe a pénzügyi multinacionális vállalatok nem tartoznak bele. Nehezen hasonlíthatók össze a nem pénzügyi multinacionális vállalatokkal. Az orosz

pénzügyi szektor globális versenyképessége alacsony, a Szovjetunió szétesése után egyik vállalat sem volt képes ebből a szektorból igazi multinacionális vállalattá válni.

### A külföldi befektetések célországai

Néhány orosz multinacionális vállalatnak szinte az egész világon vannak leányvállalatai, de a külföldi tőke földrajzi megoszlása során nagy jelentősége van a szomszédos hatásoknak és a kulturális kötelékeknek. A legnépszerűbb helyek az orosz külföldi tőke szempontjából az európai országok, többek között a „régis” EU tagországok, a dél-kelet európai országok valamint a Független Államok Közösségének (FÁK) tagállamai. 2009 végére a vizsgált orosz multinacionális vállalatok külföldi tőkéjének 46%-a Nyugat- és Közép-Európában volt. Az egykori Szovjetunió területén (a Balti államokat leszámítva) ez 22% volt, Észak-Amerika aránya pedig 19%. A legkevésbé népszerű célpontok Dél-Ázsia és Dél-Amerika. Iparáganként, stratégiai okokból azonban igen eltérő lehet a kép, ahogy ez az 1. ábrán is látható, néhány vállalat az elmúlt években megkezdte terjeszkedést a kelet-ázsiai és a csendes-óceáni, valamint az afrikai térségben.

**3.1. ábra: Külföldi tőke földrajzi megoszlása (Top 20 multinacionális vállalat):  
Olaj-, gázipari és acélipari vállalatok összehasonlítása**



Forrás: IMEMO-VCC survey of Russian multinationals, 2011a.

A legnagyobb multinacionális vállalatok külföldi tőkebefektetési helyszínei nem teljesen egyeznek meg a teljes orosz OFDI kihelyezésekkel. Egyrészt a legtöbb orosz multi klasszikus off-shore és egyéb adóparadicsomokba helyezi ki elsődlegesen a tőkét (fő célpontok Ciprus, Brit Virgin Szigetek, Bermuda, Luxemburg, Gibraltár). Másrészt az orosz oligarchák egyéni érdekei is megjelennek.



## **A vállalati motivációk**

Az orosz külföldi tőkekihelyezések könnyen magyarázhatók két fő elmélettel. Az egyik az eklektikus elmélet,<sup>15</sup> mely magyarázza a piackeresési és hatékonysági motivációit az orosz multiknak. A vezető orosz befektetők nagy exportőrök és a külföldi befektetések támogatják az értékesítést. Számos esetben csökkentik a késztermékek szállítási költségeit (például a LUKOIL esetében az európai finomítók), vagy biztosítják az exportot a politikai instabilitás esetén a tranzit országokban (Gazprom vezetékai). Egyéb motivátorok az USA vagy az EU kereskedelmi protekcionizmusának csökkentése, különösen a fémiparban. A stratégiai erőforráskeresés célzatú befektetések a fejlődő országokban (pl.: Afganisztán, Kazahsztán) népszerűbbek. Hatékonyságnövelésre további példa a FÁK országokba történő tőkebefektetések, ahol alacsonyabb a munkaerő költsége, mint Oroszországban.

A másik elmélet az Uppsala elmélet,<sup>16</sup> amely felhívja a figyelmet a pszichológiai távolság és az alacsony nyelvi és kulturális korlátok szerepére a célországok tekintetében. Ezek a tényezők fontosak a szláv országok és az egykori szovjet országok esetében. Sok orosz vállalat kevés külföldi tapasztalattal rendelkezik, ezért választják inkább a hasonló környezetű országokat a külföldi befektetések szempontjából, csökkentve ezáltal a kockázatot.

A külföldi tőkebefektetések fő mozgatórugói az orosz multinacionális vállalatok esetében tehát elsősorban a piac és erőforrás keresés, emellett fontos továbbá a stratégiai eszközkeresés is. Továbbá megjelennek olyan driverek is mint az imidzs-építés, vagy a politikai kockázat elleni biztosíték. Az orosz oligarchák további speciális indítéka a tárgyaló erejük erősítése a külföldi tőkekihelyezésen keresztül.

## **Az orosz multik további sajátosságai**

Bár a vezető multinacionális vállalatok közül több külföldi tőzsdén is jegyzett, a fő részvényesek oroszok. A fő orosz tulajdonosok általában szoros kontroll alatt tartják a multikat, és szinte az összes vezérigazgató orosz. A legtöbb orosz multi hazai vállalatokból nőtte ki magát, a fő részvényesek oroszok, így az orosz a hivatalos nyelv a legtöbb ilyen vállalatnál. A külföldi tőzsdék és a nagyarányú külföldi tevékenység miatt a második nyelv általában az angol. A top 20 többsége az éves beszámolóját így orosz és angol nyelven is közzéteszi. A legtöbb multinacionális vállalat központja Moszkvában található, a top 20 közül négynek van csak más városban a központja (Szentpétervár, Vladivostok, Lipetsk, Velikiy Novgorod).

---

<sup>15</sup> Dunning, J. H. (1998): The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions, *Journal of International Business Studies*, vol. 19, no. 1, pp. 1-31 és Kalotay, K. (2008): Russian multinationals and international investment paradigms, *Research in International Business and Finance*, vol. 22, no. 2, pp. 85-107.

<sup>16</sup> Jonanson, J. & Vahlne, J-E. (1977): The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments, *Journal of International Business Studies*, vol. 8, no. 1, pp. 23-32 és Kuznetsov, A. (2008): Pryamiye inostranniye investitsii: effekt sosedstva, *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodniye otnosheniya*, vol. 52, no. 9, pp. 40-47.

## **Felvásárlás vs. zöldmezős befektetés külföldön**

A rendkívüli gyorsasággal végbemenő orosz külföldi tőkekihelyezés elsősorban határokon átnyúló felvásárlásokon keresztül ment végbe, az erőforrásigényes iparágakban. Az orosz vállalatok rendszerint olcsó, régi létesítményeket vagy új szolgáltatásokat nyújtó vállalatokat vásároltak fel. Többek között 2007-ben a Norilsk Nickel felvásárolta 100%-os tulajdonba LionOre Mining kanadai vállalatot. A felvásárlás értéke 5865 millió USD volt. Hasonlóan az Evraz 2007-ben felvásárolta az Oregon Steel Mills vas- és acélipari vállalatot az USA-ban, melynek értéke 2 276 millió USD volt. 2009-ben a Surgutneftegaz 21,2%-os részesedésre tett szert a MOL-ban, mely akvizíció értéke 1 852 USD volt.

Csak néhány jelentős zöldmezős beruházás figyelhető meg, elsősorban az olaj, gáz, acél és telekommunikációval foglalkozó vállalatoknál. A Sistema 2008-ben Indiában indított zöldmezős beruházást a telekommunikációs szektorban, a VimpelCom 2008-2009-ben Vietnámban, a Zarubezhneft 2007-2009-ben Bosznia-Hercegovinában, a Gazprom 2008-ban Ausztriában és 2007-ben Örményországban és Líbiában, valamint a LUKOIL 2008-2009-ben Bulgáriában.

## **Válság hatásai**

A 2008-tól tartó globális válság ellenére Oroszország maradt az egyik vezető külföldi befektető a világon. A vezető multinacionális vállalatok folyamatos növekedést mutattak a külföldi tőkebefektetések terén. 2009-ben a legtöbb vállalat a hazai működést tekintve kikeveredett a válságból, néhány vállalat jelentősen növelte külföldi tőkekihelyezését 2009-ben.

A legtöbb vállalat a top 20 közül jelentős külföldi exportőrnek számít, így jelentős visszaesést tapasztaltak a válság hatására mind a külföldi, mind az összes értékesítés tekintetében. A külföldi eladások kb. 25%-al csökkentek 2008-ról 2009-re, melynek eredményeként az értékesítés nagysága 7%-al alatta volt a 2007-es értékeknek. Néhány vállalat, különösen az olajipari vállalatok számára a visszaesés kevésbé volt fontos, az új akvizíciós lehetőségekre koncentráltak. A válság legyengített számos versenytársat, mely potenciális felvásárlásai célpontot jelentett.

Azonban számos orosz vállalat elveszítette külföldi leányvállalatait a válság alatt, mivel az eszközértékük leértékelődött, illetve sokan a korábbi befektetéseket külföldi kölcsönökből finanszírozták. A legrosszabb helyzetbe a vas-, és acélipari vállalatok kerültek. A legnagyobbak túléltek, de veszítettek helyzetükből a top 20-ban. A válság a zöldmezős beruházásokat még komolyabban érintette, több projektet eltöröltek vagy elhalasztottak a válság miatt.

## **Összegzés**

Jelen tanulmány egy áttekintést kívánt adni az orosz tőkekihelyezésekről és a legnagyobb multinacionális vállalatokról. A BRIC országok egyik legmeghatározóbb országa óriási méreteinek köszönhetően a világgazdaságnak is egyre inkább fontos szereplőjévé válik. Az olaj- és földgáztermelés, valamint a vas- és acélipar tekintetében jelentősége megkérdőjelezhetetlen. Növekedését és a külföldi tőkebefektetéseit még a gazdasági válság sem vetette vissza, melyből arra következtethetünk, hogy a jövőben érdemes lesz Oroszországra odafigyelni.

## 4. India az OFDI és a multinacionális vállalatok tükrében

-

### Vártokné Hevér Noémi

PhD hallgató, BCE Közszolgálati Tanszék, Egészség-gazdaságtani és Egészségügyi Technológiaelemzési Kutatóközpont

*Premila Nazareth Satyanand történelem szakon végzett a St. Stephen Főiskolán, Új Delhiben, majd Nemzetközi kapcsolatok szerzett MA fokozatot a Columbia Egyetemen, New Yorkban. Független tanácsadóként működött külföldi vállalatoknál az elmúlt húsz évben, elsősorban közpolitikai kérdésekre specializálódott. Korábbi munkahelyei: United Nations Centre on Transnational Corporations, New York; Ministry of Trade and Industry, Dél-Afrika; World Bank, India. Jelenleg kutatási tanácsadói posztot tölt be, aktuális szakterületét a külföldre irányuló befektetések képezik, illetve egyben a Centre for Civil Society megbízottja.<sup>17</sup>*

*Pramila Raghavendran eredeti szakterülete merőben eltér a nemzetközi üzleti gazdaságtan területétől. Zoológia szakon végzett, madármegfigyelésekkel kapcsolatos tevékenységeket folytatott az 1970-es évek elejéig. Ezt követően 1974-től kormányzati szerepet vállalt, korábbi aktivitását nem folytatta, de az az iránti elköteleződése megmaradt.<sup>18</sup>*

#### Bevezetés

Jelen fejezet India gazdasági fejlődésének elsősorban OFDI<sup>19</sup>-ra (Outward Foreign Direct Investment) koncentráló aspektusait tekinti át, és kiemelt hangsúlyt kapnak az indiai multinacionális vállalatok.

Az írás alapvetően két tanulmányra épül. Az Indian School of Business (ISB) és a Vale Columbia Center on Sustainable International Investment (VCC) 2009. évi írása az első valaha megjelent, külföldre befektető indiai multinacionális vállalatokról való felmérés eredményeit közli. A felmérés része egy, a BRIC országok (Brazília, Oroszország, India, Kína) multinacionális vállalatainak gyors és globális expanzióját vizsgáló kutatásnak. A tanulmány közzétett eredményei az indiai multinacionális vállalatainak növekedésére fókuszálnak. A felmérésben bázisperiódusként 2006-os adatok szerepelnek.

Satyanand és Raghavendran 2010. évi cikkükben India gazdasági fejlődésének új trendjeit, a gazdasági világválság hatásait és a hazai politikai helyzet gazdaságot érintő momentumait járják körbe. Előljáróban kiemelik, hogy India mára a világ 21. legnagyobb külföldre irányuló befektetőjévé vált, amely a korábbi elenyésző mennyiségű közvetlen külföldi befektetéshez képest jelentős eredmény. Az ezredfordulót követően az éves FDI kiáramlások 50-szeresre növekedtek. Az indiai vállalatok körülbelül 75 milliárd dollárt fektettek be külföldön az elmúlt évtizedben, olykor világvezető cégek felvásárlásával globális státuszt szerezve. Mindezen fejlődés bekövetkeztében komoly szerepe volt a kiáramló FDI-t érintő politikák folytatódó liberalizációjának, amely lehetővé tette az ország gazdasági teljesítményének,

<sup>17</sup> Forrás: [http://schoolchoice.in/scnc2010/speakers.php\\_1\\_](http://schoolchoice.in/scnc2010/speakers.php_1_), letöltve: 2012.06.07.

<sup>18</sup> Forrás: <http://www.citizensparrow.in/index.php?r=user/view&id=6202>, letöltve: 2012.06.07.

<sup>19</sup> kiáramló tőkebefektetés

valamint a vállalatok és stratégiáik versenyképességének jelentős fejlesztését. Az indiai vállalatok mára a világ számos országában, sokféle szektorban befektetőkké váltak, már nem csupán a fejlődő országokba irányuló textillel kapcsolatos befektető-tevékenység van fókuszban. A 2008. évi globális válság generálta, OFDI-t érintő 25%-os visszaesést követően, az indiai vállalatok újra elkezdtek növelni tengerentúli befektetéseiket, olykor összeolvadások és felvásárlások (mergers and acquisitions – M&A) formájában.

A szerzők szerint az indiai OFDI gyors felfelé ívelő trendjének folytatódnia kell az elkövetkezendő években. Ezen várakozást erősíti meg, hogy egyre több vállalat közvetíti termékeit és szolgáltatáshoz kapcsolódó innovációit új piacokra, és vásárol stratégiai céllal nemzetközi know-how-t és piaci részesedéseket, különösen a válság sújtotta fejlődő országokban.

Az India gazdasági fejlődését érintő új trendek és az ország vezető multinacionális vállalatainak bemutatása előtt az ország könnyebb módon való kontextusba helyezése céljából érdemes rövid kitekintést adni India gazdasági-társadalmi helyzetképéről.

### **India – gazdasági-társadalmi helyzetkép**

India dél-ázsiai független ország, hivatalos nevén Indiai Köztársaság. Kormányzati formája szövetségi köztársaság, fővárosa Új Delhi. Földrajzilag a Föld hetedik legnagyobb (3.287.263 km<sup>2</sup>) és második legnépesebb (1.177.601.038 fő) országa. A magas természetes szaporulat miatt hamarosan megelőzheti Kínát a népességszám vonatkozásában. Huszonnyolc államot és hét szövetségi területet foglal magában a gyakran szubkontinensként emlegetett ország.<sup>20</sup>

India természeti erőforrásokban gazdag ország. Feketekőszénben és különféle ércekben kifejezetten gazdag nemzetnek számít, emellett kőolaj és földgáz tartalékai is jelentősek. A termőföld India legnagyobb részén művelhető, a bővizű folyói alkalmasak az elektromos energia előállítására.<sup>21</sup>

India mára sok tekintetben kiemelkedő gazdasági eredményeket ért el. A GDP-t tekintve az ország 2011. év végi adatok szerint a világ kilencedik legnagyobb gazdaságával (1.597.945 millió USD) rendelkezik. India a világ második leggyorsabban bővülő gazdasága. Ugyanakkor az ország súlyos problémákkal küszködik, a modern India legnagyobb kihívásai a nagyarányú szegénység, az analfabétizmus és az alultápláltság.

Számos hasonló kontrasztos jelenség miatt Indiát gyakran az ellenétek országának nevezik. A szubkontinent jelentős nyelvi, etnikai és vallási diverzitás jellemzi. A lakosság rendkívül sokszínű. A hindi népcsoportok - akiknek a nyelve a hindi, vallásuk a hindu – aránya legmagasabb, 24%. További etnikumok: muzulmán vallású etnikai csoportok (11%) bihari, (9%), bengáli (7%), rádzsput (4%), gudzsarati (4%) és a kannada (4%), oriya (3%), malajálam (3%), pandzsámi (1%), asszámi (1%).

A vallásokat illetően annak ellenére, hogy az emberek körülbelül 80,5%-a hindu vallású, Indiában van a harmadik legnagyobb iszlám közösség a világon Indonézia és Pakisztán után (a lakosság 13,4%-a iszlám vallású). További jelenlévő vallások még a kereszténység (2,3%), a szikhizmus (1,9%), a buddhizmus (0,8%) és egyéb vallások (1,1%).

Indiában két nagy nyelvcsalád van: az indoeurópai (74%) és a dravida (24%). Az országban használatos további nyelvek a sino-tibeti és az ausztróázsiai nyelvcsaládból származnak. A

<sup>20</sup> Forrás: <http://hu.wikipedia.org/wiki/India>, letöltve: 2012.06.06.

<sup>21</sup> Forrás: <http://tudasbazis.sulinet.hu/hu/termeszettudomanyok/foldrajz/tarsadalomfoldrajz/a-vilaggazdasag-jellegzetes-szerepkoru-regioi/az-indiai-gazdasag-ellentmondasai>, letöltve: 2012. 06.06.

hivatalos nyelvek a hindi (40%) és az angol, de az alkotmány összesen 22 nyelvet említ hivatalos nyelvként. Huszonnégy olyan nyelv van, melyek beszélőinek száma meghaladja az 1 milliót. Összesen körülbelül 1600 nyelven beszélnek.<sup>22</sup>

Indiában – hasonlóan a gazdaságilag fejletlenebb országokhoz – meglehetősen élesek a társadalmi különbségek, amit a jogilag nem, de valójában mégis létező kasztrendszer is konzervál. A szegénység a legtöbb helyen kézzelfogható, ugyanakkor egy szűk társadalmi réteg kifejezetten gazdag. Kialakulóban van egy polgárosodó középréteg, ami a gazdasági fellendüléshez elengedhetetlen.

Indiában a tradicionális és modern szektorok vonatkozásában is megnyilvánul az ellentmondásosság. A mezőgazdaságban dolgozók aránya jóval magasabb, mint a gazdaságilag fejlettebb országokban. Ez annak köszönhető, hogy a vidéki népesség nagyrészt önellátó: gépesítés nélküli apró parcellákon termeli meg a mindennapi táplálkozási szükségletet. Az árutermelő mezőgazdaság is megjelenik az országban, de a gépesítés itt sem magas fokú. Bizonyos ágazatoknál, pl. a teatermesztés esetében a természeti adottságok (meredek hegyoldalak) nem is teszik lehetővé a gépesítést.

Indiában az iparnál is nagyobb szerepet tölt be az ország gazdasági életében a szolgáltatás. Ez többnyire a gazdaságilag fejlettebb országokra is igaz, azonban Indiában a szolgáltatások exportja is elterjedt, például európai, amerikai vállalatok ügyfélszolgálati (call centerek) Indiában működnek.

Indiában a munkaerő meglehetősen olcsó – a nagy népességszám miatt ez a legfontosabb emberi erőforrása az országnak. Ugyanakkor az emberek többsége beszél angolul, ami elősegíti a világgazdaságba való bekapcsolódást.

India infrastruktúrája a „déli” országokéhoz hasonló, igen fejletlen. Nagy különbségek vannak az országon belül is, de a gyenge minőségű úthálózat, a fejletlen vagy egyáltalán nem létező víz- és csatornarendszer, az akadózó elektromos ellátás és az alacsony kiépítettségű szélessávú internet általános jelenség. Ugyanakkor a mobiltelefon hálózatok fejlettnak számítanak.

Indiában a korrupció is bénítja a gazdasági fejlődést. Más szegényebb országokhoz hasonlóan a korrupció mind az állami hivatalokban, mind a gazdasági életben tapasztalható előnyszerzést illetően jelen van.<sup>23</sup> Azonban meg kell jegyezni, hogy a multinacionális és tőzsdén jegyzett cégeknél egyáltalán nem jellemző, melynek oka az, hogy versenyhátrány lenne: költségeket növelő és reputációt romboló.<sup>24</sup>

Az 1. táblázatban India ország szintű előnyeit, potenciáljait, illetve problematikus jellemzőit foglaltam össze.

---

<sup>22</sup> Forrás: <http://hu.wikipedia.org/wiki/India>, letöltve: 2012.06.06.

<sup>23</sup> Forrás: <http://tudasbazis.sulinet.hu/hu/termeszetudomanyok/foldrajz/tarsadalomfoldrajz/a-vilaggazdasag-jellegzetes-szerepkoru-regioi/az-indiai-gazdasag-ellentmondasai>, letöltve: 2012. 06.06.

<sup>24</sup> Czakó, E. (2012): Mit tanulhatunk az indiai vállalatvezetők gyakorlataiból? Logisztikai Híradó, 2006-6333. 2012. 22. évf. 1. szám, p. 35-37.

4.1. táblázat: India ország szintű erősségei és gyengeségei

INDIA	
Erősségek	Gyengeségek
Demokrácia	Költségvetési deficit
Szabályozott tőkepiac	Duális gazdaság
FDI	A tradicionális szektorok jelentős szerepe
Nagy hazai piac	Szegénység
Szakképzett munkaerő	Gyors népességnövekedés
Színvonalas oktatás, angol nyelv	Korrupció
Olcsó munkaerő	Magasfokú bürokrácia
Nyersanyagok	Az energiaimporttól való függőség
Diverzitás	Belföldi politikai konfliktusok

A hatalmas középkori birodalmak felemelkedésének és bukásának korát a Brit Kelet-Indiai Társaság megjelenése zárta le a 18. században, a következő évszázadban pedig Nagy-Britannia gyarmatosította az egész szubkontinenst. Az indiai függetlenségi mozgalommal India 1947-ben önálló országgá vált, a Mahátma Gandhi nevével fémjelzett korszak volt a kezdete a modern India kialakulásának.

Mint több vallású és több nemzetiségű állam, India sok nemzetiségi és vallási ellentétekből kialakult konfliktust élt át az ország különböző részeiben, de ezek nem gyengítették le az újonnan alakult államot. Sok határkérdésből származó vitája volt Kínával, amelyek 1962-ben a kína-indiai háború kitöréséhez vezettek. Pakisztánnal számos konfliktusa volt az országnak (1947, 1965, 1971, 1999). 1974-ben India atomfegyvereket próbált ki a föld alatt, ezzel az atomfegyverekkel rendelkező országok sorába lépett. 1998-ban újabb atomtesztet hajtottak végre Indiában. Az ellentétek Pakisztán és India között a mai napig sem enyhültek, demonstratívan nukleáris erővel fenyegetik egymást.

1991-et követően olyan több nagy jelentőségű reformot hajtottak végre mint a kereskedelem liberalizációja, tőkeimport, tőkepiaci liberalizáció és dereguláció.<sup>25</sup>

### Új gazdasági trendek

Az indiai vállalatok az 1960-as években kezdtek külföldön befektetni, azonban a restriktív OFDI-re vonatkozó előírások kisméretű, fejlődő gazdaságokba koncentrálnak vegyes vállalatokra korlátozták azokat. Az erőteljes belföldi gazdasági verseny, az indiai vállalatok egyre növekvő globális szintű versenyképessége, valamint a kimenő FDI és tőkepiaci szabályozás liberalizációja 1991-et követően az indiai vállalatok külföldre irányuló befektetéseinek rohamos növekedését váltotta ki – mindezt legnagyobb mértékben az IT területén, a gyógyszeriparban, az autó, fém, illetve szolgáltatási szektorban, amelyek legtöbbször az indiai vállalatok globális vezetőkké váltak.

Az indiai kimenő FDI 3 fő strukturális változást mutatott az elmúlt évtized során.

**Elsőként**, az éves kimenő FDI ötvenszeresre emelkedett: a 2000. évi 340 millió dolláros értékről 2007/2008-ra 18 milliárd dollárra. India a világ 21. legnagyobb külföldre irányuló befektetőjévé vált. Az évi átlagos befektetések mértéke 2010-ben nagyobb volt számos fejlett piacgazdaságnál. Sőt, némi összehasonlításképp, míg az indiai kimenő FDI az elmúlt 3

<sup>25</sup> Forrás: <http://hu.wikipedia.org/wiki/India>, letöltve: 2012.06.07.

évtized során fokozatosan növekedett, addig a Dél-koreai Köztársaság, Malajzia és Dél-Afrika külföldre irányuló befektetései ugyanebben az időszakban csökkentek. Ezt a látványos teljesítményt tükrözi az ország OFDI állományának megugrása a 2000. évi 2 milliárd dollárról 77 milliárd dollárra 2009-re.<sup>26</sup>

**4.2. táblázat: Az indiai OFDI alakulása 1990 és 2009 között**

Gazdaság	1990	2000	2008	2009
India	0	2	62	77
Referenciául szolgáló gazdaságok				
Brazília	41	52	162	158
Kína	4	28	148	230
Oroszország	-	20	203	249
Szingapúr	8	57	207	213

Forrás: UNCTAD's FDI/TNC database, available at: <http://stats.unctad.org/fdi/>.

A **második** nagy strukturális változás abban nyilvánul meg, hogy a feldolgozóipar átvette a vezető szerepet a szolgáltatásoktól, és vezető OFDI szektorrá vált, vagyis a tendencia az ezredfordulói értékekhez képest megfordult, illetve emellett a primer szektor részesedése is gyorsan növekszik. Ennek megfelelően, amíg az évtized első felében az olyan termékek, mint a **gyógyszerek, elektronikai cikkek, autók** voltak jelen nagy mennyiségben az ország külkereskedelmét illetően, addig az évtized második felétől a **fémekkel, energiával és természeti erőforrásokkal** kapcsolatos beruházások dominálnak, valamint érzékelhető a fogyasztási cikkek, élelmiszert és italokat gyártó cégek egyre növekvő aktivitása. Hasonlóképp, korábban az OFDI szolgáltatási része kapcsán az IT területe, jelenleg az olyan szolgáltató iparágak vannak felemelkedőben, mint a pénzügyi és biztosítási szolgáltatások, a szórakoztató- és építőipar, valamint a telekommunikáció.

A **harmadik strukturális** változás pedig abban jelentkezett, hogy az **indiai kimenő FDI** körülbelül fele fejlett országokba irányult a 2002-2009-es időszakban. A ciprusi (556 millió dollár), a holland (591 millió dollár) és az Egyesült Államokhoz (1,144 millió dollár) kapcsolódó érték kiemelkedő. Az indiai vállalatok valójában már 2000-től egyfajta kompetitív stratégiai taktikát alkalmaznak, melynek keretében a fejlett piacgazdaságokba való belépés fő módja a határokon átnyúló összeolvadások és felvásárlások, míg a fejlődő országok felé nyitás eszköze pedig a zöldmezős beruházásokban nyilvánul meg. A **kimenő befektetések** nagyobb része **fúziók és felvásárlások** formájában történt. Ezen felvásárlások célja a globális méret és státusz megszerzése, valamint új komparatív előnyök kiépítése volt a legjobb nemzetközi gyakorlat és az olcsó indiai munkaerő kombinációja révén. A legnagyobb felvásárlások a fémiparban történtek (Tata Steel, Hindalco, Essar Steel, Jindal Steel). A nagyságrendeket illetően míg a 2000-es évek elején a legnagyobb felvásárlás értéke kisebb volt 500 millió dollárnál, addig 2007-re ez már 5 milliárd dollárt is meghaladta.

Ami a fejlődő országok felé történő nyitást illeti, az energia-és az ásványkincs biztonság a fejlődő országokba történő nagy zöldmezős befektetéseket eredményezett, ugyanakkor jelenleg számos fogyasztói cikket, élelmiszert gyártó, valamint telekommunikációs, IT, fém és energia profilú cég is felvásárlásokat eszközöl a piaci méret növelése érdekében.

<sup>26</sup> Satyanand, P. N. – Raghavendran, Pramila (2010) Outward FDI from India and its policy context. Columbia FDI profile. Vale Columbia Center on Sustainable International Investment. Columbia University. September



2009-ben Szingapúr volt India befektetéseknek legnagyobb befogadója. A befektetésekből látható hirtelen megugrás a két ország között a 2005-ben kezdődő széles körű gazdasági együttműködésnek köszönhető. Ugyanakkor, a 2. táblázatban látható, hogy a '90-es években Oroszország volt az indiai befektetések legfontosabb célpontja, amely főleg az ún. Rúpia-Rubel megállapodásnak tudható be – ez ugyanis lehetővé tette, hogy az indiai cégek saját pénznemükben, a rúpiában kereskedhessenek Oroszországgal.<sup>27</sup>

### A multinacionális vállalatok

2009-ben tették közzé az első olyan felmérést, amely India multinacionális vállalatainak külföldre irányuló befektetéseit vizsgálta. A felmérésben a multinacionális vállalatokat a **külföldi eszközállományuk** nagysága alapján rangsorolták. **Az első 24 kiválasztott óriásvállalat 2006-ban több mint 15 milliárd dollár külföldön befektetett tőkével rendelkezett.** Az első helyen álló Oil and Gas Corporation (ONGC) 4,7 milliárd dollárt könyvelhetett el, ezt pedig a Tata Group követte közel 4,2 milliárd dollárral.

**A 24 vállalatnak összesen 13 milliárd külföldi értékesítése volt 2006-ban, és 60 ezer dolgozót foglalkoztatott külföldön.** India a legnagyobb külföldi befektetést eszközöző ország volt a 3 másik BRIC ország után 2006-ban. **A külföldi eszközállomány, a külföldre történő értékesítés valamint a külhoni foglalkoztatás 122% (15 milliárd dollár), 65% (13 milliárd dollár), illetve 43%-kal (42.000-ről 60.000 emberre) nőtt 2005 és 2006 között.**<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> P. N. Satyanand – P. Raghavendran, 2010

<sup>28</sup> ISB (2009): The Growth Story of Indian Multinationals. Vale Columbia Center on Sustainable International Investment. Columbia University. April

**4.3. táblázat: Az ISB-VCC rangsora a 24 multinacionális vállalatról külföldi eszközállományuk szerint (millió USD)**

Rangsor	Név	Szektor	Külföldi eszközállomány
1	Oil and Natural Gas Corporation (ONGC)	Olaj- és gázművek	4,724
2	Tata Group of companies	Konglomeráció	4,169
3	Videocon Industries Limited	Konglomeráció	1,626
4	Ranbaxy Laboratories Limited	Gyógyszeripar	1,077
5	Dr. Reddy's Laboratories Limited	Gyógyszeripar	869
6	HCL Technologies Limited	IT szolgáltatások	777
7	Hindalco Industries Limited	Alumínium ipar	581
8	Sun Pharmaceutical Industries Limited	Gyógyszeripar	281
9	Reliance Industries Limited	Olaj- és gázművek	250
10	Suzlon Energy Limited	Energiaipar	135
11	Larsen & Toubro (L&T) Limited	Építőipar	130
12	Wipro Technologies	IT szolgáltatások	128
13	Bharat Forge Limited	Autóalkatrész gyártó (öntöde)	106
14	Patni Computer Systems Limited	IT szolgáltatások	81
15	Hexaware Technologies Limited	IT szolgáltatások	69
16	Biocon Limited	Gyógyszeripar	50
17	i-Gate Global Solutions Limited	IT szolgáltatások	49
18	Max India Limited	Konglomeráció	37
19	Mahindra & Mahindra Limited	Autóipar	35
20	NIIT Limited	IT szolgáltatások	31
21	Piramal Healthcare limited	Gyógyszeripar	26
22	Birlasoft (India) Limited	IT szolgáltatások	21
23	Raymond Limited	Könnyűipar	18
24	Infosys Technologies Limited	IT szolgáltatások	9
<b>Összesen</b>			<b>15,279</b>

Forrás: Indian School of Business-Vale Columbia Center ranking of Indian multinationals

Mindkét Columbia-tanulmány említi, hogy az indiai multinacionális vállalatok a külföldi befektetéseket illetően hátrányban vannak külföldi versenytársaikhoz képest. A kínai és szingapúri multinacionális vállalatoktól eltérően, az indiai cégek nem tudják kihasználni a globalizációból fakadó előnyöket, ugyanis az üzleti tevékenység szigorú hazai szabályzása és adórendszer sújtja őket. Csak az ONGC és a TATA Group, amelyek a külföldi eszközeik alapján az 1. és 2. helyen állnak, könyvelhetett el több mint 2 milliárd dollárnyi külföldi eszközállományt, és mindössze a TATA Group foglalkoztatott több mint 24.600 embert külföldön.

**4.4. táblázat: Helyzetkép a 24 rangsorolt multinacionális vállalatról, 2004-2006 (milliárd USD és ezer alkalmazott)**

Mutatók	2004	2005	2006	%-os változás 2005-2006
<b>Eszközök</b>				
Külföldi	4.4	6.9	15.3	122%
Összes	49.3	58.2	74.1	27%
Külföldi részesedés (%)	9%	12%	21%	
<b>Foglalkoztatottság</b>				
Külföldi	27	42	60	43%
Összes	306	376	458	22%
Külföldi részesedés (%)	9%	11%	13%	
<b>Értékesítés</b>				
Külföldi	5.3	7.7	12.7	65%
Összes	41.7	54.4	68.9	27%
Külföldi részesedés (%)	13%	14%	18%	

**Forrás:** Forrás: Indian School of Business-Vale Columbia Center ranking of Indian multinationals

A 24 vállalat 75 országban 441 külföldi leányvállalattal rendelkezett. A TATA Group vállalatai a felmérés szerint 157 leányvállalattal 44 országban voltak jelen, ezt követi a Ranbaxy gyógyszercég 47 külföldi leányvállalattal 31 országban és a HCL 31 leányvállalattal 17 országban. A 441 külföldi leányvállalat elsősorban Európában koncentrált, 37%-kal, 21%-a irányult Ázsia kontinensére, míg a harmadik legnépszerűbb befektetési célpont Észak-Amerika volt. Ugyanakkor 2006 óta egy gyorsabb afrikai, közel-keleti, ausztrál és latin-amerikai piacok felé való fordulás figyelhető meg.

A 24 vállalat összesen 8 különböző szektorhoz volt köthető – illetve, ha a konglomerátumokat is külön számításba vesszük, akkor 9-hez (5. táblázat és 1. ábra). A külföldi eszközállomány szempontjából a konglomerátumok dominálnak az összes eszközállomány 37%-ával, majd ezt követően a földgáz és olajipar következik 33%-kal, míg a gyógyszeripar a maga 15%-ával némileg le van szakadva az első két legnagyobb részesedésű ipar mögött.<sup>29</sup>

<sup>29</sup> ISB 2009

**4.5. táblázat: A 24 vállalat szektorok és a külföldi eszközállomány szerint**

Szektor	Külföldi eszközállomány USD (millió)	Vállalatok
Konglomerátumok	5,832	(3) Tata Group of Companies, Videocon Industries Limited, Max India Limited
Olaj-és gázművek	4,974	(2) ONGC Limited, Rellance Industries Limited
Gyógyszeripar és egészségügy	2,303	(5) Ranbaxy Pharmaceuticals Limited, Dr. Reddy's Laboratories, Sun Pharmaceuticals Industries Limited, Piramal Healthcare Limited, Biocon Limited
IT szolgáltatások	1,165	(8) Wipro Technologies, Patni Computer Systems, Hexaware Technologies Limited, i-Gate Global Solutions Limited, NIIT Limited, Birlasoft Limited, Infosys Technologies Limited, HCL Technologies Limited
Feldolgozóipar	740	(4) Hindalco Industries Limited, Bharat Forge Limited, Mahindra & Mahindra Limited, Raymond Limited
Energiaipar	135	(1) Suzlon Energy Limited
Építőipar	130	(1) Larsen & Toubro Limited

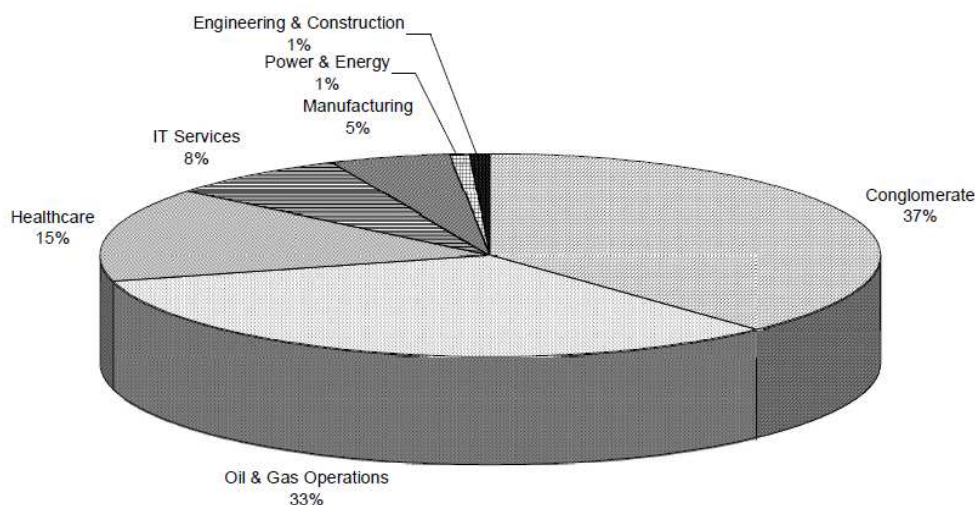
Forrás: Indian School of Business-Vale Columbia Center survey of Indian multinationals

Amennyiben a vállalatok számát vesszük alapul, az **IT** a vezető szektor 8 vállalattal a 24 multi listáján, amit a **gyógyszeripar** követ 5 céggel, majd **gáz és olajipar**, valamint az **autóipar** 2-2 vállalattal. Ezeken kívül jelen van még a **fém-és energiaipar**, **építőipar** és **textilipar**. Az IT vállalatok számát tekintve a Tata Group az első, aztán a másik nagy konglomerátum a Videocon, mely elektronikai, háztartási gép, kőolaj és energiával kapcsolatos üzletággal rendelkezik.

A 24 vállalathoz kapcsolódóan még egy érdekes jellemző, hogy a 24-ből 23-nak az angol a hivatalos nyelve, míg a külföldi eszközállomány listáján első helyet elfoglaló ONGC vállalaté a hindi<sup>30</sup>.

<sup>30</sup> ISB 2009

#### 4.1. ábra: A 24 rangsorolt multinacionális vállalat külföldi eszközállományának szektor szerinti megoszlása (2006)



A következőkben a rangsor első két vállalatát mutatom be, elsősorban a legfontosabb szám adatok, illetve a vállaltok küldetései vonatkozásában.

#### Az Oil and Natural Gas Corporation (ONGC)

Az ONGC-t 1956-ban alapították, központja Új Delhiben található. Ázsia egyik legnagyobb olaj és gáz felderítő és kitermelő vállalata, ami India összes nyersolaj termelésének 77%-át, gázkitermelésének pedig 80%-át adja. Világviszonylatban az összes olajszükséglet 30%-át elégíti ki. Az ONGC több mint 300 olaj és gázlelőhely feltárásával 7,38 milliárd tonna belföldi szénhidrogénkészlettel rendelkezik. A 7 kitermelő olaj-és gázlelőhelyből 6-ot az ONGC tart fel. Az ONGC által tulajdonolt ONGC Videsh Ltd. (OVL) leányvállalat a legnagyobb indiai multinacionális vállalat, amely 33 (ebből 9 kitermelő) Oil & Gas projektet menedzsel a következő 15 országban: Vietnám, Szudán, Dél-Szudán, Oroszország, Irak, Irán, Mianmar, Líbia, Kuba, Kolumbia, Nigéria, Brazília, Szíria, Venezuela és Kazakhsztán. 2011-ben az árbevétel, profit, eszközállomány és részvényesi tőke alapján a Fortune Global 500 rangsorban a 361. helyet foglalta el.

A kőolajkészlet kedvező kémiai tulajdonságainak köszönhetően a piacon prémium kategóriába sorolható. Erős szellemi tulajdon alap, információ, tudás, szakképzettség és tapasztalat. A feltárási licenzek maximum száma; az ONGC a 235 Blokkból 121-et szerzett (több mint 50%) a licit nyolc fordulójában az indiai kormányzat Új Feltárási Licenz Politikája (the New Exploration Licensing Policy-NELP) során. Az ONGC több mint 26 600 kilométernyi csővezetékkel tulajdonol és működtet az országban, beleértve a tenger alatti csővezetékeket is. Ezen csőhosszúságnak az 50%-át sem működteti egyetlen másik vállalat Indiában.

Az ONGC legnagyobb értékét a nagyszámú képzett és egyben tehetséges munkaerő-állomány jelenti. A 2011. évi adatok szerint 33 229 ONGC-dolgozó szentelte munkáját a vállalat kiváló teljesítményére az év során. Az ONGC folyamatosan számos jóléti juttatást nyújt alkalmazottai és azok családjai számára az átfogó egészségbiztosítás, oktatás, lakhatás és szociális biztonság terén.<sup>31</sup>

<sup>31</sup> Forrás: [http://www.ongcindia.com/profile\\_new.asp](http://www.ongcindia.com/profile_new.asp), letöltve: 2012.06.13.

Az ONGC a következőképp fogalmazza meg küldetését: „Globális szinten vezető vállalattá válni az integrált energia üzletágban fenntartható fejlődés figyelembevételével, a tudás kiválóságára törekedve és példaértékű kormányzati gyakorlat által.”<sup>32</sup>

## **A Tata Group**

A Tata Group India egyik legnagyobb multinacionális konglomerátuma, székhelye Mumbai. A konglomerátum körülbelül 100 működő vállalatot foglal magában hét üzletágra kiterjedően: telekommunikáció és információs technológia, IT, gépészet, energiaszektor, szolgáltatások, fogyasztói cikkgyártás és vegyipar. A Tata Group több mint 80 országban és 6 kontinensen működik, vállalatai 85 országba exportálnak termékeket és szolgáltatásokat. A konglomerátum összesen 114 vállalatot és leányvállalatot foglal magában 8 szektorra kiterjedően. A Tata vállalatok teljes árbevétele 83,3 milliárd dollár volt 2010/2011-ben, melynek 58%-a az Indián kívül folytatott üzleti tevékenységből realizálódott. A cégcsoport megközelítőleg 425 000 embert foglalkoztat világszerte.

A konglomerátum legnagyobb részét a következő vállalatok teszik ki: Tata Steel, Tata Motors (beleértve a Jaguar and Land Rover), Tata Consultancy Services, Tata Technologies, Tata Tea (beleértve a Tetleyt), Tata Chemicals, Titan Industries, Tata Power, Tata Communications, Tata Sons, Tata Teleservices and the Taj Hotels.

A Tata mind a hazai, mind a nemzetközi szinten való üzletépítésben az új technológiák kifejlesztésére és az innovációra fókuszál. A Tata vállalatok a nemzeti érdekeket figyelembe véve, valamint tradicionális értékekhez és szilárd etikai elvekhez ragaszkodva építenek multinacionális üzleti kapcsolatokat, amely által növekedést kívánnak realizálni szakmai kiválóság és innováció által úgy, hogy egyben a részvényesek, alkalmazottak és a társadalom érdekeit is szem előtt tartásuk. Ezen szilárd értékeknek és üzleti etikának való elköteleződésnek köszönhetően a Tata nevet már több mint 140 éve elismerés illeti Indiában.<sup>33</sup>

## **Az indiai vállalatvezetés kiemelkedő elemei**

Az indiai cégeknél jellemzően kiemelt figyelmet fordítanak az alkalmazottak képzésére, továbbképzésére. Az oktatási rendszer "elefántcsont tornyú" képzési programjai hátrányt jelentenek, ugyanakkor a rendszer előnye, hogy az újonnan felvettek képezhetőek, kreativitásuk a cég szolgálatába állítható. Erősen törekednek arra, hogy a legtehetségesebb jelentkezőket tudják felvenni és megtartani. Fontos jellemzője számos indiai vállalatnak, hogy a társadalmi felelősségvállalás része a vállalatok napi működésének: a CSR (Corporate Social Responsibility)<sup>34</sup> beszámolóik helyett alkalmazottaikra és a telephelyeik településeire összpontosító programokkal igyekeznek segíteni.

Capelli és társai 2011-ben a kérdés kapcsán, hogy mi lehet az indiai vállalatok sikerének titka, négy területet emeltek ki:

1. holisztikus foglalkoztatási gyakorlat – eszerint az üzleti siker nélkülözhetetlen eleme és alapja az alkalmazottak moráljának és a vállalati kultúrának a fenntartása az emberi-erőforrás gazdálkodás napi gyakorlatában;
2. improvizálás valamint rugalmasság a vállalatvezetés területén a gyakran változó és erőforrásokban szűkös környezethez való minél hatékonyabb alkalmazkodás érdekében
3. kreatív értéknövelés a versenyelőnyök vonatkozásában az igényes és limitált vásárlóerővel rendelkező fogyasztók kiszolgálására; valamint

<sup>32</sup> Forrás: <http://www.ongcindia.com/vision.asp>, letöltve: 2012.06.13.

<sup>33</sup> [http://www.tata.com/aboutus/sub\\_index.aspx?sectid=8hOk5Qq3EfQ=](http://www.tata.com/aboutus/sub_index.aspx?sectid=8hOk5Qq3EfQ=)

<sup>34</sup> Társadalmi felelősségvállalás elve: ...

4. szélesen definiált misszió és stratégiai célok a vállalatirányítás terén a tulajdonosi és társadalmi célok együttes szolgálata érdekében.

Capelli és társai munkája nyomán röviden a következőképp foglalható össze az eredményes vállalatvezetés mögött rejlő mentalitás: „nagy ívű gondolkodás és pragmatikus megvalósítás és a tettekkel összhangban lévő beszéd”.<sup>35</sup>

## A 2008-as gazdasági világválság hatásai

A globális krízis következtében a **kimenő FDI** a 2007. évi 18,8 milliárd dolláros értékről 2009-re 14,5 milliárdra csökkent – ennek a fő oka az volt, hogy India jelentős hitelt vett fel dollárban a nagy volumenű felvásárlásai fedezéséhez, és a rúpia nagymértékű értékcsökkenése, valamint a kedvezőtlen nemzetközi hitelkondíciók miatt ezt India gazdasága megsínylette. A külföldi felvásárlások mind számban, mind méretben radikálisan csökkentek, a feldolgozóipar, beleértve az addig legnagyobb felvásárlásokat eszközöző fémipart 80%-os visszaesést szenvedett el felvásárlásait illetően. A külföldi felvásárlások száma 2007 és 2009 között 243-ról 82-re, értéke pedig 32,8 milliárd dollárról 1,4 milliárd dollárra esett vissza. Mindezek ellenére a globális válság India gazdaságát összességében kevésbé sújtotta/sújtja, az ország viszonylag jól vészeli át azt, és rajta tudott maradni az erőteljes gazdasági növekedési pályáján. Az indiai vállalatok a többi BRIC ország multijaitól is eltökéltebbek a külföldre irányuló befektetési terveket illetően. A válság ellenére ugyanis külföldi versenytársaival ellentétben India nem tervezi a külföldi befektetések szűkítését.<sup>36</sup>

## A reformok

India globális külföldi befektető országgá való válásában komoly szerepe volt az alábbi közpolitikai reformoknak.

1. Csökkentették azoknak a szektoroknak és tevékenységeknek a számát, amelyek esetében ipari licenszek voltak érvényben. Ez azt jelentette, hogy a kormányzat által meghatározott termelési kvótákat felemelték, engedélyezve ezáltal az indiai vállalatoknak, hogy tetszőleges technológiával azt és annyit termeljenek, amennyit kívánnak.

2. India korábbi restriktív kimenő FDI-ra vonatkozó szabályozását tovább liberalizálták, ami azt követően meg is mutatkozott a külföldre irányuló befektetések nagyságrendjében. A Foreign Exchange Management Act bevezetése 2000-ben jelentős politikai liberalizációt eredményezett. Engedélyezték az indiai vállalatoknak, hogy olyan cégekbe is invesztálhassanak, amelyek teljes mértékben más vállalatok tulajdonában vannak, illetve bármilyen üzletágba, bármilyen országba befektethessenek. Ez ahhoz képest nagy előrelépés, hogy az indiai vállalatok a törvény előtt csak a fő üzleti tevékenységük keretében fektethettek be tengerentúlon, és ez esetben is csak fejlődő országokba – mindehhez pedig kormányzati hozzájárulásra volt szükség.

3. A tőkepiaci liberalizáció lehetővé tette a külföldi befektetők számára, hogy indiai részvényeket vásároljanak, illetve a vállalatok számára, hogy hitelt vegyenek fel, még külföldi befektetésekhez is. Ez a radikális enyhítés azt eredményezte, hogy csökkent a tőkeköltség, sokkal elérhetőbbé vált az, és India iparát globális pénzügyi piaci alapokon álló iparrá átalakította át. A bilaterális befektetési egyezmények és kettős adóztatási egyezmények számának növekedése is fontos szerepet játszott, elsősorban kisvállalatok esetében.

---

<sup>35</sup> Czakó, 2012

<sup>36</sup> P. N. Satyanand – P. Raghavendran, 2010

## Következtetések

Az indiai OFDI növekedése várhatóan folytatódni fog a következő időszakban. A kimenő FDI szektorális és regionális eloszlása tovább fog bővülni. Az olyan szektorok liberalizációja mint az egészségügyi szolgáltatások, a honvédelem és oktatás arra ösztönzi az indiai vállalatokat, hogy keressenek tengerentúli felvásárlási lehetőségeket egyrészt a hazai gazdasági stabilitás, másrészt a globális jelenlét biztosítása céljából. Szintén várható, hogy a külföldön található természeti erőforrás szektorokba való befektetések mértéke megugrik.

Az indiai multik folytatni fogják a fejlett piacgazdaságok vállalataiba való investálást, amire különösen jelenleg, a globális válság következtében még kedvezőbbé vált a pénzügyi környezet. Emellett a multinacionális vállalatok a feltörekvő piacokon, elsősorban Afrikában stratégiai befektetések lehetőségét fogják keresni. Egy jelentés szerint 2024-re India lehet majd a feltörekvő piacok multinacionális vállalatainak forrása kb 20%-kal több multival, mint Kína, és várhatóan kb. 2200 indiai vállalat fog külföldön befektetni az elkövetkezendő 15 évben.<sup>37</sup>

## Összegzés

Az írás alapköveit jelentő két tanulmány szerzői az OFDI mutatójára és a multinacionális vállalatok statisztikáira alapozva elemezték India gazdasági fejlődését. Az ország gazdaságának bővülését különböző fejlődési trendekként interpretálták: az OFDI 8 év alatt történő ötvenszeresre növekedése; az OFDI vezető OFDI szektorra való válása; valamint az utóbbi évtizedre jellemzően az OFDI megközelítőleg felének fejlett országba való irányulása mind az indiai gazdaság strukturális átalakulását magyarázzák. A számadatok mögött megfontolt taktikai lépések húzódnak: a fejlett országokba összeolvadások és felvásárlásokat eszközöltek a globális státusz megszerzése és új komparatív előnyökhöz való jutás érdekében; míg a fejlett országok felé elsősorban zöldmezős beruházások révén nyitottak.

A 2009-ben először közzétett, a multinacionális vállalatokat külföldi eszközállományuk nagysága alapján rangsoroló felmérés tömör és egyben átfogó elemzést adott az egyes vállalatok eszközállományának mennyiségi alakulásáról, valamint regionális és szektorbeli megoszlásáról az elmúlt évtizedre vonatkozóan. A 24 vállalat rangsorában az első két helyet elfoglaló Oil and Natural Gas Corporation és Tata Group a többi rangsorolt céghez képest kiemelkedő eredménnyel rendelkezik. A sikeres számadatok lehetséges okai közül a vállalatok küldetését emeltem ki. A sikeres indiai vállalatvezetés egyik tényezője abban rejlik, hogy különös figyelmet fordítanak alkalmazottaik képzésére, a tömeges munkaerő olcsósága ezen esetben kvalitással párosul.

Noha a globális válság visszavetette az OFDI addig növekvő bővülését, az ország rajta tudott maradni az erőteljes növekedési pályán. Az indiai vállalatok elköteleződését jelzi, hogy külföldi versenytársaikkal szemben nem tervezik a külföldi befektetések csökkentését. Ez a mentalitás pedig összhangban áll a Columbia center igazgatójának prognózisával: *„Az indiai multik új játékosok a külföldre irányuló közvetlen befektetések terén – várhatóan gyorsan át fogják azt alakítani.”*

---

<sup>37</sup> P. N. Satyanand – P. Raghavendran, 2010



## Felhasznált irodalom

Czakó, E. (2012): Mit tanulhatunk az indiai vállalvezetők gyakorlataiból? Logisztikai Híradó, 2006-6333. 2012. 22. évf. 1. szám, p. 35-37.

ISB (2009) The Growth Story of Indian Multinationals. Vale Columbia Center on Sustainable International Investment. Columbia University. April

Satyanand, P. N. – Raghavendran, Pramila (2010) Outward FDI from India and its policy context. Columbia FDI profile. Vale Columbia Center on Sustainable International Investment. Columbia University. September

Internetes források:

<http://www.citizensparrow.in/index.php?r=user/view&id=6202>

<http://schoolchoice.in/scnc2010/speakers.php 1>.

<http://tudasbazis.sulinet.hu/hu/termesztudomanyok/foldrajz/tarsadalomfoldrajz/a-vilaggazdasag-jellegzetes-szerepkoru-regioi/az-indiai-gazdasag-ellentmondasai>

<http://hu.wikipedia.org/wiki/India>

[http://www.ongcindia.com/profile\\_new.asp](http://www.ongcindia.com/profile_new.asp)

<http://www.ongcindia.com/vision.asp>

[http://www.tata.com/aboutus/sub\\_index.aspx?sectid=8hOk5Qq3EfQ=](http://www.tata.com/aboutus/sub_index.aspx?sectid=8hOk5Qq3EfQ=)

## 5. Bharat Forge Ltd. napjaink Indiájában<sup>38</sup>

-

### Taródy Dávid

PhD hallgató, BCE Vezetés és Stratégia Tanszék, Vezetéstudományi Intézet

*Dr. Rajesh K. Pillania egy rendkívül termékeny kutató és szerző, akinek célja, hogy az elméleti tudást gyakorlati tapasztalattal ötvözve járulhasson hozzá a globális stratégiák és innovációk területének, a feltörekvő piacok üzleti stratégiáinak, de legfőképpen az indiai vállalatok stratégiáinak fejlődéséhez. R. K. Pillania számos nemzetközi tudományos folyóirat és szakmai testület szerkesztőségi és bizottsági tagja.*

#### Bevezetés

Indiát, a feltörekvő országok egyik legnagyobb reményű óriását egész történelme során határozott ellentétek és kettősségek jellemezték. A Kína demokratikus ellenpólusának is tekintett országban egyszerre jellemző a fullasztó bürokrácia és a hazai nagyvállalatok nemzetközi sikere, a fényűző városi élet és a harmadik világbeli vidéki életszínvonal, a rendkívüli erőforráskészletek és az ettől elmaradó növekedés, a lakosság vállalkozó kedve és a nagyvállalati sikertörténetek, vagy a történelmi jelentőségű reformok és a politikai töredezettség.

Bár a nemzetgazdasági, politikai, társadalmi és technológiai környezet nem olyan stabil, mint egy fejlett országban, de az angolszász kultúra és az angol nyelv ismerete, a nyugati egyetemekről hozott szaktudás és a helyi tapasztalatok kombinációja, az emberi és természeti erőforrásokban rejlő óriási lehetőségek számtalan sikertörténetet eredményeztek az elmúlt 22 évben. A gépgyártás, kereskedelem, bányászat, építőipar, de legfőképpen az IT és az üzleti szolgáltatások területén olyan nemzetközi szinten is meghatározó vállalatok jöttek létre, amik jelentősen hozzájárultak India robbanásszerű növekedéséhez az 1991-es gazdasági reformok után. A húzónevek egyik legnagyobbika a Bharat Forge Ltd., amely a kovácsolási és gépgyártási iparágban világszinten is vezető névvé, a 2,4 milliárd dollár értékű Kalyani Group zászlóshajójává nőtte ki magát. A vállalat a szektor legnagyobb árbevételével és profitjával rendelkezik.

#### A kétarcú India

India minden tekintetben meghatározó ország: 3,2 millió km<sup>2</sup> területén 1,2 milliárd ember él. A gazdaság összes előállított értéke 2008-ban 1 209 milliárd USD, ami nemzetközi szinten is meghatározó gazdasági erővé emeli. Azonban az 1 106 USD-s GDP/fő érték már körvonalazza azokat a problémákat, amikkel Indiának szembe kell néznie: tömeges szegénység, analfabetizmus, alultápláltság, infrastruktúra hiánya.<sup>39</sup> Összehasonlításuképpen, az

---

<sup>38</sup> Pillania, R. K. (2008): Internationalisation of Bharat Forge Limited: a case study, *Management Decision*, 10(46) pp. 1544-1563.

<sup>39</sup> Wikipédia: India. <http://hu.wikipedia.org/wiki/India>, Letöltés ideje: 2012.06.12.

USA-ban az egy főre jutó össztermék értéke 45 989 \$, Kínában 6 828 \$, míg Magyarországon 20 312 \$.

A 2012. március 13-án publikált népszámlálási adatok alapján a következők állapíthatók meg Indiáról<sup>40</sup>. Az ország összesen 247 millió háztartásának kétharmada található vidéken. Ezek 63%-ában van telefon, 66%-ában áram és közel 50%-uk rendelkezik tévével. A számok meglepően alacsonyak, mivel 2002-ben még csak a háztartások 9%-ának volt telefonvonala. Az infrastrukturális fejlesztések terén óriási a fejlődés: már a lakosság több mint 60%-a fér hozzá banki szolgáltatásokhoz. A lakásépítések során vidéken is egyre jobban terjed a beton. Tiszta, vezetékes víz azonban továbbra is csak az otthonok 1/3-ában van. A csatornázottság szintje alacsony, minden második ember a szabadba ürít, aminek komoly népegészségügyi következményei vannak.

Város és vidék között jelentős különbségek figyelhetők meg. Az átlagos 50%-kal szemben, a városokban 87% a csatornázottság szintje, és az országos 66%-hoz képest a városi lakások 93%-a rendelkezik árammal, 66%-uk gázzal. Az erőteljes urbanizáció az infrastruktúra fejlődésével, egyúttal komoly szociális problémákkal is jár: egy lakásban egyre többen élnek, egyúttal csökken a lakások mérete is, így drasztikusan zuhan az egy főre eső alapterület értéke. Ez rosszabb szülő-gyermek kapcsolatokkal, növekvő csecsemőhalandósággal és lassuló népességnövekedéssel jár. Az alultápláltság a teljes népesség 40%-ára jellemző, ami még mindig magas.

Mobilitás terén is javuló tendenciákat mutat a census: 100 emberből már 45 rendelkezik kerékpárral, igaz még csak a teljes népesség 5%-a engedheti meg magának, hogy autóval közlekedhessen. Az információkhoz való hozzáférés lehetősége is erősen korlátozott, mivel 100 indiaiból mindössze 3 rendelkezik internetkapcsolattal.

### **India politikai és gazdasági környezete napjainkban**

Az 1991-es átütő költségvetési és gazdasági reform dinamikus növekedési pályára állította Indiát. A sebesség azonban csökken, és a kritikusnak számító 6%-os gazdasági növekedés elérése sem könnyű feladat a modern India vezetői számára. Ez a 6% egy nagyon fontos küszöbérték, hiszen ez az a minimum növekedési szint, ami képes fenntartható módon biztosítani a növekedő népességgel párhuzamosan emelkedő kiadásokat és fejlesztési igényeket.

Az 1991-es reformok előtt India rendkívül lassan fejlődött. Ez sok okra vezethető vissza, legfőképp a gazdasági és politikai rendszerre, az állami bürokrácia kiterjedésére, az ezekből fakadó alacsony produktivitásra, szegénységre. Indiát gyakran az 1 000 000 000 ember, 1 000 000 lázadás és 1 000 nyelv országának is hívják, mely jól szimbolizálja, hogy az óriási, de heterogén népességtömegben a történelem során gyakran alakultak ki konfliktusok (különösen éhséglázadások az 1990 előtti időszak során). 1991-ben mindez megváltozott, az állam legfontosabb célja egy sikeres, kapitalista piacgazdaság kialakítása lett. Ennek következtében

---

<sup>40</sup> The Economist (2012c): Unfinished journey, *The Economist*, Mar 24th 2012. Online version: <http://www.economist.com/node/21551050>.  
Letöltés ideje: 2012. március 26.

a vonzó képességekkel és erőforrásokkal (angol nyelv, természeti és humán erőforrások) rendelkező ország kinyitotta piacát a külföldi befektetők számára, számtalan versenyélénkítő reformot hozott, aktív infrastruktúra fejlesztésbe kezdett, miközben erősen épített az indiaiak hagyományosan erős vállalkozó kedvére.

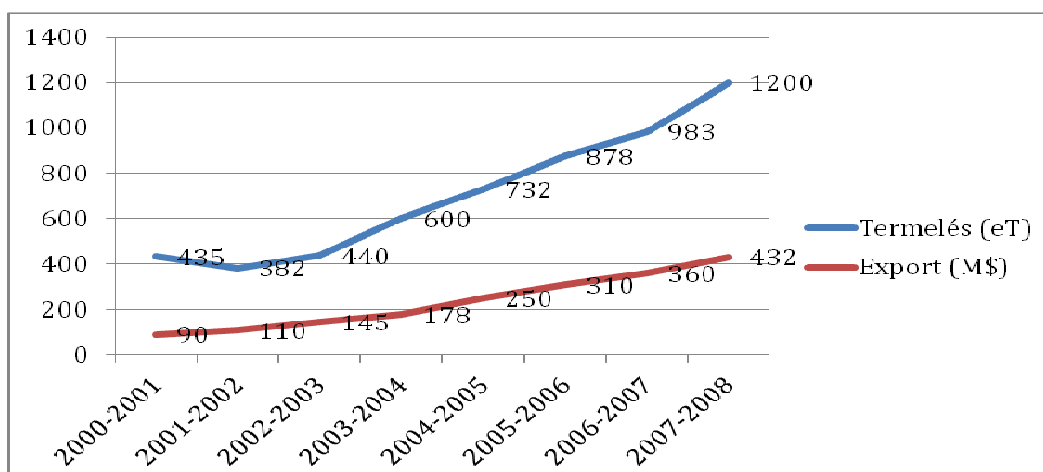
Az eredmények a világ meghatározó gazdasági erői közé repítették Indiát, de napjainkban újabb változtatásokra lenne szükség, hogy ez a pálya tartható maradjon. Az elmúlt év kritikus, 6% körüli növekedése helyett újra 10%-ra lenne szükség, ez azonban a magánbefektetők nélkül nem lehetséges. Ők viszont nagyon szkeptikusak és csalódottak. A nagyvállalatok terjeszkedési elképzeléseit az újra virágzó bürokrácia és korrupció árnyalja be, miközben a kormány nagyon következtlenül számol le a továbbra is élő állami monopóliumokkal és protekcionista szabályozásokkal (szén, gyapot): nem látszik egy hosszú távon is kiszámítható, egységes koncepció, ez pedig elveszi a befektetők kedvét a nagy beruházásoktól. A privát szektor nélkül pedig nem lehet finanszírozni azokat az infrastruktúra fejlesztéseket, amik nem csak a globális teljesítménymutatók terén, de a mindennapi emberek szintjén is a fejlett világ felé tolhatná az országot. Márpedig ezekre a fejlesztésekre szükség lesz, hiszen évente százmilliók törnek ki a mélyszegénységből, és a városi népességben egy olyan új középosztály alakul ki, aminek életszínvonala már messze van a fejlődő országokétól.

Mivel a növekedési pálya tartalma bizonytalan, és az államháztartási hiány is 5,9%, nehézkes az alapkamat csökkentése, így az adósságfinanszírozás is drága. A megtakarítás és növekedés között egyensúlyozó költségvetés nem koherens és hiteles, és a helyzetet tovább rontja, hogy 2011-ben sem sikerült tartani a hiánycélokot. Az okok mögött politikai tényezők is rejlenek: Indiának rendkívül töredezett a szavazóbázisa, nagyon nehéz egységes, stabil koalíciókat kialakítani. Kétségkívül ez is hozzájárulhat a jelenlegi inaktív gazdaságpolitikához. Ennek ellenére reformokra szükség lesz, még hozzá rövid távon: át kell alakítani a termék- és szolgáltatásadók rendszerét, még hozzá egységes módon; fokozatosan le kell bontani az állami protekcionizmust és a monopóliumokat a piac és a növekedés ésszerű igényei mentén; miközben tovább kell támogatni a befektetéseket, és azokra egységes szabályozást kell kialakítani. Mindezt hiteles fiskális szigor mellett, a befektetők bizalmának visszanyerésével.

### **A kovácsolási iparág fő szereplői Indiában**

A kovácsolás ősi iparág, hiszen az emberiség már több ezer éve munkálja meg a különböző fémeket eszközkészítés céljából. Az eljárások és a technológiák folyamatosan fejlődtek a történelem során, de az igazán nagy mennyiségi és minőségi robbanás a modern tömegtermelés korához köthető. Ugyan India csak az utóbbi évtizedekben vált a szektor meghatározó szereplőjévé, de a legnagyobb vállalatok között máris számos indiait találhatunk.

### 5.1. ábra: A kovácsolási iparág teljesítménye és az export értéke



Forrás: Pillania, 2008 alapján saját készítés

Az indiai kovácsolási iparág legnagyobb megrendelője az autóipar: a teljes termelés 65%-át köti le a gépjármű szektor. Az ágazat évente 29%-kal növekszik, ennek a fele, körülbelül 10-15% kerül külföldre, a másik 14-19% a hazai autógyártás növekvő igényeit fedezi. 2008-ban a szektor exportjának értéke 432 millió dollárt tett ki, az elméleti kapacitása évi 1,5 millió tonna, melynek átlagosan a 70%-át használják ki.

#### 5.1. táblázat: A kovácsolási iparág szerkezete, koncentráció az egyes mutatókban

	Piaci kapitalizáció	Árbevétel	Eredmény	Mérlegfőösszeg
<b>1. - 4.</b>	85,39%	71,53%	93,64%	73,41%
<b>Bharat Forge</b>	69,96%	28,97%	59,81%	25,65%
<b>5. - 8.</b>	10,61%	18,30%	3,08%	19,08%
<b>9. - 12.</b>	3,25%	7,27%	8,51%	4,31%
<b>13. - 17.</b>	0,75%	2,90%	-5,23%	3,20%
<b>HI</b>	0,50	0,16	0,42	0,17
<b>1/N</b>	0,06	0,06	0,06	0,06

Forrás: saját készítés a Bombay Stock Exchange adatai alapján.<sup>41</sup>

Az indiai autóipari és kovácsolási szektor sajátosságait jól mutatja, hogy a számtalan szereplő közül mindössze 30-35 exportál, és összesen 17-et jegyeznek a tőzsdén. Összesen 400 üzemben végeznek öntési és kovácsolási tevékenységet, de ebből mindössze 9-10 számít nemzetközi szinten is jelentősnek. Az elmúlt években több, mint 700 millió dollár befektetés érkezett az iparágba, ezekből 200 000 új munkahely jött létre. A mennyiségi növekedést azonban minőségi változás is követte: az eddigi munkaintenzív termelés egyre inkább a tőkeintenzív felé tolódik.

A Bombay Stock Exchange-en jegyzett kovácsolási és öntvénykészítési vállalatok adatait elemezve megállapítható, hogy a piac rendkívül koncentrált. Kapitalizáció terén a négy legnagyobb szereplő a teljes piac 85,39%-át birtokolja, ebből a legnagyobb, a Bharat Forge Ltd. csak önmagában 69,96%-ot, amely megdöbbentő adat. A kapitalizáció Herfindahl-indexe

<sup>41</sup> Moneycontrol.com (2012): Bharat Forge's comparison with other competitors.

<http://www.moneycontrol.com/competition/bharatforge/comparison/BF03> Letöltés ideje: 2012.06.13.

0,5, amely a koncentrálatlan piac 0,06-os értékéhez képest kiemelkedően magas összpontosulást jelez. Árbevétel terén is hasonló a helyzet, az első négy itt is az iparág teljes bevételének 71,53%-át könyveli el, azonban a nagy szereplők között már jobban megoszlik az értékesítés forgalma, így a Herfindahl-index is csak magas, de nem kiugró koncentrációt mutat (0,16 – 0,06). Eredmény terén a piaci kapitalizációnál is megdöbbentőbb adatokat láthatunk. A vezető szereplők a nyereség 93,64%-át birtokolják. A Bharat Forge Ltd., a szektor legnagyobb vállalata a piac nettó eredményének 60%-át birtokolja. A Herfindahl-index is jól mutatja az extrém koncentrációt: értéke 0,42. A mutatókból arra következtethetünk, hogy a gazdaságos méretnagyság rendkívül nagy, az ezt elérni képes vállalatok kiemelkedő eredményeket tudnak produkálni a mérethez képest átlagos árbevételből is. Ez további, akár nemzetközi bővülésre is sarkallja a cégeket, ami még jobban növeli a különbségeket a nagy és kis szereplők között, így téve még koncentráltabbá a piacot. A következtetéseket alátámasztja a tény, hogy India a válság alatt is vezető szerepet töltött be a kovácsolási iparágban a külföldi felvásárlások terén.

**5.2. táblázat: Az indiai kovácsolási iparág három legnagyobb szereplője**

	Részvény- árfolyam \$	Piaci kapitalizáció M\$	Árbevétel M\$	Eredmény M\$	Mérlegfőösszeg M\$
Bharat Forge	6,21\$	1 446 008 216\$	743 000 318\$	72 984 152\$	699 218 293\$
Electro- steel	0,35\$	115 264 446\$	386 350 168\$	8 542 736\$	636 266 514\$
Jayaswal Neco	0,28\$	100 053 619\$	522 177 249\$	10 844 719\$	437 999 653\$

Forrás: saját készítés a Bombay Stock Exchange adatai alapján.

Mielőtt részletesen bemutatnám a Bharat Forge Ltd-et, mint az iparág vezető vállalatát, érdemes megismerni a fő versenytársakat. Látható, hogy részvényárfolyam és piaci kapitalizáció terén óriási a különbség a Bharat Forge, az Electrosteel és a Jayaswal Neco között: a Bharat Forge a 10-15-szerese ezeknek a cégeknek. Árbevétel terén már kisebb a különbség, a Jayaswal Neco hatalmas árbevételt, a Bharat Forge-ot megközelítőt produkál, de eredménye mindössze 2,1%-a árbevételének. Az Electrosteel is hasonló értéket produkál (2,2%), míg a Bharat Forge eredménytermelő képessége az árbevételhez viszonyítva 9,8%-os.

Az Electrosteel, szemben a Bharat Forge főként autóiipari profiljával, csőgyártásra szakosodott. Indiában elsőként kezdett gyártani hajlékony vascsöveket és speciális köszörlési anyagokat. A vállalat az acélötvözetű öntvények terén úttörő, fő profilja a víz- és csatornázási infrastruktúra és menedzsment. Első gyára Khardahban épült, itt jelenleg hajlékony vascsöveket és nyersvasat állít elő. Elavurban található üzemében fonott rézcsöveket, Haldiában alacsony hamutartalmú kohászati kocszot állít elő. A vállalat kiterjedt ügyfélbázissal rendelkezik 35 országban, fő célpiacai Délkelet-Ázsia és Közel-Kelet, Európa, USA, Dél-Amerika és Afrika. Leányvállalatokkal rendelkezik Szingapúrban, Kínában, Abu

Dhabiban, Algériában, Olaszországban, Spanyolországban, Franciaországban, az Egyesült Királyságban és az USA-ban.<sup>42</sup>

A Jayaswal Neco a Neco csoport zászlóshajója, melynek profiljába acélipari, kohászati és energetikai megoldások, illetve bányászat tartozik. A csoport ezen felül nehézipari öntvényekkel, autóalkatrészekkel, szelepekkel, energia előállításal, infrastrukturális fejlesztésekkel és kerámiaipari megoldásokkal is foglalkozik. A Jayaswal Neco három divízióval rendelkezik, ezek az acélipari üzem, az öntvény- és a bányászati üzletág. Az acélüzem 1600 hektáron terül el Raipurban, saját erőmű tartozik hozzá és acéltermékeket gyárt az autóipar, gépipari, kereskedelmi és összeszerelő szektor számára. Az üzem ötvözeteket, szénacélt, lágyacélt és rugókat állít elő. A bányászati üzletág (az energetikai leányvállalattal szoros összefüggésben) szenet termel ki Chhattisgarh és Jharkhand államban, továbbá vasércbányát üzemeltet Maharashtra államban.<sup>43</sup>

### **A Kalyani Group és a Bharat Forge Ltd.**

A néhány nagy, nemzetközi szinten is meghatározó vállalatból, illetve sok kicsi szereplőből álló, erőteljesen koncentrált piac vezető vállalata a Bharat Forge Ltd., ami értékesítés és profit tekintetében is piacvezető, India legnagyobb, a világ második legnagyobb autóipari exportőre, egyúttal a 2,4 milliárd \$ értékű Kalyani Group zászlóshajója. A vállalat több értékesítési központtal rendelkezik Észak-Afrikában, az Európai Unióban, Ázsiában, továbbá termelő üzemei vannak Indiában (4 üzem), Németországban (3 üzem), Kínában (2 üzem), Skóciában, Svédországban és az Egyesült Államokban. A vállalat teljesítményét számos szervezet is elismerte. Az utóbbi években a Bharat Forge Ltd. többek között megnyerte a Forbes magazin „Best under a Billion” és az Indiai Autóalkatrész Gyártók Szövetségének „Exports Excellence” díját, továbbá az Indogermán Kereskedelmi Kamara elismerését a német-indiai kereskedelmi kapcsolatok fellendítéséért.

### **A Bharat Forge Ltd. hazai és nemzetközi teljesítménye, stratégiai céljai a válság előtt**

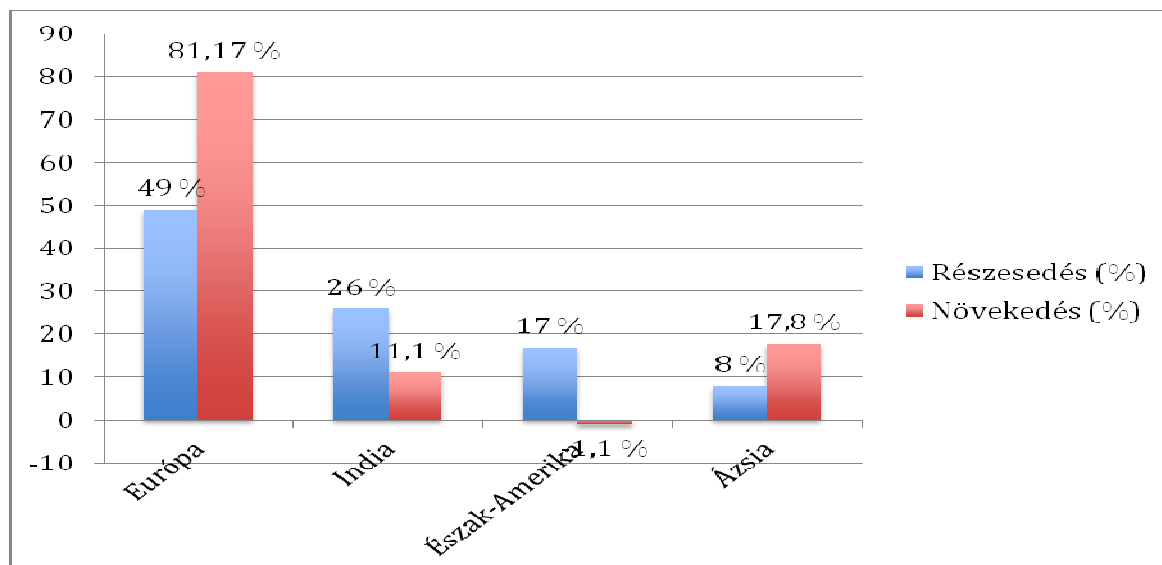
A vállalat négy legjelentősebb piaca, fontossági sorrendben Európa, India, Észak-Amerika és Ázsia. Az éves összesített bevétel 74%-át teszi ki az export, és a növekedés fő motorjai is a távoli piacok.

---

<sup>42</sup> Electrosteel.com (2012): About us. <http://www.electrosteel.com/about-us/profile.asp> Letöltés ideje: 2012.06.13.

<sup>43</sup> Neco India (2012): Jayaswal Neco Industries Limited. [http://www.necoindia.com/static\\_page\\_division.php?id=1&page\\_id=3](http://www.necoindia.com/static_page_division.php?id=1&page_id=3) Letöltés ideje: 2012.06.13.

**5.2. ábra: A Bharat Forge Ltd éves 2007-es árbevételének megoszlása a fő célpiacok szerint, illetve a piacokon tapasztalt árbevétel növekedés**



Forrás: Pillania, 2008 alapján saját készítés

A vállalat legfontosabb piaca Európa, a teljes árbevétel 49%-a származik erről a kontinensről. A tanulmány későbbi fejezeteiben tárgyalt, nemzetköziesedő stratégia célországai is többek között a hagyományos, európai autógyártó nagyhatalmak voltak, így nem meglepetés, hogy az árbevétel növekedés is itt a legdinamikusabb: 81,17%-os az előző évhez képest. A hazai piac az árbevétel több, mint negyedéért felelős, amely magas érték. De újra a nemzetközi piacra lépés relevanciáját erősíti a tény, hogy a hazai bővülés csak 11,1%-os volt, így indokolt a külföldi terjeszkedés. Észak-Amerikában, különösen az USA-ban, a világ másik meghatározó autógyártó nagyhatalmában a vállalat teljes árbevételének 17%-át könyvelhette el, ez azonban 1,1%-os csökkenés a tavalyi évhez képest. Az európai növekedést megközelíteni képes számokat csak a jelenleg legkisebb, de a jövőben stratégiai fontosságúvá váló ázsiai piac tud csak produkálni: a 8%-os piac 17,8%-kal bővült az elmúlt év során.

A vállalat válság előtti stratégiai céljai az „agresszív növekedés” jelzővel írhatóak le a legjobban, mely megállapítás jól egybecseng az árbevétel növekedésnél tapasztalt tendenciákkal. 2008-ban a következő 8-10 évre komoly növekedési kilátásokat láttak a vállalat vezetői az autóiparban, különösen a haszongépjárművek terén. Az indiai autóalkatrész-ipar 2015-ös forgalmát 30-40 milliárd dollárra becsülték, amiből 20-25 milliárd dollárt tesz ki az export értéke. Ebből a kovácsolási iparág 6 milliárd dollárral részesedik, ami a 2008-as érték közel ötszöröse (1,2 milliárd dollár).

A vállalatnak azonban már 2008-ban, az autógyártást mélyen érintő válság, és az indiai gazdaság lassulása előtt is komoly kihívásokkal kellett szembenéznie. Indiában, ahol 4 üzemmel is rendelkezik a Bharat Forge Ltd., egyre kiszámíthatatlanabbá váltak az alapanyagárak, egyúttal a szigorodó környezetvédelmi elvárások folyamatosan emelték a gyártási költségeket. A volatilis környezetben nehezebbé vált a kapacitás optimalizálása, ez pedig ebben az iparágban kritikus fontosságú. A külföldi terjeszkedést nehezítette az erősödő rúpia, a bizonytalanul emelkedő nyersanyagárak és a növekvő költségek, hiszen rontották a



beszállítói és vevői alkupozíciókat és a vállalat versenyképességét. Látva a hazai piac lassulását és a bizonytalan iparági környezetet, a Bharat Forge Ltd. a korábban megkezdett nemzetközi terjeszkedés határozott folytatása mellett döntött.

### **A Bharat Forge Ltd. nemzetköziesedése**

A vállalat első külföldi kapcsolatát 1972-ben létesítette, Görögországgal. A következő lépés a Szovjetunióval kiépített stabil export megállapodás volt, ami komoly eredmény volt a vállalat életében, de cég vezetői tudták, hogy a „keleti blokk” gépjárműgyártási kapacitása meg sem közelítette a nyugati világot. Így az igazán kemény dió feltörése, a nyugati piacon való megjelenés 1990-ben sikerült a Bharat Forgenak: export megállapodást kötött japán, amerikai és brit vállalatokkal. Az újabb áttörést 2002-ben érte el a cég, ekkor lett a Toyota és a Renault Truck egyik legfontosabb szállítója. Siker után újabb siker, 2003-ban megállapodást kötöttek a Ford Motorsszal és a Daimler Chryslerrel. Az export terjeszkedést 2004-ben akvizíciók is követték, a vállalat megvásárolta a német Carl Dan Peddinghaust és a CDO Alumíniumtechnikét. 2005-ben további felvásárlások következtek, immáron a világ minden táján: a Federal Forge az USA-ban, az Imatra Kilsta Svédországban, a Scottish Stampings Skóciában, illetve a JW with FAW Corporation Kínában vált a Bharat Forge Ltd. tulajdonává.

Jól látható, hogy a kezdeti export-terjeszkedést erőteljes inorganikus növekedés váltotta fel, amelynek céljai már túlmutattak az értékesítés növelésén. A vállalat nemzetköziesedő stratégiájának fő mozgatórugóivá a minőség fejlesztése, a külföldi szaktudás és a K+F eredmények integrálása, a termelékenység javítása és a fejlett menedzsmentfolyamatok adaptálása vált. További célok voltak a kulcsvevőkhöz való közelség elérése, a földrajzi korlátok lebontása, szállítási költségek csökkentése, szoros együttműködések kialakítása az ügyfelekkel. Természetesen a stratégiai célok kiaknázása mellett a külföldi terjeszkedés alapja az új célpiacok, például Európa magas növekedési potenciálja, a termékportfólió szélesítése volt.

Felmerül a kérdés, hogy ilyen rövid idő, mindössze 3 év alatt hogyan válhatott a Bharat Forge Ltd. a globális piac egyik legnagyobb szereplőjévé? A kulcs az akvizíciók sikeres kezelésében rejlett. A menedzsment nagyon tudatosan integrálta a felvásárolt cégeket. Az első 6-8 hónapot a két szervezet és a célok összehangolásával, személyes kapcsolatok kialakításával töltötték, majd a következő időszakban egységesítették az üzleti folyamatokat is. Az eredmények az integráció sikerességét bizonyítják: minden leányvállalat nyereségesen működött a válság előtt.

A nemzetköziesedő stratégia számos egyedülálló eredményt hozott létre. A Bharat Forge Ltd. a szektor globális szereplőjeként olyan diverzifikáló üzleti modellt valósított meg, ami jelentősen csökkentette a gazdasági kockázatokat. Az óriási termelési kapacitás és mennyiségek toleráltak az innovációk néha kiszámíthatatlan eredményeit, a vállalat működése nem volt érzékeny a kisebb kudarcokra, viszont a sikeres innovációk jelentősen javították a cég pozícióját és a vevői kapcsolatokat. A fogyasztói igények teljes körű kiszolgálása érdekében hozták létre a „dual shore” üzleti modellt, melynek lényege, hogy egy terméket egy vevő számára két üzemben gyártanak: egyet közel a fogyasztóhoz, hogy azonnal

rendelkezésre álljon a termék; egyet pedig egy alacsonyabb gyártási költségekkel rendelkező, de távolabbi üzemben. Köszönhetően ezeknek az üzleti modell innovációknak, rendkívül szoros kapcsolatokat alakított ki a vállalat az ügyfelekkel, egyszerű beszállítókból teljes körű szolgáltatást nyújtani képes partnerré váltak. A folyamatos nemzetközi terjeszkedésnek köszönhetően a Bharat Forge Ltd. a szektor vezető szereplője lett méret nagyság és költségszintek terén, és mindezt amellet érte el, hogy gyártási tevékenységét jelentősen kibővítette csúcsmínőségű tervezési, dizájn és tesztelési funkciókkal.

### **A Bharat Forge Ltd. stratégiája napjainkban**

Már 2008-ban is hangsúlyos szerepet kaptak a „nem-autóipari” stratégiai irányok, de ezek fontosságát a válság még jobban megerősítette. A vállalat vezetői 2010-ben India infrastrukturális robbanásának kiaknázást nevezték meg a fő stratégiai célként. Szándékaik annyira határozottak, hogy a vállalat árbevételében, 2004 során 82%-os, 2010-ben 79%-os súllyal szereplő autóipar részesedését 2012-re 60%-ra szeretnék csökkenteni, 2015-re pedig már csak 25%-ot terveznek. Másképp fogalmazva, a Bharat Forge Ltd. a jelenlegi 21%-ról 40%-ra, majd 2015-ben 75%-ra szeretné növelni „nem-autóipari” bevételi forrásait a teljes árbevétel arányában. A vállalat új stratégiai területei az energetikai, olaj és gázszektor a meglévő profillal (fém alkatrészek gyártása), illetve az építőipar.<sup>44</sup>

### **Összegzés**

A Bharat Forge Ltd., a Kalyani Group legfontosabb tagja. A globális kovácsolási iparág meghatározó vállalata az indiai piac meghódítása után nemzetközi szinten is vezető szerepre tört, és tette mindezt nagyon rövid idő alatt. Első export megállapodását már 1972-ben megkötötte, de fejlődése az 1991-es gazdasági reformok után gyorsult fel igazán. Tíz év alatt a Toyota, a Renault Truck, a Ford Motors, majd a Daimler Chrysler beszállítója lett, de a globális vezető szerepet valójában a sikeres akvizícióknak és az üzleti modell fejlesztésének köszönheti a vállalat: 2008-ra a Bharat Forge Ltd. négy üzemmel rendelkezett Indiában, hárommal Németországban, kettővel Kínában, egyel Skóciában, Svédországban és az USA-ban. Eközben a tradicionális öntvénygyártási tevékenységet egy tervezésből, dizájnából, gyártásból és tesztelésből álló integrált szolgáltatássá fejlesztette tovább, melyben meghatározó szerepet kapott a fogyasztókkal kialakított, földrajzilag és szakmailag is nagyon szoros kapcsolat. A „dual-shore” modell, a földrajzilag közeli, illetve a költséghatékony területeken párhuzamosan folytatott, világszinten is meghatározó méret nagyság melletti termelés jelentősen javította a vállalat alkupozícióját a vevőkkel és a fogyasztókkal szemben. A vállalat sikertörténete mintapéldája az indiai gazdaság robbanásszerű fejlődésének az 1990 és 2008 közti időszakban. A gazdasági válság és a hazai gazdaság lassulása, az infrastrukturális beruházások megvalósításának bizonytalansága viszont instabillá teheti mind India, mind a Bharat Forge Ltd. eddig töretlen fejlődési pályát.

\* \* \*

---

<sup>44</sup> Forbes India (2010): Bharat Forge’s Trial by Fire. <http://forbesindia.com/article/boardroom/bharat-forges-trial-by-fire/16802/1> Letöltés ideje: 2012. 06. 13.

A cikk legnagyobb erőssége, hogy mélységében mutatja be a nagy ellentéteket rejtő indiai gazdaság és társadalom jelenét és múltját egy igazi sikertörténeten keresztül. Egyúttal jól írja le a fejlődő országok sikeres nagyvállalatainak stratégiai mintázatait, a külföldi piacra lépések mögött meghúzódó okokat és motivációkat, illetve a stratégiák megvalósításának módját és eredményeit.

## 6. A kínai FDI és a multinacionális cégek

-

### Horváth Viktória

PhD hallgató, Stratégia és Projektvezetés Tanszék,  
Vállalkozásfejlesztési Intézet

*A Vale Columbia Center on Sustainable International Investment<sup>45</sup> (VCC) a new yorki Columbia Egyetem Jogtudományi Iskolája és Földtudományi Intézete alá tartozó külföldi közvetlen tőkebefektetésre (FDI) specializálódott szervezet, mely rendszeresen jelentet meg kiadványokat az országok be- és kifelé irányuló tőkebefektetéseiről egyaránt. Célja, hogy megvizsgálja a jelenségek politikai összefüggéseit és azok fenntartható fejlődésre gyakorolt hatását.*

*Ken Davies<sup>46</sup> 2010 szeptembere óta a VCC vezető közgazdásza. Kínai tudományokból szerzett diplomát a Leedsi Egyetemen (University of Leeds), majd közgazdaságtanból a Londoni Egyetemen (University of London). 2002 és 2010 között a Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD) befektetési divíziójában a globális kapcsolatok vezetője volt. Jelenleg vendégoktató az angol Durham Egyetemen. Három OFDI összefoglaló cikket írt a kínai tőkebefektetésekről.*

*A School of Management at Fudan University,<sup>47</sup> a Sanghajban található elismert egyetem üzleti kara, mely a VCC-vel együttműködve vizsgálta a kínai multinacionális vállalatok tőkebefektetéseit.*

### Bevezetés

A következőkben Kína külföldi tőkebefektetéseiről szeretnék áttekintést adni, két a Vale Columbia Center on Sustainable International Investment által készített tanulmány alapján.<sup>48,49</sup> Elsőként Kína politikai rendszerét, és gazdaságának fejlődését ismertetem, ezt követően az OFDI alakulásával foglalkozom, külön kiemelve annak ágazati és földrajzi megoszlását. Dolgozatom második részében a vizsgált jelenséget a multinacionális vállalatok oldaláról közelítem meg, rámutatva a tulajdonlási, vezetési, nyelvi és földrajzi sajátosságokra és az iparági megoszlásra. Kitérek még a kínai felvásárlásokra és a zöldmezős beruházásokra, végül a négy legnagyobb vállalatot mutatom be röviden.

<sup>45</sup> Forrás: <http://www.vcc.columbia.edu/>, letöltve: 2012.06.02.

<sup>46</sup> Forrás: [http://www.vcc.columbia.edu/files/vale/content/Sino-U.S.\\_Bios.pdf](http://www.vcc.columbia.edu/files/vale/content/Sino-U.S._Bios.pdf), letöltve: 2012.06.02.

<sup>47</sup> Forrás: <http://www.fdsf.fudan.edu.cn/en/>, letöltve: 2012.06.02.

<sup>48</sup> Davies, K. (2010): Outward FDI from China and its policy context, Columbia FDI Profiles, Vale Columbia Center on Sustainable International Investment, October 18, 2010

Forrás: [http://www.vcc.columbia.edu/files/vale/documents/China\\_OFDI\\_final\\_Oct\\_18.pdf](http://www.vcc.columbia.edu/files/vale/documents/China_OFDI_final_Oct_18.pdf), letöltve: 2012.06.01.

<sup>49</sup> Chinese multinationals gain further momentum (2010): Chinese multinationals gain further momentum, Vale Columbia Center on Sustainable International Investment, December 9, 2010

## Kínáról

Kína több szempontból is a legek országának tekinthető. A legősibb civilizáció, jelenleg a világ legnépesebb országa (1.347.350.000),<sup>50</sup> a terület szerinti rangsorban pedig a harmadik helyen<sup>51</sup> áll Oroszország és Kanada után. Az utóbbi években azonban nem csak ezekkel az adataival, hanem gazdaságának rohamos fejlődésével is felhívta magára a világ figyelmét. A titokzatos, a világ többi részétől hosszú időre elzárkózó Kína napjainkra a világ második legnagyobb gazdaságává nőtte ki magát.<sup>52</sup> Sokáig csak olcsó munkaerejéről, és az országba beáramló tőkéről lehetett a gazdasági híradásokban hallani, azonban az ezredforduló körül új jelenség kezdett kibontakozni. Az egyre nagyobbra növvő kínai (elsősorban állami tulajdonú) vállalatok, melyek számára korábban a politikai rendszer nem tette lehetővé a külföldi nyitást, egyszerre elkezdtek külföld felé terjeszkedni. Az első tanulmány a kínai kiáramló tőkebefektetéseket, és azok gazdasági és politikai hátterét elemzi. A második cikk pedig ugyanezen jelenséget a multinacionális vállalatok<sup>53</sup> szemszögéből vizsgálja.

### *A politikai rendszer*

Gazdasági szempontból is megkerülhetetlen, hogy kitérjünk Kína politikai berendezkedésére. Az 1949-ben megalapított Kínai Népköztársaság élén a Kínai Kommunista párt áll. A kommunista egypártrendszer jelentős befolyással van az ország gazdaságára. Érdekes kiemelni, hogy a lezajlott jelentős gazdasági változások ellenére Kína 1953 óta - még napjainkban is - öt éves terveket követ, a gazdaságában jelentős az állami tulajon szerepe.

### *Kína gazdasága*

A Kínai Népköztársaság ezredfordulóig tartó gazdaságtörténete három fő szakaszra bontható. Az első, 1949-től 1957-ig tartó időszakot a szovjet modell követése, a tervgazdaság jellemezte. Ezt követte 1958-tól 1976-ig a Mao-Ce-tung nevével fémjelzett időszak. A gazdasági fordulat 1978-ban következett be, mikor kezdetét vette a gazdasági reformok és nyitás politikája (*Open Door Policy*), melynek eredményeként Kína tervgazdaságból szocialista piacgazdasággá vált. Ebben az időszakban kezdte a kormányzati politika ösztönözni a beáramló külföldi tőkeberuházásokat (*inward FDI, IFDI*), ami sikeresen is működött, hisz az olcsó termelési feltételek mágnesként vonzották a külföldi befektetőket Kínába. A kifelé irányuló befektetések ritkán, leginkább csak a próbálkozások szintjén jelentek meg, melyeket a kormányzat már nem tiltott, ezért 1980-ban az első kínai-külföldi vegyesvállalat létre is jött.<sup>54</sup> Az 1990-es éveket a folytatódó növekedés, és az olaj illetve petrokémiai anyagok iparának átstrukturálása jellemezte, mely lehetővé tette a további növekedést. A kilencvenes évek végére számos kínai vállalat olyan méretűre növekedett, mely pontnál a külföld felé terjeszkedés már természetes lett volna.

---

<sup>50</sup> Forrás: [http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_countries\\_by\\_population](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_population), letöltve: 2012.06.02.

<sup>51</sup> Forrás: [http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_countries\\_and\\_dependencies\\_by\\_area](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_and_dependencies_by_area), letöltve: 2012.06.02.

<sup>52</sup> Nominális GDP alapján, Forrás: [http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_countries\\_by\\_GDP\\_%28nominal%29](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_GDP_%28nominal%29), letöltve: 2012.06.01.

<sup>53</sup> A továbbiakban MNE.

<sup>54</sup> Forrás: <http://www.kopintalapitvany.hu/download/20070708/somogyi070708.pdf>, letöltve: 2012.06.01.

A 2002-ben megkezdett „Go Global”<sup>55</sup> kormányzati politika a korábbi gyakorlattal szemben azonban már nem csak megtűrte, hanem ösztönözte is a külföldi terjeszkedést, és azt tűzte ki céljául, hogy lebontja azokat az akadályokat, melyek a kínai cégek külföldi terjeszkedése útjában álltak.

A váltás mögött *makro- és mikroökonómiai megfontolások* egyaránt felfedezhetőek. Az ezredfordulóra az ország **jelentős valutatartalékot halmozott fel**.<sup>56</sup> Kína optimális felhasználási lehetőséget keresett valutatartalékai csökkentésére, és a tőkeexport, azaz a külföldi befektetések kedvező megoldásnak ígérkeztek. A fordulat lényege abban ragadható meg, hogy a felhalmozó megtakarítást a célzott és átgondolt befektetések váltották fel. 2007-ben létrehozták a felhalmozott tőketartalék állami célokra való felhasználásának segítése céljából a *China Investment Corporation* (CIC),<sup>57</sup> egy elkülönített pénzalapot, mely a világ egyik legnagyobb befektetési alapja. Az alapításkor hozzávetőleg 200 milliárd dollárral<sup>58</sup> töltötték fel az alapot, melyet már többször emeltek (például 2010 végén 410 milliárd dollárral), és a szervezetnek számos leányvállalata is létrejött és változatos portfóliót állított össze az évek során.

A kínai vállalatok **versenyképességének megőrzése** szempontjából is elengedhetetlen volt a külföld felé való nyitás. A hasonló méretű és forgalmú vállalatok, melyeket nem kötöttek a politikai korlátok, fejlettségük ilyen szakaszában már világszerte terjeszkedtek.

A harmadik ok pedig a **kínai gazdaság (főként az ipar) egyre növekvő energia és nyersanyag igénye**, melyet határain belül egyre nehezebben tudott kielégíteni, ezért új források felé fordult. Az ipari termelésben élenjáró Kína számára fontos, hogy minél inkább tudja kontrollálni, és kordában tartani a nyersanyagok árát, ezért is stratégiaileg fontos számára ez a terület.

A nyitás jól illeszkedik Kína azon törekvéséhez is, hogy új arculatát kialakítsa, és **enyhítsen az ország export-függőségén**. 2004-ben az ország csatlakozott a Világkereskedelmi Szervezethez (WTO) is, mely újabb lendületet adott a kiáramló tőke számára.

A kormányzat annak érdekében, hogy a vállalatok külföldi beruházásait ösztönözze, kedvező banki hiteleket, egyszerűbb vám folyamatokat, adókedvezményeket, import és exportösztönző intézkedéseket vezetett be.

A liberalizáció ellenére a kínai vállalkozásoknak központi szinten ma is engedélyeztetniük kell azt, ha az országhatáron kívül szeretnének befektetni. Az engedélyeztetési rendszer nehezen áttekinthető, hisz több engedélyt kibocsátó fórum is van, és a projekt jellege, a befektetés összege, és a befektetni kívánó szervezet tulajdonosi összetétele határozza meg, hogy melyik szerv(ek)nél kell az igényt jelezni. Az engedélyeztetési eljárás menetéről a

---

<sup>55</sup> Forrás: [http://www.ksh.hu/statszemle\\_archive/2008/2008\\_09/2008\\_09\\_850.pdf](http://www.ksh.hu/statszemle_archive/2008/2008_09/2008_09_850.pdf), letöltve: 2012.06.02.

<sup>56</sup> IMF és CIA adatok alapján,

Forrás: [http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_countries\\_by\\_foreign\\_exchange\\_reserves#cite\\_note-cia-0](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_foreign_exchange_reserves#cite_note-cia-0), letöltve: 2012.06.02.

<sup>57</sup> Forrás: <http://www.china-inv.cn/cicen/>, letöltve: 2012.06.04.

<sup>58</sup> Értsd USD.

*Chinese Regulation of Outward Direct Investment* című memorandum ad további tájékoztatást.<sup>59</sup>

### *Kína gazdasági növekedése a GDP tükrében*

Kína gazdasága a GDP adatok alapján folyamatos növekedést mutat. Az ezredforduló óta átlagosan évi 10%-kal nőtt a bruttó nemzeti termék összege,<sup>60</sup> a legnagyobb növekedést 2007-ben érte el, mikor 14,2%-kal haladta meg az előző évet.<sup>61</sup> A növekedés üteme azonban az elmúlt években folyamatosan lassul. 2011-ben 9,2%-os növekedés<sup>62</sup> volt, és 2012-re az IMF becslése szerint ez 8,25%-ra csökken.<sup>63</sup>

Hozzá kell tennünk ehhez azonban, hogy a növekedés üteme a gazdasági válság hatására sem tört meg, csak lassult. Kína a nyugati magas fogyasztási szintű társadalmakkal szemben, kevésbé függ állami, vállalati, és a háztartások szintjén a hitelezési rendszertől, és az Amerikai Egyesült Államok gazdaságától. Emellett a kínai kormányzat ösztönző csomagokkal segítette a gazdaságot a válságot követő években.

A lassuló növekedésre egy másik magyarázat lehet, hogy az elmúlt években maga a kínai kormányzat is vissza szeretne volna fogni a számos kedvezőtlen hatással is együtt járó robbanásszerű növekedést, mivel az ország rohamos gazdasági fejlődése együtt járt az országon belül a társadalmi különbségek növekedésével és a romboló környezetszennyezéssel.

### **Az OFDI alakulása**

Az alábbi részben a kínai OFDI alakulását vizsgálom az éves állományi (stock) és a változásokat mutató (flow) adatok segítségével.

---

<sup>59</sup> Forrás: [http://www.agg.com/media/interior/publications/China\\_Currency\\_Regulation.pdf](http://www.agg.com/media/interior/publications/China_Currency_Regulation.pdf), letöltve: 2012.06.01.

<sup>60</sup> Forrás: [http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/02/weodata/weorept.aspx?sy=1980&ey=2016&sort=country&ds=.&br=1&pr1.x=40&pr1.y=0&c=924&s=NGDP\\_RPCH%2CPPPPC&grp=0&a=](http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/02/weodata/weorept.aspx?sy=1980&ey=2016&sort=country&ds=.&br=1&pr1.x=40&pr1.y=0&c=924&s=NGDP_RPCH%2CPPPPC&grp=0&a=), letöltve 2012.06.01.

<sup>61</sup> Forrás: [http://articles.marketwatch.com/2011-10-20/industries/30803488\\_1\\_ge-earnings-fragile-global-economy-gdp-growth](http://articles.marketwatch.com/2011-10-20/industries/30803488_1_ge-earnings-fragile-global-economy-gdp-growth), letöltve: 2012.06.04.

<sup>62</sup> Forrás: [http://www.chinadaily.com.cn/business/2012-01/17/content\\_14460323.htm](http://www.chinadaily.com.cn/business/2012-01/17/content_14460323.htm), letöltve: 2012.06.04.

<sup>63</sup> Forrás: <http://www.marketwatch.com/story/imf-cuts-china-2012-growth-forecast-to-825-2012-02-06>, letöltve: 2012.06.04.

### 6.1. táblázat: OFDI állományi (stock) adatok milliárd dollárban kifejezve

Economy	1990	2000	2009
China	4 <sup>a</sup>	28 <sup>a</sup>	246
Memorandum: comparator economies			
Brazil	41	52	158
India	0	2	77
Russia	n.a.	20	249
Singapore	8	57	213

Forrás: Davies, K. (2010), mely hivatkozik az UNCTAD adatbázisára és a Ministry of Commerce of the People's Republic of China 2009-es statisztikai adataira

Az 1978-as nyitás után eltelt első két évtizedben a működőtőke export nem indult robbanásszerű növekedésnek. A növekedési adatokat elemezve megállapítható, hogy míg 2000-ben az előző évhez képest mindössze valamivel kevesebb, mint 1 milliárd dollárral<sup>64</sup> nőtt az OFDI, az évtized közepére ez a szám már 12,3 milliárd dollár volt, 2006-ban pedig 21,2 milliárd dollár. Az éves növekedés 2009-re már elérte az évi 56,5 milliárd dollárt. A számok vizsgálatakor azonban nem szabad megfeledkeznünk arról sem, hogy 2006-tól a pénzügyi tőkeexportot is tartalmazza a statisztika, melyet a korábbi évek adatai nem. Ez amiatt lehet fontos, mivel a „round-tripping” jellegű műveletek – melyeket a későbbiekben részletesen bemutatok – jelentősen torzíthatják a kapott eredményeket. A fent bemutatott, ezredfordulón bevezetett kormányzati változások kedvező hatását mutatják a statisztikák is.

### 6.2. táblázat: OFDI flow adatok milliárd dollárban kifejezve

Economy	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
China	0.9 <sup>a</sup>	6.9 <sup>a</sup>	2.7 <sup>a</sup>	2.9 <sup>a</sup>	5.5 <sup>a</sup>	12.3 <sup>a</sup>	21.2	26.5	55.9	56.5
Memorandum: comparator economies										
Brazil	2.3	-2.3	2.5	0.2	9.8	2.5	28.2	7.1	20.5	-10.1
India	0.5	1.4	1.1	1.3	2.2	3.0	14.3	17.2	18.5	14.9
Russia	3.2	2.5	3.5	0.7	13.8	12.8	23.2	45.9	56.1	46.1
Singapore	5.3	17.1	4.1	3.1	8.1	6.9	13.3	27.6	-8.5	6.0

Forrás: Davies, K. (2010), mely hivatkozik az UNCTAD adatbázisára és a Ministry of Commerce of the People's Republic of China 2009-es statisztikai adataira

A többi fejlődő ország OFDI adataival összevetve az elmúlt évtizedek fejlődését, Kína 1990-ben és 2000-ben jócskán lemaradt Braziliától és Szingapúrtól, azonban 2009-re – feltehetően

<sup>64</sup> A dollár alatt USD-t értek.



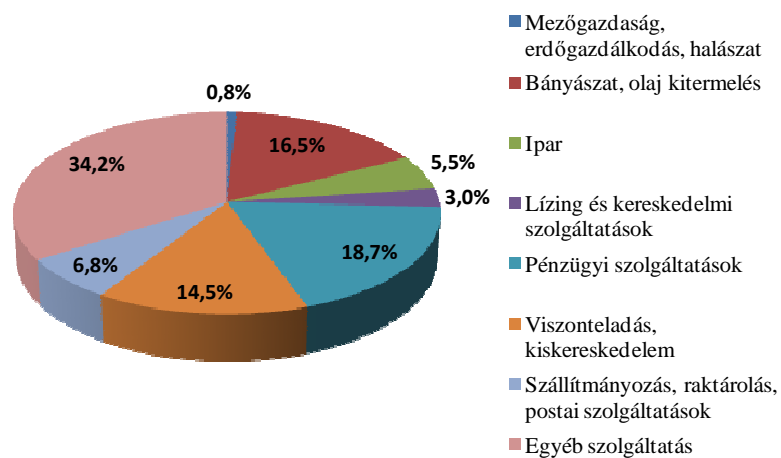
a „Go global” politika sikerei miatt is – mindkettőt megelőzte, egyedül Oroszországban figyelhetünk meg magasabb OFDI állományt 2009-ben a BRIC országok közül.

2008-ban a gazdasági világválság kirobbanásának évében a globális OFDI állományban az előző évhez képest 15%-os csökkenés figyelhető meg, azaz a válság visszavette az országok befektetési kedvét. Kínában ennek ellenére ebben az évben a növekedés 56 milliárd dollár volt. Még beszédesebb a 2009-es év, mikor a kedvezőtlen hatások még inkább lecsapódtak a vállalatoknál. Globális szinten az előző évhez képest 43%-kal zuhant a külföldi tőkebefektetés, míg Kína tartani tudta az előző évi szintet.

### Az OFDI ágazati megoszlása

A 2000-es évek közepe és vége között az OFDI szektorális eloszlásában nem figyelhető meg lényeges változás. A szolgáltatási szektor dominanciája figyelhető meg, melybe a 2009-es adatok alapján a kiáramló tőke háromnegyede tartozott. A szolgáltatásokon belül érdemes kiemelni, hogy 2004-hez képest mennyivel csökkent a lízing és kereskedelmi szolgáltatások összege 2009-re. Ezzel ellentétes jelenség figyelhető meg a kis- és nagykereskedelmi szolgáltatásoknál, melyek megötszöröződtek. Jelentős a szolgáltatásokon belül természetesen a pénzügyi szolgáltatások aránya is, emellett nagymértékben vannak jelen a szállítmányozási szolgáltatások is.

6.1. ábra: Az OFDI ágazati bontása - 2009-es adatok



Forrás: Davies, K. (2010) alapján saját szerkesztés

A primer szektor aránya 2009-ben 17,3% volt az összeshez képest, ennek nagy részét a kitermelő ágazatok (bányászat, olajszármazékok kitermelése) tették ki. Kína nyersanyag és energia éhsége várhatóan növekedést generál majd ebben a szektorban.

Érdekes, hogy míg a Kínába beáramló tőke az alacsony gyártási költségek miatt főként az iparba kerül, addig ez a szektor OFDI szempontból 2009-ben mindössze 5,5%-ot tett ki.

Egyes elemzők azt prognosztizálják, hogy a jövőben Kína egyre nagyobb arányban fektet be a feldolgozóiparba és a fogyasztási javak előállításába.

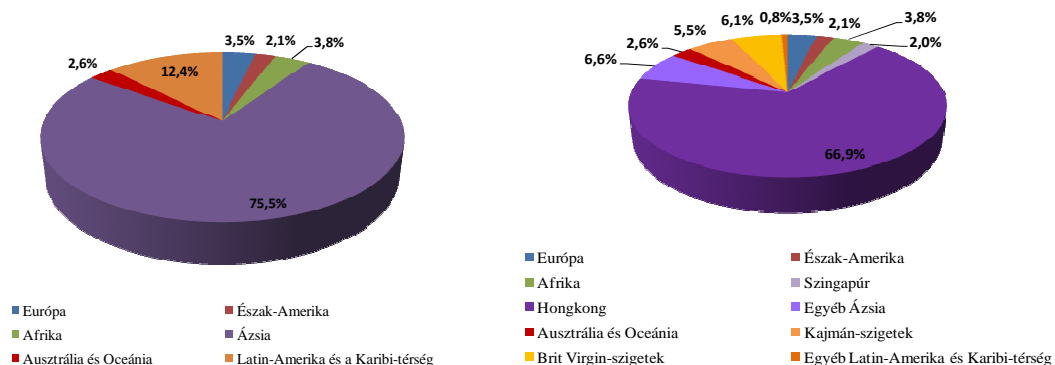
## Az OFDI regionális, földrajzi megoszlása

### A legfontosabb célpont Ázsia

A működőtöke kiáramlásának fő célpontja Ázsia, az OFDI háromnegyede erre a térségre koncentrálódott 2009-ben. Tovább vizsgálva ezt, észrevehető, hogy Ázsián belül is elsősorban Hongkongba áramlik a tőke. **Hongkong** a Kínai Népköztársaság része, de egyben el is határolódik tőle, státusza Különleges Igazgatású terület (két ilyen van Kínában, a másik Makaó). 1997-ig a Brit Birodalom része volt, ezután csatolták vissza Kínához, melyhez honvédelmi és diplomáciai téren kapcsolódik, azonban saját jogrendszere, alaptörvénye, valutája, bevándorlási szabályai vannak. Hongkong a világ egyik vezető üzleti központja, kapitalista gazdasággal,<sup>65</sup> mely a kedvező adóterheiről és szabadkereskedelméről híres.

A másik jelentős ázsiai befektetési célszország **Szingapúr**. A volt gyarmatbirodalmi központ, kedvező földrajzi elhelyezkedése miatt, Ázsia egyik fő ipari és kereskedelmi csomópontja. Kikötőjéről és magas a GDP-jéről híres, illetve a világ harmadik legversenyképesebb országa.<sup>66</sup>

6.2. ábra: Az OFDI földrajzi megoszlása - 2009-es adatok<sup>67</sup>



Forrás: Davies, K. (2010) alapján saját szerkesztés

<sup>65</sup> Forrás: <http://hu.wikipedia.org/wiki/Hongkong>, letöltve: 2012.06.10.

<sup>66</sup> Forrás: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2010-11.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf), letöltve: 2012.06.10.

<sup>67</sup> A bal oldali ábra a kontinensek szerint, jobb oldalon ugyanez alábontva (Ázsia és Latin-Amerika/Karibi térség részletesen)

### *A vonzó Karibi-térség*

Ázsia után a másik fő befektetési régió a tanulmány szerint a Karibi-térség. Ezt részletesebben megvizsgálva azonban megállapítható, hogy mindössze két fő célországra koncentrálódik a Kínából kiáramló tőke itt. Az egyik ilyen a **Kajmán-szigetek**, a másik pedig a **Brit Virgin-szigetek (BVI)**.

Itt tartom elérkezettnek az időt arra, hogy bemutassam a korábban már említett ún. **round-tripping (körbeutazó) befektetéseket**, mely magyarázatul szolgálhat a jelenségre. A round-tripping gyűjtőnév (melyet a New York Times „Lazy Susan” néven említ) azoknak a pénzügyi tranzakcióknak a neve, mely során egy vállalat egy kedvező adózási feltételekkel rendelkező országba fektet be, majd a megfelelő idő eltelte után a befektetett összeg visszaáramlik az anyaországba, mely által a tőke elkerüli (vagy még találébban kikerüli) az adózást.

A jelenség elterjedt napjainkban. Jól példázza ezt, egy, a Kajmán-szigeteken található közepes irodaépület, az Ugland House, mely ma 19 000 vállalat bejegyzett központja. Hasonló a helyzet a BVI esetében is, ami a „kedvező befektetési lehetőségei mellett” főként a turizmusáról híres.

### *Afrika*

Mind abszolút értelemben, mind a teljes kínai OFDI arányát tekintve növekszik Kína Afrikába történő beruházásainak száma.<sup>68</sup> 2009-ben a kínai működőtőke körülbelül 4%-a áramlott Afrikába. A 2000-ben tartott Kína-Afrika Fórum új lehetőségeket teremtett a kereskedelmi együttműködéseknek és a működőtőke beáramlásának Afrikába.<sup>69</sup> A kontinensen Kína főként nyersanyag kitermelésbe és feldolgozóiparba fektet be, de a mezőgazdaságban, illetve infrastrukturális és ingatlan beruházásokban is jelen van, és diplomáciailag is igyekszik minél szorosabb kapcsolatot kiépíteni a kontinens országaival, illetve jelentős adományokat juttat a régióba.

Kína afrikai jelenlétének megítélése kettős. Egyrészt a célországok örömmel üdvözlik a beáramló tőkét, és az azokon keresztül megvalósuló fejlesztéseket, másrészt sokan Afrika kizsákmányolásaként azonosítják a jelenséget. Tény, hogy Afrika bővelkedik a Kína számára oly értékes nyersanyagokban, de elhamarkodott lenne azt kijelenteni, hogy a befektetés csak az egyik oldal számára előnyös, hisz Afrika gazdasági növekedése nagymértékben magyarázható a beáramló kínai tőkével, és a kínaiak által megvalósított infrastrukturális beruházások sem elhanyagolhatóak. A kritikusok főként azt emelik ki, hogy Kína a munkaerőt is hozza magával, így megakadályozza a munkahelyteremtéseket a régióban, illetve, hogy a kínai „beavatkozásnak”, és az általuk alkalmazott gazdasági-üzleti eljárásoknak bizonytalan hatásai vannak a kontinens hosszú távú politikai-társadalmi fejlődésére.

---

<sup>68</sup>Forrás: [http://faculty.buffalostate.edu/qianx/index\\_files/ChinaODIafrica.pdf](http://faculty.buffalostate.edu/qianx/index_files/ChinaODIafrica.pdf), letöltve: 2012.06.01.

<sup>69</sup>Forrás: <http://www.zmne.hu/Forum/07negyedik/afrika.htm>, letöltve: 2012.06.01.

## *Amerikai Egyesült Államok*<sup>70</sup>

Az amerikai hatóságok folyamatosan tagadják, hogy politikai okokból akadályokat gördítenének a beáramló kínai tőke útjába, ennek ellenére az Egyesült Államok továbbra sem a legnépszerűbb befektetési pont Kína számára. 2011-ben Kína mindössze 1,13 milliárd dollár összegben fektetett be az országban, ugyanebben az évben Európában 4,6 milliárd dollárt. A legnépszerűbb befektetési területek az USA-ban az acél és gázipar, de a kisebb magánvállalkozásoknál megfigyelhetőek a zöld és a megújuló energia területére történő befektetések is.

### **A multinacionális vállalatok**

A második tanulmány Kína tizenhét legnagyobb multinacionális vállalatát mutatja be (külföldi eszközállományuk alapján). 2008-ban ezek a vállalatok bonyolították az ország tőkeexportjának 90%-át, tovább bontva ezt, pedig az válik világossá, hogy a top 18 vállalat OFDI állományának 65% pedig az első négy vállalathoz kapcsolódik. A fentiekből az következik, hogy az OFDI állomány túlnyomó része pár nagyvállalatnál koncentrálódik, ezeket részletesebben is bemutatam a következőkben.

A 18 vállalat nemzetközi jelenlétét jól illusztrálják a 2008-as adatok, melyek szerint a cégek ebben az évben összesen 134 milliárd dollár<sup>71</sup> összegű külföldi eszközzel rendelkeztek, 172 000 főt foglalkoztattak az országhatárokon túl, és 112 milliárd dollár volt a külföldön lebonyolított forgalmuk összege (export nélkül).

---

<sup>70</sup>Forrás: <http://chinalnvestment.com/tag/thilo-hanemann/>, letöltve: 2012.06.02.

<sup>71</sup> A dollár USD-t jelent.

**6.3. táblázat: Top 18 vállalat (külföldi eszközök alapján) - 2008-as adatok millió dollárban kifejezve**

Rank	Name	Industry	Status <sup>a</sup>	Foreign assets
1	CITIC Group	Diversified	Multiple listings	43,750
2	China Ocean Shipping (Group) Company	Transport and storage	Multiple listings	20,345
3	China State Construction Engineering Corporation	Construction and real estate	Listed (94%)	13,923
4	China National Petroleum Corporation	Petroleum expl./ref./distr.	Listed (86%)	9,409
5	Sinochem Corp.	Petroleum expl./ref./distr.	Multiple listings	6,409
6	China Shipping (Group) Company	Transport and storage	Listed (46%)	5,962
7	China National Offshore Oil Corp.	Petroleum expl./ref./distr.	Multiple listings	5,247
8	China Communications Construction Co.	Construction and real estate	Listed (70%)	4,010
9	Beijing Enterprises Holdings Ltd.	Diversified	Listed (59%)	3,662
10	Sinosteel Corporation	Metals and metal products	Listed (40%)	3,514
11	China Railway Construction Corporation Ltd	Construction	Listed (63%)	3,146
12	ZTE Corp.	Telecom equipment and networking solutions	Listed (32%)	3,143
13	Sinotrans & CSC Group	Transport and storage	Multiple listings	2,813
14	Lenovo Group	computers and related activities	Listed (Nil)	2,732
15	Shanghai Automotive Industry Corporation (Group)	Automobiles	Multiple listings	2,317
16	China Minmetals Corp.	Metals and metal products	Multiple listings	1,694
17	Shanghai Baosteel Group	Metals and metal products	Multiple listings	1,091
18	Haier Group	Household electric appliances	Listed (Nil)	784
<b>Total</b>				<b>133,949</b>

Forrás: Chinese multinationals gain further momentum (2010) hivatkozik Fudan-VVC kutatásra

*Tulajdonlás, vezetés, nyelv és székhely*

Tulajdonosi szerkezetüket vizsgálva megállapítható, hogy a legnagyobb 18 MNE közül mindössze kettő van, ami nem állami tulajdonban van. Az egyik a 2008-as lista 14. helyén lévő Lenovo, a másik pedig a 18. Haier Group. A Lenovo informatikai, a Haier pedig elektromos háztartási eszközök gyártásával foglalkozik.

Kínai jellegzetesség, hogy a CEO és a top menedzserek is egyaránt kínaiak, a 18-as listán mindössze egy kivétel van ez alól, a Lenovo, ahol a 14 top menedzser fele nem kínai. Az állami tulajdonú vállalatoknál egyértelmű, hogy a vezetést kínai kézben kívánják tartani, azonban a nem állami Haier ugyanezt a menedzsment filozófiát működteti, és a Lenovónál is mindössze 7 „külsős” menedzser kapott helyet.

Hasonló következtetésre jutunk, ha a cégek hivatalos nyelvét vizsgáljuk. Az elfogadott nyelv szinte kivétel nélkül a kínai (mandarin), ez alól szintén kivétel a Lenovo, ahol a kínai mellett az angol is engedélyezett.

A vállalati központok többsége Pekingben található (13), emellett Sanghajban három, Sandongban egy és Guandongban is egy van.

### 6.3. ábra: A vállalatok központjai



Forrás: Chinese multinationals gain further momentum (2010) alapján saját szerkesztés

A cégek tőzsdei jelenlétét elemezve megállapítható, hogy főként az ázsiai tőzsdéken (Hong Kong, Sencsen, Sanghaj) vannak jelen. A tizennyolcas listán mindössze két vállalat van, melyet nyugati tőzsdén is jegyeztek, az olajiparban működő China National Petroleum Corporation és a China National Offshore Oil Corporation jelen van a new yorki tőzsdén is. A China Ocean Shipping (Group) Company pedig jelen van még (óceáni kereskedelmi tevékenysége miatt) a szingapúri tőzsdén is.

### 6.4. ábra: A cégek tőzsdei jelenléte



Forrás: Chinese multinationals gain further momentum (2010) alapján saját szerkesztés

#### Az iparág szerinti bontás

Az iparági jellemzők alapján négy csoportot különböztethetünk meg. Az első csoportot a **diverzifikált vállalatok** alkotják, melyek több ágazatban is jelen vannak, ide tartozik a CITIC Group és a Beijing Enterprises Holdings Ltd. Noha mindössze 2 vállalatról beszélünk, de ezek adják a top tizennyolc vállalat által kezelt külföldi eszközök 35%-át.

A másik fő csoportot a munkaintenzív ágazatok adják, melyeket két további részre lehet bontani. Az elsőt a *szállítást és raktározást* végző vállalatok alkotják. Ide tartozik a China Ocean Shipping (Group) Company és a hasonló nevű China Shipping (Group) Company és a SINOTRANS & CSC Group. A másik rész az *építőipari és ingatlanfejlesztő* vállalatokat tartalmazza, ide soroljuk a China State Construction Engineering Corporationt, a China Communications Constuction Co.-t, és a China Railway Construction Corporation Ltd.-et.

A következő csoportot a *nyersanyagra* specializálódott vállalatok képezik, melyek kőolajipari vállalatokra (China National Petroleum Corporation, Sinochem Corporation, China National Offshore Oil Corporation), és fém- és fémtermékekkel foglalkozó cégekre (Sinosteel Corporation, China Minmetals Corporation, Shanghai Baosteel Group) bonthatóak tovább.

A negyedik részt az ipari vállalatok adják. A ZTE Corporation a *telekommunikációs felszerelések és hálózatokra* specializálódott vállalat, míg a Lenovo Group a *számítástechnika* ágazatban van jelen. A Shanghai Automotive Industry Corporation Group *autógyártással* foglalkozik, míg a Haier Group *elektronikus háztartási gépekre* specializálódott.

#### *Földrajzi jelenlét*

A vállalatok külföldi érdekeltségeinek földrajzi ábrázolása a korlátozott információk miatt meglehetősen nehéz. Általánosságban nehéz bármilyen következtetést levonni, mindössze annyi jelenthető ki, hogy a vállalkozások elsősorban Ázsiában terjeszkednek, hisz itt az összes vállalat jelen volt.<sup>72</sup> A szállítványozással foglalkozó cégek rendelkeznek földrajzilag a legkiterjedtebb érdekeltségei körrel, az ő leányvállalataik mind az öt kontinensen megtalálhatóak. Afrika pedig csak a nyersanyagra specializálódott vállalatok esetében vonzó befektetési célpont.

---

<sup>72</sup> Az ázsiai jelenlét alatt természetesen a Kínán kívüli országokban való jelenlétet értem.

### *A transznacionalitási index*

Kínában a vizsgált 18 vállalat *transznacionalitási indexe*<sup>73</sup> a 2008-as adatok alapján 3 és 77% között mozog, az átlaguk körülbelül 15%. Az UNCTAD<sup>74</sup> TNI listáján ez 39% a kínai multinacionális vállalatoknál. Ez a többi BRIC ország<sup>75</sup> adatainál alacsonyabb (Oroszország 54%, India 41% és Brazília 40%). Ezen adatok azonban nem tekinthetők reprezentatívnak, mivel nagyon kevés megfigyelt egységen alapulnak. Egy másik kimutatás, az Emerging Market Global Players (EMGP)<sup>76</sup> listája már több vállalat adataira épül. Eszerint az indexek a következők: Brazília 21%, Kína 15%, India 27% és Oroszország 33%.

### *A kínai cégek külföldi felvásárlásai*

2007 és 2009 között a legtöbb külföldi felvásárlás és összeolvadás az energia és nyersanyagiparban (bányászat, olaj és gáz) történt. Számos sikeres ügylet mellett azonban a legnagyobb ilyen jellegű tranzakció 2009-ben mégsem valósult meg, mikor a Chinalko, egy alumíniumgyártással foglalkozó cég szerette volna a részesedését növelni az ausztrál Rio Tinto vállalatban, melynek egyébként a kínaiak a legnagyobb vásárlói voltak.<sup>77</sup> Az ausztrál, hiteleibe megroppant vállalatnak tőke injekcióra volt szüksége, ezért keresett befektetőt. Az ügylet meghiúsulása egy általános jelenségre, a **kínai tőkével szembeni nemzetközi bizalmatlanságra** vezethető vissza, mivel a részvényesek megrettentek a Chinalko állami befolyásától, illetve attól, hogy az ügylet után a vállalat (és közvetett módon a kínai kormány) beleszólhat egy alapvető nyersanyag, a vasérc árazásába. Ezért az egyik legnagyobb vetélytársukkal, a BHP Billiton bányászati vállalattal kötöttek üzletet. A hír hallatára a Rio Tinto és a BHP részvényára is emelkedett. Ez mutatja, hogy a piac (és általában a gazdasági hangulat) még 2009-ben is meglehetősen fenntartásokkal kezelte a kínai befektetéseket.

A legmagasabb összegű ügyletek viszont a pénzügyi szektorhoz kapcsolódtak. A legnagyobb tranzakció 2008-ban az volt, mikor az Industrial & Commercial Bank of China (ICBC) felvásárolta a dél-afrikai Standard Bank Group ötödét, illetve mikor a China Investment Corporation majdnem 10%-os részesedést szerzett a Morgan Stanley pénzügyi tanácsadó vállalatban.

A korábban már bemutatott 2007-ben létrehozott, pénzalapként működő China Investment Corporation felvásárlási adatai azt mutatják, hogy az alap változatos portfóliót állít össze, melybe egyaránt helyet kapnak a nyersanyag kitermelő/feldolgozó, befektetési és a pénzügyi vállalatok.

Szót kell ejteni egy összegében kisebb, de annál jelentősebb tranzakcióról. 2012 májusában a FED (amerikai jegybank szerepét betöltő szervezet) először engedélyezte azt, hogy egy állami

---

<sup>73</sup> Továbbiakban TNI. Az index a külföldi eszközök és a teljes eszközállomány, a külföldön alkalmazásban állók és teljes alkalmazotti létszám, külföldi értékesítések és a teljes értékesítés hányadosainak átlaga százalékban kifejezve.

<sup>74</sup> Az ENSZ autonóm szervezetének, a Kereskedelmi és Fejlesztési Konferenciának (United Nations Conference on Trade and Development) a rövidítése. A szervezet a fejlődő országok gazdasági fejlődését támogatja.

<sup>75</sup> Brazília, Oroszország, India és Kína.

<sup>76</sup> A Vale Columbia Centerrel együttműködő projekt az FDI kutatásokban.

<sup>77</sup> Forrás: <http://www.origo.hu/archivum/20090605-rio-tinto-egyesules-bhp-chinalco-kimarad-uzletbol-kinaiak-kizaras.html>, letöltve: 2012.06.01.



tulajdonban levő kínai cég többségi tulajdont szerezzen egy amerikai bankban.<sup>78</sup> Korábban számos ügyletet elutasítottak a bankok gazdasági ereje, a kockázatmenedzselési módszereik és a pénzmosás elleni eljárások nem megfelelő állapota miatt, de a kormányközi tárgyalások megnyugtató hírei miatt ezek az akadályok eltűntek. A kínai bankok közül ki kell emelni az Industrial and Commercial Bank of Chinát (ICBC), mely a világ egyik legnagyobb pénzintézete az eszközei alapján.<sup>79</sup>

Összegezve az eddigieket, a felvásárlások leggyakoribb okának a **nyersanyagokhoz való hozzáférést** emelhetjük ki. Ez azt jelenti, hogy mivel Kína szeretné az ipari termeléshez szükséges **inputok árát stabilizálni**, minél nagyobb nyersanyag készletek felett szeretne ellenőrzést gyakorolni. Máskor egy befutott és ismert **márkanévhez való hozzájutás** volt a cél. Vannak olyan tranzakciók, melyekkel a már meglévő **termékskálát** szerették volna **bővíteni** és egyes tranzakciók egyértelműen csak a **piacszerzést** célozzák meg, a fenti kettőre jó példa mikor Lenovo 2005-ben felvásárolta az IBM PC divízióját.<sup>80</sup> Illetve nem elhanyagolható az sem, hogy a **tanulás, technológia és kutatás-fejlesztés** miatt terjeszkedik a vállalat.

#### *Kína zöldmezős befektetései*

A **zöldmezős befektetések** alatt újonnan létrehozott vállalkozásokat értünk. Nem meglepő, hogy a legtöbb ilyen jellegű befektetés a már sokat emlegetett nyersanyag és energiaszektorban jött létre. A célterületei Indonézia (Malajzia, Fülöp-szigetek), Afrika (Zambia, Csád, Libéria, Zimbabwe, Nigéria, Angola), az Arab-félsziget (Omán), Európa (Oroszország), Közép-Amerika (Laosz, Mianmar, Vietnam) és Ázsia (Tájföld).

Érdeemes kiemelni, hogy a **megújuló és az alternatív energiaszektorban** is vannak kezdeményezéseik a kínai energetikai vállalatoknak Malajziában, Zambiában, Kazahsztánban és a vizsgált időszakban a legnagyobb összegű ilyen beruházás Szingapúrban. Ez összhangban van Kína azon kezdeményezésével, hogy egyre jobban támaszkodik a megújuló energiákra.

Az energetikai vállalatok honlapját vizsgálva két erős irányvonal figyelhető meg, az egyik hogy mind a felvásárlások, mind a zöldmezős beruházások révén gyorsuló ütemben terjeszkednek a világban, a másik, hogy egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a megújuló, „zöld” energiákra.

#### **A négy legnagyobb kínai multinacionális vállalat**

Korábban már említettem, hogy a lista első négy vállalata a top 18-as lista vállalatainak tulajdonában levő külföldi eszközök 65%-át birtokolja, ezen vállalatok OFDI rangsorban

<sup>78</sup> Forrás: [http://hvg.hu/gazdasag/20120510\\_kina\\_amerikai\\_bankok](http://hvg.hu/gazdasag/20120510_kina_amerikai_bankok), letöltve: 2012.06.01.

<sup>79</sup> Forrás: <http://www.relbanks.com/worlds-top-banks/assets-2011>, letöltve: 2012.06.01.

<sup>80</sup> [http://www.msnbc.msn.com/id/7695811/ns/business-world\\_business/t/chinas-lenovo-acquires-ibm-division/](http://www.msnbc.msn.com/id/7695811/ns/business-world_business/t/chinas-lenovo-acquires-ibm-division/), letöltve: 2012.06.01.

betöltött helye a vizsgált években (2006 és 2008 között) nem változott. Emiatt ezt a négy vállalatot, és külföldi tevékenységüket részletesebben is megvizsgálom. Fontosnak tartom megjegyezni, hogy ennél a résznél főként a vállalatok honlapjaira támaszkodtam. Érdekes jelenség, hogy a vállalatok összetettsége és mérete ellenére az angol nyelvű honlapjaik milyen kevés információt hordoznak. Az volt az érzésem, hogy az angol oldal nem teljesen a tükörfordítása a kínainak, bár ezt főleg terjedelmi okokból következtettem. A honlapok sablonszerűen egyformák, mind formai megjelenésükben, mint tartalmi felépítésükben, bár vannak olyanok is, amelyek kissé részletesebben is informálják a kínai nyelvet nem ismerő látogatót.

### **1. *China International Trust and Investment Corporation (CITIC) Group***

A legtöbb külföldi eszközzel rendelkező, állami tulajdonban lévő CITIC csoportot 1979-ben hozták létre. Igazi diverzifikált vállalat, mely a pénzügyi és nem pénzügyi ágazatban egyaránt jelen van. Több mint negyven leányvállalattal rendelkezik világszerte<sup>81</sup>, kereskedelmi és befektetési bankok, biztosítók, alap és eszközközvetítők tulajdonosa, de vannak ingatlan-, és infrastruktúra fejlesztéssel foglalkozó, gyártásra, mechanikára és IT-re szakosodott divíziói is.<sup>82</sup>

### **2. *China Ocean Shipping (Group) Company (COSCO)***

A szállítással és raktározással foglalkozó COSCO-t 1961-ben alapították, és mára Kína legnagyobb tengeri kereskedelmi vállalatává nőtte ki magát. A vállalat több mint 800 óriáshajót üzemeltet, és világszerte 1000 kikötővel áll kapcsolatban. A cég elképesztő mennyiségű árut mozgat meg évente. A vállalat hat tőzsdén jegyzett, és 300 egyéb leányvállalattal rendelkezik bel- és külföldön egyaránt.<sup>83</sup> A szállítási tevékenység mellett, hajóépítéssel és javítással, terminál üzemeltetéssel, konténer építéssel is foglalkozik a vállalat, emellett finanszírozási, ingatlan és információ technológia ágazatban is vannak érdekeltségei. A cég honlapján földrajzi és ágazati bontásban megtalálhatóak a cég érdekeltségi körébe tartozó vállalatok.<sup>84</sup>

### **3. *China State Construction Engineering Corporation (CSCEC)***

A világ harmadik legnagyobb építőipari vállalatát 1982-ben alapították meg. A cég építményei közül a legismertebb a 2008-as Pekingi Olimpiára épített Water Cube (magyarul Vizes Kocka). Ahhoz, hogy a vállalat a nemzetközi piacon is labdába rúghasson, az állami engedélyezési rendszerben (és a befogadó országok nyitottságán is) változtatni kellett. A cég sikeres nemzetközi jelenlétét mutatják az elmúlt időszakban megvalósult projektek: a new yorki Alexander Hamilton Bridge felújítása,<sup>85</sup> szintén New Yorkban a metró szellőzőrendszerének kialakítása a 7-es vonal kibővítésénél, illetve egy üdülőkomplexum a Bahamákon,<sup>86</sup> mely egy kínai bank (Export-Import Bank of China) támogatásával valósult meg. A Harvard Business Review 2011-ben két esettanulmányt is megjelentetett a vállalat

<sup>81</sup> Forrás: [http://en.wikipedia.org/wiki/CITIC\\_Group](http://en.wikipedia.org/wiki/CITIC_Group), letöltve: 2012.06.01.

<sup>82</sup> Forrás: <http://www.citic.com/wps/portal/en/limited/>, letöltve: 2012.06.01.

<sup>83</sup> Forrás: <http://en.wikipedia.org/wiki/COSCO>, letöltve: 2012.06.01.

<sup>84</sup> Forrás: [http://www.cosco.com/en/business\\_areas/index.jsp](http://www.cosco.com/en/business_areas/index.jsp), letöltve: 2012.06.01.

<sup>85</sup> Forrás: [http://www.nytimes.com/2011/08/11/nyregion/china-construction-co-involved-in-new-yorks-public-works.html?\\_r=1](http://www.nytimes.com/2011/08/11/nyregion/china-construction-co-involved-in-new-yorks-public-works.html?_r=1), letöltve: 2012.06.01.

<sup>86</sup> Forrás: [http://www.chinadaily.com.cn/business/2009-09/08/content\\_8665438.htm](http://www.chinadaily.com.cn/business/2009-09/08/content_8665438.htm), letöltve: 2012.06.01.

sikeres amerikai piacszerzéséről.<sup>87</sup> A cég honlapján külön oldalt szentel, a külföldi projekteknek (<http://www.cscec.com/en/tabid/266/Default.aspx>), melyben megfogalmazza terjeszkedési szándékát.

#### **4. China National Petroleum Corporation**

Teljes eszközállománya (nem csak külföldi) és teljes forgalma alapján a legnagyobb a top 18 vállalat közül. Beszédes, hogy a vállalat 1.086.966 embert foglalkoztatott 2008-ban, melyből 20.489-et külföldön. Ezen vállalat transznacionalitás indexe a legalacsonyabb a listán szereplő vállalatok közül. Azonban, ha az adatok mögé tekintünk, megláthatjuk, hogy a vállalat nemzetközi jelenléte igen erős, csak a vállalkozás totál adatai (teljes eszközállomány, foglalkoztatottak száma, teljes forgalom), melyek azt index nevezőjét adják, a többi vállalathoz mérten is kimagaslóan nagyok.

Angol nyelvű honlapja szerint a vállalat világszerte 29 országban van jelen, és végez gáz vagy olaj kitermelést és feldolgozást, ezekből 27 országot (Kínát is beleszámítva) jelöl meg a térképen. A világtérképre kattintva az olvasó részletes és kimerítő tájékoztatást kap az adott térségben működő projektekről. Afrikában 9 (Szudán, Csád, Egyenlítői Guinea, Nigéria, Niger, Líbia, Mauritánia, Tunézia, Algéria), Európában 1 (Oroszország), Ázsiában 12 (Azerbajdzsán, Kazahsztán, Üzbegisztán, Türkmenisztán, Szíria, Irak, Irán, Mongólia, Kína, Thaiföld, Mianmar és Omán) Óceániában 1 (Indonézia), Észak-Amerikában 1 (Kanada), Dél-Amerikában három országban (Venezuela, Ekvádor és Peru) van jelen a vállalat. Itt is megfigyelhető az ázsiai mellett az afrikai országok magas száma, melyekben elsősorban nyersanyag kitermeléssel foglalkozik a vállalat.

#### **Összegzés**

A rohamosan fejlődő Kínának ma már bérelt helye van a gazdasági lapok címlapján. Míg a közvélemény az elmúlt években főként a beáramló tőkére figyelt, és az országot az olcsó termelési feltételekkel és az exportalapú gazdasággal azonosította, addig a korábban zárt Kína lassan irányt váltott, és nyitni kezdett a világ felé. A külföldi tőkebefektetések nem csak a felhalmozott valutatartalék optimális felhasználását tették lehetővé, de egyben elősegítették az főként állami tulajdonban lévő, multinacionális cégek versenyképességét is. Míg a fejlett gazdaságok – a háttérben lévő állami és politikai kontroll miatt – fenntartással tekintenek a kínai tőkére, addig a fejlődő országok többsége örömmel üdvözli azt.

A kínai jelenlét egyre több, stratégiaileg is fontos ágazatban megjelenik, és világszerte egyre több országban megfigyelhető. A folyamat még csak alig egy évtizede gyorsult fel, és figyelembe véve, hogy ilyen rövid idő alatt mekkora méreteket öltött, nehéz bármilyen jóslatot tenni a jövőre vonatkozóan. Ne feledkezzünk meg arról, hogy az összefoglaló elején úgy mutattam be Kínát, mind a rekordok országát.

Emellett azonban a tanulmányokban szereplő OFDI adatokat kezeljük mi is kellő óvatossággal, hisz számos tényező (round-tripping műveletek, állami engedélyeztetés és

---

<sup>87</sup> Forrás: [http://usa.chinadaily.com.cn/business/2012-03/08/content\\_14785775.htm](http://usa.chinadaily.com.cn/business/2012-03/08/content_14785775.htm), letöltve: 2012.06.01.

nyilvántartás kaotikus jellege, pontatlan statisztikák) torzíthatják az eredményt. A gazdasági nyitással párhuzamosan mi is többet tudunk meg az országról, bár néha azt érezhetjük, hogy csak épp annyit, amennyit fel akar tárni előttünk.

## 7. A kínai külföldi befektetések perspektívái

-

### Balogh Orsolya

PhD hallgató, BCE Közszolgálati Tanszék, Egészség-gazdaságtani és Egészségügyi Technológiaelemzési Kutatóközpont

**Randall Morck**<sup>88</sup> 1979-ben végzett *summa cum laude* minősítéssel a Yale alkalmazott matematika és közgazdaságtan szakán. PhD fokozatát a Harvardon szerezte 1986-ban. A Canadian Corporate Governance Institute igazgatója, tudományos munkatárs a National Bureau of Economic Research-nél. Főmunkatárs a Labor and Worklife Program Harvard Law School-ban, tudományos munkatárs a European Corporate Governance Institute –nál.

**Bernard Yeung**<sup>89</sup> PhD fokozatát a Chicagói Egyetemen szerezte pénzügy szakon 1984-ben. 1981-ben végezte szintén pénzügy szakon mesterfokú tanulmányait, előtte a University of Western Ontario-n végzett közgazdaságtan és matematika szakon 1979-ben. A National University of Singapore dékánja és tiszteletbeli professzora. 2006 és 2008 között a NYU China - China House igazgatója. Több címen is egyetemi tanár a New York University-n. Ezeken kívül tiszteletbeli társelnök a Pekingi Egyetemen, tanácsadó egyetemi professzor az East China Normal University-n, 2006-tól egyetemi tanár a University of Michigan Business School-nál. Valamint egyetemi docens a University of Alberta-n 1986 és 1988 között.

**Minyuan Zhao**<sup>90</sup> egyetemi adjunktus a Michigani Egyetemen. Mielőtt csatlakozott a Ross-hoz, a Carlson School of Management-nél dolgozott a University of Minnesota-n. PHD fokozatát a New York University-n szerezte, mesterképzését a Fudan University-n, és alapszakos képzését a Xi'an Jiaotong University-n. Fő kutatási területe a cég-stratégiák és a külső környezet kapcsolata, az innováció és a szellemi tulajdon a multinacionális cégeknél. A Michigani Egyetemen globális környezetet tanít az EMBA programban, világgazdaságot az MBA fő tárgyaként, és nemzetközi gazdaságtant a Ph.D. programban.

#### Bevezetés

A tanulmány középpontjában Kína külföldi befektetési perspektívájának vizsgálata áll. Az írás első felében kutatómunkám eredményeit ismertetem: az OFDI megértéséhez szükséges legfontosabb elméleti alapokat tárgyalom, majd társadalmi és gazdasági helyzetképet adok az országról, néhol kisebb összehasonlításokat téve.

Az írás második felében Morck, Yeung és Zhao 2008-as cikkének feldolgozása áll (Morck, et. al., 2008), amiben Kína kifelé irányuló közvetlen befektetéseivel (lásd. OFDI – outward foreign direct investment) foglalkoznak. A szerzők a cikk elején hangsúlyozzák, hogy a több

<sup>88</sup> <http://www.business.ualberta.ca/RandallMorck.aspx> letöltve: 2012-06-07

<sup>89</sup> <https://apps-bschool.nus.edu.sg/asp/staffprofile/cv.asp?ID=2330> letöltve 2012-06-07

<sup>90</sup> <http://www.bus.umich.edu/FacultyBios/FacultyBio.asp?id=000796373> letöltve 2012-06-07

mint háromezer milliárd dollár külföldi valuta tartalékkal Kína elméletileg az összes vezető cégét külföldre küldheti, hogy technológiát, nevet, márkát vásároljon, ezáltal nagyobb hozzáférést szerezve magának a nemzetközi piacokhoz.

A cikk írói szerint Kína egyes iparágaiban a növekvő hazai verseny miatt bekövetkező profitsökkenés miatt a cégvezetők egyre nagyobb hányada az FDI-ban látja a kivezető utat. A cikkben megvizsgálják számos ország specifikus tulajdonságot és a cégvezetők lehetséges vezető motivációit. Foglalkoznak a makrogazdasági környezet tulajdonságaival: a gazdasági szinten nagyon magas megtakarítási rátával; a domináns államilag irányított bankokkal; a vállalatvezetésben észrevehető torzulásokkal, ami kihatással lehet a tőkeeloszlásra.

Morck és tsai. elsőként felvázolják a kínai OFDI empirikus jellemzőit: méretét, a megcélozni kívánt helyeket, a legjelentősebb játékosokat, majd alternatív perspektívákkal igyekeznek magyarázatokat keresni a látottakra. A cikk elején leszögezik, hogy a nagy növekedési ráta ellenére a kínai OFDI arányaiban kicsi, a fejlődő országokhoz képest mérten is. Kína hatalmas gazdasági növekedést produkált a 2000-es években, ennek ellenére a kínai FDI-t a szerzők főzárkózó szakaszba sorolják. A cikk írói szerint amint néhány nagyvállalat vezető szerephez jut, nagy OFDI növekedés lehetséges a jövőben. Az OFDI aspektusainak tárgyalása után a kínai cégek különböző szemszögeiből tettek vizsgálódást és három, egymást ki nem záró elméleti magyarázattal zárták cikküket.

### **Néhány elméleti megfontolás**

A tanulmányban többször is megjelenik az FDI (foreign direct investment – külföldi közvetlen befektetések) és a multinacionális cég (lásd. MNE – multinational enterprise) fogalom. A közös gondolati keret kialakítása céljából a fogalmak magyarázatával, rövid elméleti áttekintéssel kezdem az írást.

Az MNE-k (Czakó – Reszegi, 2010) közös ismertetője, hogy külföldön bejegyzett, ellenőrzés alatt tartott tagvállalattal rendelkeznek. Működésük országhatárokon átnyúló, meghatározhatunk anyaországot (home country) és befogadó országot (host country) viszonyukban. Az anyaország az, ahol az anyavállalatot bejegyzik, ahonnan a leányvállalatokat (subsidiaries) megalapítják. A befogadó ország az, ahol a leányvállalatot bejegyzik, ahol működnek. A multinacionális cégek maguk leányvállalataival megjelenítik az FDI-t.

Az FDI leggyakoribb típusai a zöldmezős befektetések, valamint az M&A-k. A zöldmezős befektetések során teljesen új beruházást hoznak létre, az M&A kifejezés a fúziókat és felvásárlásokat (mergers and acquisitions) takarja. Az FDI mutatói a flow, vagyis egy állomány két időpont között értelmezett változása (inflow, outflow) és stock, vagyis adott időpontban értelmezett, adott évig ott lévő állomány (inward, outward).

Az FDI kapcsán megkülönböztethetünk beáramló és kiáramló tőkebefektetést is egyaránt. A kiáramló tőke (OFDI) vállalatok külföldi befektetéseit jelzi, míg a beáramló tőke (inward FDI) a külföldön bejegyzett vállalatok befogadó országbeli befektetéseit jelenti.

Az anyavállalat a leányvállalatban megfelelő tőkeérdekeltséggel rendelkezik ahhoz, hogy többségi tulajdonosként teljes szakmai és szervezeti irányításhoz legyen joga. Így képes az országhatárokon átnyúló koordinációra.

## Kínáról

### A társadalmi helyzet

A következő részben az ország gazdasági, társadalmi helyzetéről adok rövid összefoglalást, mozaikokat Kínáról.

Kína a világ legnépesebb országa, lakóinak száma kb. 1,32 milliárd<sup>91</sup> fő. Területe 9 640 821 km<sup>2</sup>, amivel a negyedik legnagyobb területű ország a világon Oroszország, Kanada és az USA után, valamint a második legnagyobb területű ország Ázsiában. Nominális GDP-je (IMF, 2012) 2011-ben 7.298 milliárd USD, amivel a második helyet foglalja el a ranglistán az USA után – amennyiben eltekintünk az Európai Uniótól -. Egy főre jutó GDP-je 5.413 USD, ezáltal a rangsorban a 85. helyet elfoglalva. Az elmúlt 30 évben óriási fejlődésen ment keresztül. Korábbi szocialista gazdasága részben átalakult, rendszerében piacosítás ment végbe. Politikai felépítését mind a mai napig kommunista diktatúra jellemzi, intézményeinek fejlődése egészen sajátos, egyedülálló.

A kínai a világ egyik legősibb civilizációja, ami sok nyelvjárást használ, azonban mégis egy írott nyelve van (Naughton, 2007). Legfontosabb árucikkei voltak a reneszánsz idején a porcelán, a selyem, vas, fémek, tea, papír, nyomtatott könyvek. Ezen kívül Kína ismertette meg Európával a különböző tengerészeti technikákat pl. az iránytűt, a papírpénzt, a puskaport. A 18. században a világ élvonalába tartozott a mezőgazdaság, a kézműipar és a kereskedelem terén. A 19. században népesedési gondokkal küszködött, jelentős technológiai lemaradása lett Európához képest, a túlzott állami irányítás egyre nehezebben volt képes ellátni feladatait. Majd az ópiumháborúk (1839-1842, 1857), korrupció, túlzott központosítás, hatalmas távolságok, polgárháborús állapotok, vereség a franciáktól (1885), majd Japántól (1894) mind a világ élvonalából való leszakadást eredményezte (Naughton, 2007). Újkori történelmét tekintve jelentős állomása volt 1949. október 1-je, amikor megalakult a Kínai Népköztársaság Mao-Ce-Tung vezetésével. 1960-ban megtörténik az ún. 'Sino-Soviet split', vagyis a Kínai-Szovjet szakítás.

1970-től folyamatos, tervezett reformokat hajtottak végre a gazdaságban (Global Economy and International trade órai előadás, 2010.03), a cél egy export orientált, szocialista piacgazdaság. 1978 és 1984 között a vidék fejlesztésére fektettek nagyobb hangsúlyt, valamint az egyénre a közösséggel szemben. Vállalati függetlenség, különleges gazdasági övezetek (SEZ), politikai nyitás jellemezte – Világbank és IMF tagság 1980-tól -. A reformok második szakaszában (1984-1991) a városok fejlődése, az ipari cégek és a nyereségorientáltság fejlesztése volt a cél: ár reformok, a tervezési rendszer reformja, részvénytársasági forma bevezetése, exportorientáltság. 1992 és 1999 között a vállalatok piaci alapokra helyezése, átállása volt az egyik cél. Különböző társasági formák megalapítása, költségvetési és adóreformok, kétszintű bankrendszer bevezetése jellemezte. A reformok utolsó szakasza 2000 és 2010 között Kína nemzetközi versenyképességének a fejlesztését célozta meg, az információs társadalom, a vidék és az infrastruktúra fejlesztése volt a cél.

---

<sup>91</sup> forrás: Google letöltve 2012-06-08

Egyedülálló fejlődési pályájának ma is vannak veszélyes elemei: pl. az infláció veszélye, a társadalmi különbségek, korrupció, környezetszennyezés, diktatórikus irányítás, nemzetközi feszültségek Japánnal, Tajvannal és Tibettel, és nem utolsósorban maga a tény, hogy a világgazdasági növekedés maga is lassuló tendenciát mutat.

Az inflációs vagy a környezetszennyezéssel kapcsolatos problémák mellett Kínában aggodalomra ad okot a vidék-város társadalmi felfogásba és intézményrendszerbe egyaránt beágyazódott ellentéte (Székely-Doby, 2009). A vidéki-városi megélhetési formák között máig szakadék van, ami a szigorú mobilitási korlátokban és a hatalmas jövedelmi különbségekben gyökerezik.

Ugyanakkor érvként szól mellette az, ami Délkelet-Ázsiára általánosságban jellemző: a méretgazdaságosság, a tőke koncentrációja, az olcsó munkaerő, növekvő hazai piacok, politikai rugalmasság és technokrata megközelítés, jól megtervezett reformok és nem utolsósorban az innováció.

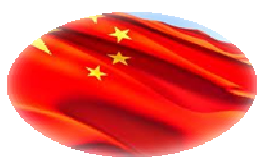
## **A gazdasági helyzet**

Kína a hatalmas számok országa, ahhoz azonban, hogy egy számot vagy tényezőt értelmezni tudjunk, nem elég önmagában megfigyelnünk, hanem valamilyen kontextusba kell helyezni. E logika mentén rövid összehasonlítást teszek Kína GDP mutatói és a kiáramló, valamint beáramló közvetlen beruházást jelző mutatószámok kapcsán Magyarországgal és Németországgal.

A később tárgyalásra kerülő Morck és munkatársai által készített cikkben 2006-os adatok szerepelnek, így a fontosabb mutatószámokról készítettem egy táblázatot (6.1.). Az adatok az IMF és az UNCTAD honlapján megtalálhatóak, az összehasonlíthatóság végett 2010-es számokat közöltem. Arányaiban értelmezve a kapott számokat, elmondhatjuk, hogy Kína GDP-je körülbelül 46,5-szerese a magyar GDP-nek, a hazai egy főre jutó GDP pedig közelítőleg háromszorosa a kínai egy főre jutó GDP-nek. A német GDP alacsonyabb a kínainál, az egy főre jutó GDP az összehasonlított országokat tekintve itt a legmagasabb. Kína jellemző gazdasági mutatója a legmagasabb GDP és egyszerre a legkisebb 1 főre jutó GDP.



### 7.1. táblázat: Kína és Magyarország számokban



	Kína	Magyarország	Németország
<b>GDP</b>	5930 milliárd \$	128,6 milliárd \$	3286 milliárd \$
<b>egy főre jutó GDP</b>	4421 \$	12845 \$	40197 \$
<b>FDI inflow</b>	106 milliárd \$	2377 millió \$	46134 millió \$
<b>FDI outflow</b>	68 milliárd \$	1548 millió \$	104,857 millió \$
<b>Népesség</b>	1.341,414 millió fő	10,014 millió fő	81,757 millió fő

Forrás: IMF World Economic Outlook Database, UNCTAD: World Investment Report 2011

Az FDI kapcsán láthatjuk, hogy a 2010-es FDI flow, tehát az állomány két időpont között értelmezett változása mind a be és kiáramlást tekintve arányaiban hasonló értékeket jelölnek a GDP százalékában. Míg Magyarországon az FDI outflow a GDP-nek megközelítőleg 1,2%-a, ez bár Kína esetében sok milliárd dollárral többet jelent, mégis a hazai adatokhoz hasonlóan a GDP 1,1%-ával egyenértékű. Németországot tekintve az érték 3,2, a legmagasabb a három ország között.

Érdekesek továbbá az inflow értékek is, ami hazánkban szintén megközelítőleg akkora a GDP százalékában tekintve, mint Kína esetében. Hazánkban ez 2010-ben a GDP 1,9%-ával, Kínában 1,8%-ával, míg Németországban 1,4%-ával egyenértékű. Az FDI inflow a bruttó hazai össztermelés százalékos arányait nézve egyaránt alacsony Kínában, Magyarországon és Németországban, az outflow értéke pedig Kínában és Magyarországon.

Az UNCTAD 2011-es összefoglaló adatait vizsgálva 2010-ben a feldolgozóiparban létrejött legnagyobb üzletek között a dél, kelet és délkelet-Ázsiából a fejlett országokba irányuló fúziókat és felvásárlásokat összesítő táblázatában Kína és Magyarország között 2011-ben létrejött egy nagyobb tőkemozgás a Wanhua Polyurethanes és a magyar BorsodChem Zrt. között 1701 millió \$ értékben (6.2. táblázat).

**7.2. táblázat: Selected M&A mega-deals in manufacturing undertaken by firms from South, East and South-East Asia in developed countries 2007-2011**

Acquiring company	Target company	Industry	Value (\$ million)	Year
Tata Steel (India)	Corus Group (United Kingdom)	Steel	11 791	2007
Hindalco Industries (India)	Novelis Inc. (United States)	Aluminium	5 789	2007
Doosan (Republic of Korea)	Ingersoll-Rand Co. (United States)	Construction equipment	4 900	2007
Flextronics (Singapore)	Solectron Corp. (United States)	Electronics	3 675	2007
Tata Motors Ltd. (India)	Jaguar Cars Ltd. (United Kingdom)	Motor vehicles	2 300	2008
China National Agrochemical	Elkem AS (Norway)	Aluminium	2 179	2011
Wanhua Polyurethanes (China)	BorsodChem Zrt (Hungary)	Chemical products	1 701	2011
Essar Steel Holdings (India)	Algoma Steel Inc. (Canada)	Steel	1 603	2007
United Spirits (India)	Whyte & Mackay (United Kingdom)	Food and beverages	1 176	2007
Geely Holding Group (China)	Volvo (Sweden)	Motor vehicles	1 500	2010

Source: UNCTAD, cross-border M&A database (www.unctad.org/fdistatistics).

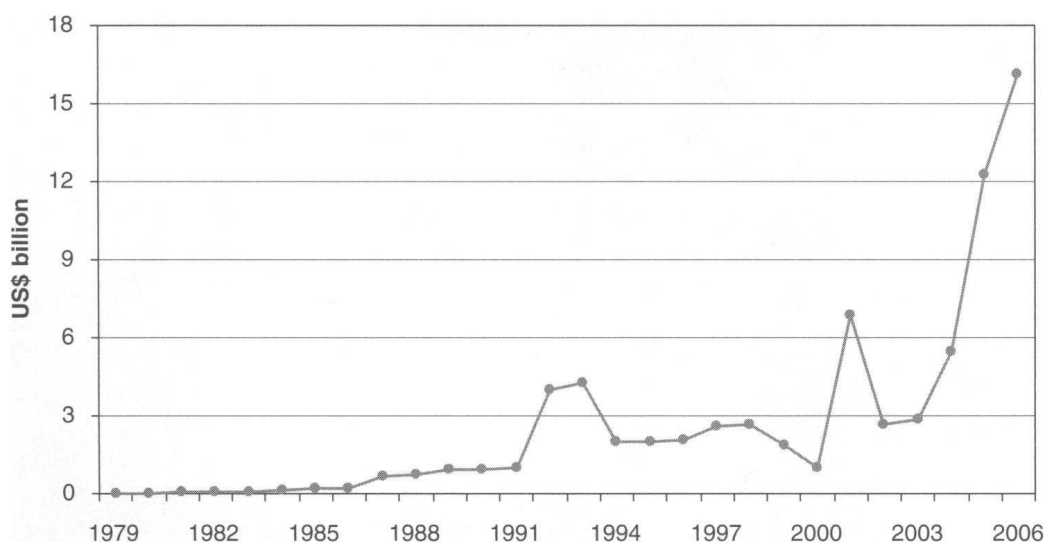
Forrás: UNCTAD

## A kínai külföldi befektetések

### Az OFDI nagysága és a célországok

A tanulmány második, vagyis hátralevő részében Morck és munkatársai cikkének főbb megállapításairól lesz szó. A szerzők cikkükben elsőként a kínai kiáramló tőkebefektetések célországaira vonatkozóan tettek megállapításokat. A 6.1. ábrán látható az OFDI mennyiség, ami 1970-ben közel 0-ról indul, 2006-ra 17,6 milliárd \$-ra növekszik. A szerzők szerint az imponáló növekedés világviszonylatban mégis relatív kis számokat takar, hiszen a 2006-ban látható 17,6 milliárd dollár csupán 0,7%-a a világ OFDI állományának (Morck, et. al., 2008).

**7.1. ábra: Kínai OFDI 1979 és 2006 között**

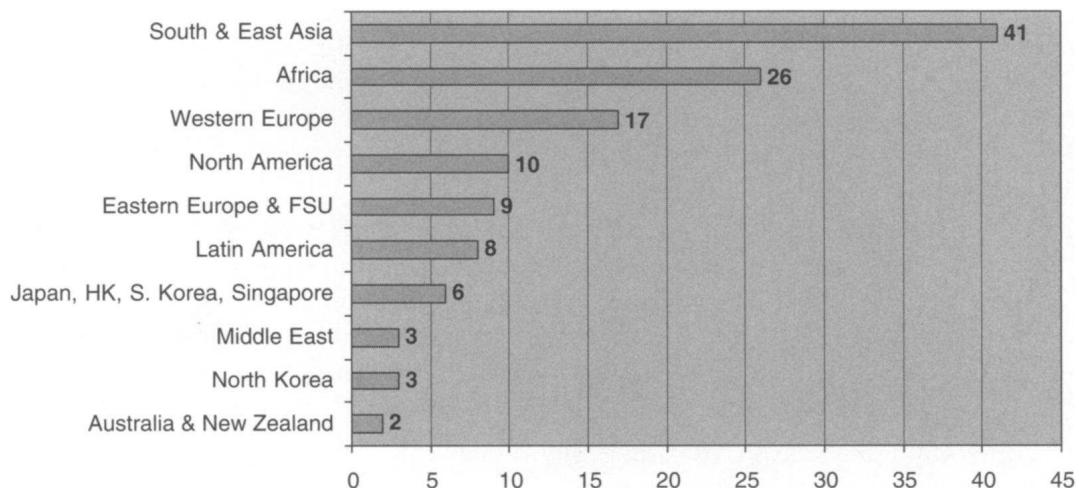


Forrás: Morck, et. al, 2008

Az OFDI célterületei kapcsán megjegyezzük, hogy bár a high-tech kategóriába tartozó felvásárlásokat mindig nagy figyelem kíséri, és azt az illúziót kelti miszerint a kínai cégek

világszínvonalon vannak – például az IBM PC gyártó részlegének felvásárlása -, a kínai OFDI fő irányai 2006-ban Ázsia és Afrika voltak. Ahogy a második ábrán bemutatják, a 125 újonnan tervezett OFDI projektnek több, mint 60%-a az Ázsiai és Afrikai régiókba irányul, és a teljes összegnek csupán harmadát szánták fejlett országokba.

**7.2. ábra: Tervezett FDI projektek száma és célterületeik 2006-ban**



Forrás: Morck, et. al, 2008

A szerzők megállapításai szerint az FDI állomány megoszlása 2006-ban földrajzilag még koncentráltabb volt, százalékos eloszlását tekintve 63,9% ment Ázsiába; 26,3% Latin-Amerikába; 3,4% Afrikába; Észak-Amerikába és Európába pedig körülbelül 3%.

### A főbb szereplők

A 6.3. táblázatban a 30 legnagyobb befektető cégről látunk egy-egy listát 2004 és 2006 között. Morck és társai megjegyzik, hogy a felsorolt 30-ból szinte mindegyik cég állami tulajdonban van, kivéve a Lenovo-t és Huawei-t. Továbbá azt is kiemelik, hogy az állami cégek közül néhány kivétellel mind valamilyen állam által kontrollált monopólium. Vagyis szerintük a legnagyobb OFDI befektető cégek a legnagyobb profittal rendelkező állami tulajdonú tőzsdén lévő cégek is egyben.

Mivel a 30 között ott van a Lenovo és a HUAWEI is, a szerzők kitérnek arra is, hogy a privát szektorból is történik valamilyen szintű külföldi tőke kivétel, azonban ezen a skálán ezeknek a mennyisége jóval alacsonyabb, alig kimutatható. A monopóliummal rendelkező cégek főleg a telekommunikációs, természeti erőforrásokkal összefüggő iparágakból kerülnek ki.

Összességében levonták a következtetést, miszerint a kínai OFDI kismértékű, főként a környező országokba és Afrikába koncentrálódik. A vizsgált években, tehát 2003 és 2006 között nagy mennyiségű ment az adóparadicsomokba, az okot sem számos kutató, sem a szerzők nem tudták megmondani, azonban feltételezéseik szerint nem kizárólagosan az adócsalás állt a háttérben. Mind a mai napig a fő játékosok az állami tulajdonban lévő cégek és az államilag támogatott monopóliumok (6.3. táblázat).

### 7.3. táblázat: A 30 legnagyobb befektető cég 2004-2006

No.	Year 2004	Year 2005	Year 2006
1	China Mobile	China National Petroleum Corp.	China Petrochemical Corp.
2	China National Petroleum Corp.	China National Offshore Oil Corp.	China National Petroleum Corp.
3	China National Offshore Oil Corp.	China Mobile	China National Offshore Oil Corp.
4	China Resources (Holding) Co. Ltd.	China Resources (Holding) Co. Ltd.	China Resources (Holdings) Co. Ltd.
5	COSCO	COSCO	China Mobile
6	CITIC	SINOPEC	COSCO
7	SINOPEC	CITIC	CITIC
8	China Telecom	China Merchant Group	China National Cereals, Oils and Foodstuff
9	Guangdong and Hong Kong Investment	China National Cereal, Oil and Foodstuff	China Merchants Group
10	China Merchant Group	China State Construction Corp.	Sinochem
11	China NetCom	China National Aviation	China State Construction & Engineering
12	China State Construction Corp.	China Telecom	China National Aviation
13	Lenovo Holding	SinoChem	China Telecom
14	China National Aviation	China NetCom	China Shipping
15	China Power Investment	China Shipping	China NetCom
16	China Minmetals	Guangdong and Hong Kong Investment	GDH Limited
17	SinoChem	Shanghai Automotive Industry Corp.	China Power Investment
18	China National Cereal, Oil and Foodstuff	Shum Yip Holding Company	Shanghai Automotive Industry Corp.
19	China Shipping	Lenovo Holding	China National Chemical Corporation
20	Sino Transportation Group	China Power Investment	China Minmetals Corporation
21	Shanghai Automotive Industry Corp.	China Minmetals	Lenovo
22	China Huaneng Group	Sino Transportation Group	Shum Yip Holdings
23	Beijing Orient Electrics Group	TCL	China National Foreign Trade Transportation
24	China World Best Group	Beijing Orient Electrics Group	Huawei Technologies
25	TCL Group	China Huaneng Group	Shanghai Baosteel
26	Guangdong Hangyun Group	China Poly	China Huaneng Group
27	Shanghai Baosteel	Shanghai Baosteel	SinoSteel Corporation
28	Beijing Jade Bird Group	China Shou Gang Group	China Poly Group Corporation
29	China Nonferrous Metal Mining Group	China Nonferrous Metal Mining Group	China Nonferrous Metal Mining & Construction
30	China Road and Bridge Corp.	China North Industrial Group	Haier Group

Forrás: Morck, et. al, 2008

#### A legnagyobbak

Mivel a szerzők cikkükben nem emelnek ki vagy jellemeznek egy multit sem, az általuk összeállított táblázatból kiemelek kettőt, egyet az állami, egyet pedig a privát szférából és rövid jellemzést adok róluk.

## Haier

A céget 1984-ben alapították. Az üzleti filozófiát az innováció és a vállalati gondolkodás határozza meg. Az elmúlt 27 évet a cég világhíres márkák kialakításának szentelte. A csőd széléről nőtte ki magát és vált egy világméretű vállalattá, amely több mint 80 ezer embert foglalkoztat, forgó tőkéje 150,9 milliárd yen volt. Európában 30 országban van jelen, főhadiszállása Franciaországban, a kutatás-fejlesztés részleg pedig Németországban és Olaszországban van. A Haier<sup>92</sup> által gyártott európai termékek magas minőségűek és nagy a piaci részesedésük. A termékek is sokrétűek, szinte minden otthoni elektronikai eszköz megtalálható a hűtőktől a hajszárítóig. A cég nagy hangsúlyt fektet a márka ismertetésére, valamint arra, hogy az emberek szoros kapcsolatba kerüljenek termékeikkel. Szintén fontos, hogy a Haier márkáról az embereknek a minőség, kényelem és lojalitás jusson eszébe. A Haier legfőbb értékei:

- vásárlók szem előtt tartása: a vásárlók érdekeinek és igényeinek kielégítése,
- a fejlesztések fontossága: innováció és kutatás,
- érdekek megtartása: a cég és a vásárlók harmóniája.

A cég többször is újjáéledt, a vállalati kultúrát és a kutatás-fejlesztést tartva szem előtt, 1990-ben, 1995-ben és 1997-ben. Ez a kínálat folyamatos bővülését, bővítését jelentette, amely által a vállalat folyamatosan alkalmazkodni tudott a változó piaci feltételekhez. A vásárlók száma ezzel párhuzamosan növekedett, hiszen a termékek száma is nőtt, a minőség azonban nem csökkent.

A legérdekesebb dolog talán a vállalat tulajdonosi felépítése, hiszen a részvényeket maguk a dolgozók birtokolják, osztalékot mégsem kapnak. Így azt sem tudják, hogy valójában mennyi az értéke a tulajdonosi részüknek.

---

<sup>92</sup> [www.haier.net/en/about\\_haier/haier\\_global/europe/](http://www.haier.net/en/about_haier/haier_global/europe/) letöltve 2012.06.12.  
[http://www.haier.net/en/about\\_haier/culture/](http://www.haier.net/en/about_haier/culture/) letöltve 2012.06.12.

## Lenovo

A Lenovo egy kínai alapítású cég melyet Legend Hong Kong néven alapítottak 1988-ban. A Lenovo név 2003-ban jelent meg, amikor a cég a tengerentúli piaci terjeszkedést tűzte ki célul. A Lenovo<sup>93</sup> missziója, hogy a vásárlók széles körét szolgálja ki számítógépekkel. Az IBM személyi számítógép és laptop részlegét 2004-2005-ben felvásárló vállalat immár a világ harmadik legnagyobb számítógépeket gyártó cége lett. A folyamat utolsó része 2005-ben egy 350 millió dolláros stratégiai befektetés volt. Miután a felvásárlást befejezték, a Lenovo megpróbálta az IBM történelmét is teljesen bekebelezni. Ezzel saját marketing esélyeit növelte meg. A 2011/2012-es üzleti évet minden idők legnagyobb bevételével zárta a cég, amely 29,6 milliárd \$ volt. A piaci részesedés globálisan 12,9%, ezen kívül nagy a részesedésük a feltörekvő országokban, hiszen a cég számítógépei jóval alacsonyabb árakon kerülnek a polcokra. A növekedés ezeken a területeken biztosított. A 2013-as évnek fontos szerepet szánunk:

- a befogadó országok nagy részében két számjegyre növelni a piaci részesedést
- Smart Tv bevezetése, táblagép és okos telefon eladások növelése Kínában
- a felhő szolgáltatás kiterjesztése
- vállalatok számára több termék és megoldás szolgáltatása

Nem meglepő módon ezeket a célokat innováció és kutatás-fejlesztés útján kívánja a cég megvalósítani. Ezek mellett a munkaerő megtartása és sikeres vállalati kultúra kialakítása is a tervük közé tartozik. Egy olyan egyedülálló üzleti modellt szeretnének kidolgozni, melynek fő erénye a minőségi és lojális munkaerő képzése.

A Lenovo életében nem voltak igazi mélypontok, a vállalat mögött mindig ott tornyosult a hatalmas kínai állam. A cég sikerének titka azonban nem ebben keresendő. Nagy erőfeszítések történtek a folyamatos fejlesztésekben, és nem utolsósorban a sikerhez hozzájárult az IBM felvásárlása is, ami a multinacionális cégek életében nem számít egyedi esetnek.

## Az FDI-ra ható makrogazdasági tényezők

A cikkben a szerzők kitérnek Kína makrogazdasági környezetének elemzésére is, ugyanis a tanulmányuk elején utaltak arra, hogy a megfelelő gazdasági-társadalmi helyzetkép megismerése nélkül nem lehet érdemi következtetéseket levonni.

A makrogazdasági környezetnek három tényezőjét vizsgálták, amelyet összefüggésbe hoztak az OFDI akkori helyzetével, növekedésével. A tényezők rendre a magas megtakarítási ráta, a

---

<sup>93</sup> [http://www.lenovo.com/ww/lenovo/pdf/Lenovo\\_Q4\\_FY12\\_PPT\\_Eng\\_FINAL\\_v1\\_Combined.pdf](http://www.lenovo.com/ww/lenovo/pdf/Lenovo_Q4_FY12_PPT_Eng_FINAL_v1_Combined.pdf) letöltve 2012.06.12.

[http://www.lenovo.com/lenovo/hu/en/history.html#link\\_2000](http://www.lenovo.com/lenovo/hu/en/history.html#link_2000) letöltve 2012.06.12.

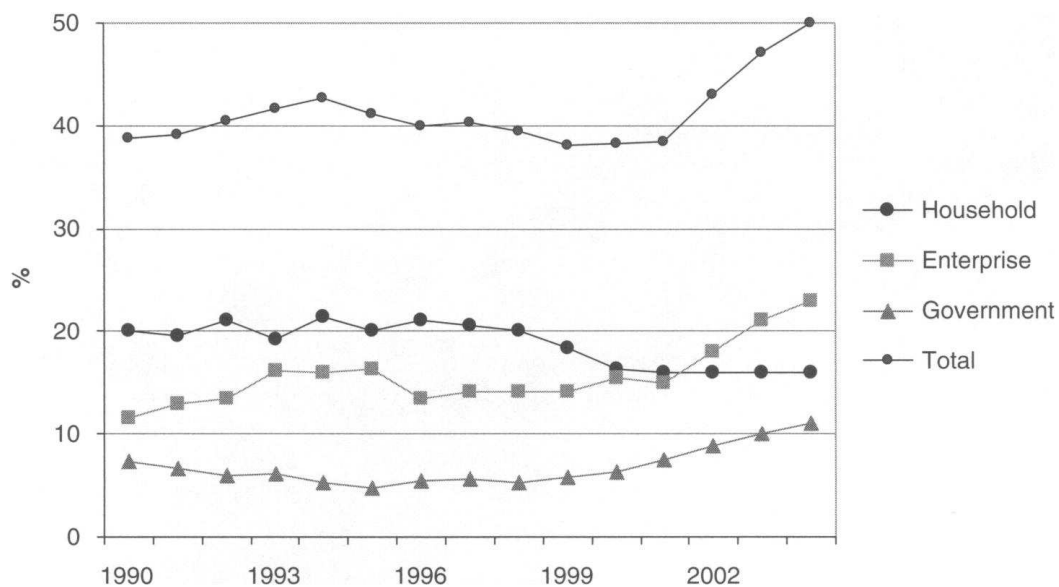
[http://www.lenovo.com/lenovo/hu/en/our\\_company.html](http://www.lenovo.com/lenovo/hu/en/our_company.html) letöltve 2012.06.12.

gyenge vállalatvezetési kultúra, egyenlőtlen tőke eloszlás. A szerzők leszögezik, hogy bár a magas megtakarítás sok esetben pozitív lehet egy ország számára, a befektetéssel mindig szembenálló. Véleményük szerint az egyenlőtlen tőkeeloszlás miatt a kiszoruló cégek idővel tönkremehetnek, a vállalatvezetés hiányosságai pedig nehézséget okozhatnak a külföldi piacokon.

### A megtakarítások

A szerzők által bemutatott adatok alapján Kína megtakarítási rátái a GDP-hez viszonyítva magasak. Vizsgálatuk során mennyiségileg nem, összetételben azonban változásokat érzékeltek. A háztartásokéban csökkenést, a cégekében ezzel ellentétben növekedést figyeltek meg, ami a legnagyobb részt tette ki az egészből. A 6.3. ábrán jól látható a tendencia, hogy a háztartásokat jelölő vonal nem túl meredeken, azonban csökken. A kormányzati és vállalati megtakarítások viszont nőnek, ezzel együtt az összmegtakarítást jelölő vonal 2000-től meredeken elkezdett nőni. Itt jegyzik meg a cikk írói, hogy a legtöbb háztartási megtakarítás államilag irányított bankokba kerül, mint letét.

7.3. ábra: Kína megtakarításai a GDP %-ában



Forrás: Morck, et. al, 2008

A háztartások megtakarításainak okaira is kitértek a szerzők, amik között jól ismert indokokat találtak, mint például a tanulás, taníttatás, a lakásépítés, a tartós vásárlási cikkek vásárlása, biztonság: nyugdíj, egészség.

Az ábrán is megfigyelhető csökkenő megtakarítási rátát pedig a következő okokra vezették vissza: nagy felgyülemlett megtakarítás, öregedő társadalom, folyamatos fejlődés a vásárlói hitel piacon.

A háztartások megtakarításainak vizsgálata mellett nagy hangsúlyt fektettek a vállalati megtakarítások elemzésére is. Adataik alapján Kínában ez a megtakarítási ráta a legnagyobbak között van a világon (20.0), meghaladja a japán cégekét is (lásd. 6.4. táblázat).

**7.4. táblázat: Megtakarítási ráták a GDP %-ában**

Country	China	USA	France	Japan	Korea	Mexico	India
Total domestic savings	41.7	14.3	20.7	25.5	31.0	20.8	28.3
Household savings	16.0	4.8	10.8	8.2	4.5	8.0	22.0
Enterprise savings	20.0	10.3	9.5	19.4	14.8	10.6	4.8
Government savings	5.7	-0.9	0.3	-2.2	11.7	2.2	1.5

Forrás: Morck, et. al, 2008

A szerzők kitértek az alapvető vállalatfinanszírozási elméletre, amely kimondja, hogy a cégek kifizetnek minden olyan profitot, amely nem szükséges a befektetésekhez. La Porta elméletében (Morck, et. al., 2008) arra utal, hogy ahol nagyobb a jogi védelem, több osztalékot fizetnek, ahol ez a jogi védelem kisebb, ott inkább felhalmozzák a nyereséget. Konklúzióként levonják, hogy ha egy cég nem osztja szét a nyereségét, azt mutatja, hogy az gazdasági szempontból nem hasznos számára.

Kínában a tőzsdén jelen lévő állami cégeknek több mint a fele nem fizetett osztalékot – állapították meg a szerzők. Ezt indokolhatónak tartották azzal, hogy a kínai cégek több tőkét tartalékolnak felkészülve a nem várt, előre nem látható, vagy tőkehiányos időszakokra. Kína esetében a gyenge vállalatvezetési kultúra következtében a külföldi befektetések jelentős perspektívát jelenthetnek egyfajta menekülőútként a belső szabályozott piacokról, így nőhet az OFDI mennyisége.

### **A vállalatok tulajdonosi struktúrája**

Az ország specifikus osztalékpolitika lehetséges okait a tulajdonszerkezetben is keresték a szerzők. Az általuk vizsgált és bejegyzett 1381 cég részvényei közül 66%-al a vizsgált időszakban nem kereskedtek. Ezek több mint felét az állam birtokolta, kisebb része pedig állami tulajdonban lévő cégeké volt. A maradék részvények sem voltak elidegeníthetőek, vagyis nem lehetett szabadon eladni és megvenni őket. A szerzők feltételezései alapján ezáltal megmarad az állam tulajdonosi jogosítványa, ami igaz a pénzügyi intézményekre is. Kínában a szerzők szerint kevés jogi lépést tettek eddig, hogy ez az egyenlőtlenség megváltozzon.



## **Pénzpiaci torzulások**

A makrogazdasági tényezők közül a harmadik a pénzpiaci torzulások vizsgálata volt. A pénzpiaci torzulások hiányosságait, valamint a sokszor nem megfelelő működést az állami szabályozásnak, a túlzott állami beavatkozásnak tulajdonították a cikk írói.

Felvázoltak egy „folyamatot”, ami a következő: a pénzpiacot a menedzseri érdekek irányítják, mivel azonban a menedzsereket az állam nevezi ki, ezért rajtuk keresztül az állam irányítja a pénzpiacot. Megvizsgálták a legnagyobb bankokat Kínában, és azt találták, hogy főként 4 nagy állami bank tevékenykedik az országban. 2005-ben a kereskedelmi kölcsönök  $\frac{3}{4}$ -e, a banki vagyoni értékek fele az ő kezükben volt. A háztartási megtakarításoknál kiemelték, hogy a legtöbb háztartási megtakarítás államilag irányított bankokba kerül, mint letét. Ezekből a letétekből később kölcsön lesz, és ezeknek a kölcsönöknek a nagy része az állami szektorba megy, azt pedig hogy ki kaphatja meg a kölcsönt az állami politika szabályozza. 2001 és 2004 között a rövidtávú kölcsönök 73%-a az állami cégeknek lett kiutalva. Véleményük szerint ezek a tényezők mind az országban kialakult fejletlen pénzpiaci formákra utalnak, és mivel Kínában mind a pénz és a szabályozás is egy kézben összpontosul, ezáltal sérül a transzparencia.

A szerzők kifejtik, miszerint egy OECD tanulmány megállapítása szerint mégis a privát szektor az, ami a gazdaság motorjaként működik. Ugyanis a privát cégek folyamatosan tőkehiánnyal küszködnek, eladásai nehezebben, termelékenységük azonban erősebben növekszik. Véleményük szerint konzisztens a kínai bankrendszerrel az, hogy az állami cégek tőkemegtérülése kisebb, mint a privát cégeké, hiszen szinte minden kölcsönt az állami cégek kapnak, és az állami oldalon amellet, hogy szinte biztosan tudnak kölcsönhöz jutni, hatékonytalan újrainvesztálás figyelhető meg. Ezt a jelenséget további lehetséges okként jelölték meg az OFDI növekedésére, amiből természetesen nem következik az, hogy gazdasági értelemben rossz lenne az OFDI. A cikk szerzői szerint már megfigyelhető egy bizonyos javuló tendencia a vállalatvezetők viselkedésében, egyre többször kéri ki külső tanácsadók véleményét, aminek következtében egyre több állami cég investál sikeresen. Azonban ez nem fedi el a tényt, hogy a privát cégeknek korlátozottak a lehetőségei.

## **Politikai fortélyok és az irányítás kérdésköre**

Az OFDI célterületeinek tárgyalásánál szót ejtettek arról a szerzők, hogy a kínai OFDI fő irányai Ázsia és Afrika. A pénzpiaci torzulások kapcsán pedig arról, hogy nem mindig a hatékonyan működő cégek fektetnek be. Morck és munkatársai megpróbálták erre is választ keresni, és racionális választást feltételezve a háttérben arra jutottak, hogy a befektetés célországaként kiválasztott területek, tehát Ázsia és Afrika azért lehet jó választás, mert itt is magas az állami beleszólás a gazdaságba, domináns politikai párt irányít, gyengék a privát gazdasági intézmények, gyenge a tulajdonjog védelme, tehát hasonlóak a körülmények, mint Kínában. Így a kínai cégek könnyebben tudnak lavírozni a politika és bürokrácia útvesztőiben, mintha fejlett gazdaságú és intézményrendszerű európai országokba fektetnének be.

A tanulmányban végül, de nem utolsósorban az irányítás kérdéskörét vizsgálták meg a kínai vezetők kapcsán. Elsőként azonban fontosnak tartották megemlíteni, hogy Kínában egyfajta változás ment végbe. A vizsgált évekig a technológiai transzfer az volt, hogy nagy összeszerelő és gyártó cégek megvettek egy kínai termelő vállalatot azzal a céllal, hogy olcsón tudjon termelni. A 2000-es évek közepére/végére azonban ez a tendencia megfordult, Kína lett az a szereplő, aki mint gyártó cég megveszi a szellemi tulajdont.

Ehhez kapcsolódóan kifejtik véleményüket a legfelsőbb cégek vezetőinek motivációival, cégirányítási szokásaival kapcsolatban. Ahogy a cikkben írják, technológiát nem elég egyszerűen megvenni, fejleszteni kell azt, a márkanevet megvédeni, minőségét megtartani, szerintük azonban a kínaiak ebben gyakorlatlanok, kevés tapasztalat áll a rendelkezésükre, kevés a példa előttük.

Ehhez a tendenciához szorosan kötnek még egy témakört, mégpedig azt, hogy az állam által irányított vállalatokban előre meghatározott célokat kell elérniük a cégvezetőknek, ami nem mindig egyezik meg a vállalat érdekeivel. A kínai vezetők számára azonban a cég feletti irányítás a legfontosabb, nem a gazdasági érdekek (pl. a részvényeseké). Ez szerintük egyfajta okként szolgálhat az FDI meglődülésére, hiszen inkább fölvásárlásokat tesznek, mint együttműködést próbálnak kialakítani. Maguk a top vezetők is nehezen szabadulnak a tervgazdaság eszméitől, idegen számukra a szerződéses megállapodás és a piacgazdaság, idegenek a piaci folyamatok. Véggövetkeztetésként levonják, hogy veszélyt hordoz magában a tény, ahogy túlértékelik az irányítás fontosságát, hogy a nemzeti büszkeség túl nagy arányban van jelen.

## **Összegzés**

A szerzők összefoglaló soraikban leírják, hogy a kínai kifelé irányuló FDI relatív kevés. Az áramlás és az állomány is kicsi a GDP-hez képest, még más fejlődő országgal összehasonlítva is. A kifelé tartó FDI főként közeli ázsiai és nyersanyagban gazdag afrikai fölvásárlásokból áll. Szerintük ez egyfajta megvalósulása az ország gazdasági, vállalatszerkezeti és vállalatvezetési transzformációjának, amelyet a kutatók végigkísérnek. Gazdasági szempontból az eredményt nem találják meglepőnek, hiszen a fő szereplők nagy állami tulajdonban lévő vállalatok és állam által segített monopóliumok az építő és nyersanyag szektorokból. A tulajdonjog és a szerkezet hiányosságai miatt ezek a cégek inkább felhalmozzák a profitot és nem fizetnek osztalékot a részvényeseknek. Mi több, a bankok által dominált tőke elosztás is a pénzek nagy arányát juttatják ezekhez a cégekhez. Az állami vezetők pedig saját karrierjüket szem előtt tartva csoportosítják a felhalmozott nyereséget és nem a gazdasági nyereség által.

Gazdasági szempontból megvizsgálva azt állapították meg, hogy a kínai cégeknek nagy tapasztalata van a bürokráciával, így hasonló környezetben jól teljesíthetnek. Néhány lejáratú stádiumú iparágban (a kutatás, fejlesztés helyett a verseny a termelésre és a költségekre vonatkozik) az állami tulajdon előny lehet. A kínai vezetők továbbá többre értékelik (túlértékelik) a cég feletti irányítás fontosságát és nem bíznak a piaci folyamatokban.

Ezek miatt a tényezők miatt véleményük szerint a kínai kifelé irányuló FDI vegyes eredményességet hozhat ahogy a jövő gazdasági folyamatai kirajzolódnak. A következő években mégis nagy növekedésre lehet számítani a kifelé irányuló FDI-ban mind mennyiség mind az iparágak variációjának tekintetében. A globalizáció segítheti a kínai cégeket, melyek fejlődő országokba invesztálnak és végtermékeket árulnak, valamint a nemzetközi tapasztalat általánosságban segítheti a cégek növekedését. Morck és munkatársainak vizsgálatakor a kínai OFDI mondhatni kezdeti stádiumban volt, így a még teljesebb megértés érdekében hosszabb távú kutatások is érdekes eredményeket hozhatnak. Ez azonban már egy másik kutatás tárgya.

### **Felhasznált irodalom**

Czakó, E. – Reszegi, L. (2010): Nemzetközi vállalatgazdaságtan, Alinea Kiadó

Global Economy and International trade órai előadás, 2010.03.

Google letöltve 2012-06-08

Inotai András – Juhász Ottó (szerk.) [2008]: *Kína: realitás és esély. Tanulmányok Magyarország Kína stratégiájának megalapozásához*. MTA VKI, Budapest

<http://www.business.ualberta.ca/RandallMorck.aspx> letöltve: 2012-06-07

<https://apps-bschool.nus.edu.sg/asp/staffprofile/cv.asp?ID=2330> letöltve 2012-06-07

<http://www.bus.umich.edu/FacultyBios/FacultyBio.asp?id=000796373> letöltve 2012-06-07

[http://www.haier.net/en/about\\_haier/culture/](http://www.haier.net/en/about_haier/culture/) letöltve 2012.06.12.

Mork, R. – Yeung, B. – Zhao, M. (2008): Perspectives on China's Foreign Direct Investment, *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, No. 3 (Apr. - May, 2008), pp. 337-350

Naughton, Barry [2007]: *The Chinese Economy. Transitions and Growth*. The MIT Press, Cambridge, England, chapter 2, chapter 3, chapter 5

Székely-Doby András: „Urbanizáció és vidékpolitika Kínában”. In: Inotai András – Juhász Ottó (szerk.): *A változó Kína*. 1. kötet: *Kína politikai, társadalmi fejlődésének jelene és jövője*. MTA - MEH, Budapest, 2009, 113-132. o.

[www.haier.net/en/about\\_haier/haier\\_global/europe/](http://www.haier.net/en/about_haier/haier_global/europe/) letöltve 2012.06.12.

## 8. Kínai és indiai vállalatok Európában<sup>94</sup>

-

### Katona Viktória

PhD hallgató, BCE Stratégia és Projektvezetés Tanszék  
Vállalkozásfejlesztési Intézet

A következő műhelytanulmány a Hay-Milelli francia szerzőpáros munkája alapján a kínai és indiai befektetések mozgatórugóit és hatásait ismerteti, felvázolva a háttérben húzódó vállalati motivációkat és a beáramló működőtőkének az európai fogadó országokra gyakorolt hatását.

*Christian Milelli* francia egyetemi kutató, jelenleg a Dél-Párizsi Egyetem Nemzeti Tudományos Kutatóközpontjának oktatója és az Economix tudományos munkatársa. (Centre National de la Recherche Scientifique, EconomiX, University of Paris-Ouest Nanterre La Défense, Nanterre, France)

*Françoise Hay* francia egyetemi kutató, a Rennes-i Egyetem Közgazdaságtani és Menedzsment Kutatóközpontjának munkatársa. (Centre de Recherche en Economie et en Management, University of Rennes 1, Rennes, France).

A szerzőpáros szakterülete az Európában induló – alapított és felvásárolt –, ázsiai tulajdonú vállalatok viselkedésének és a fogadó ország gazdaságára gyakorolt hatásainak vizsgálata. A témában több cikket is publikáltak **Yunnan Shi** társszerzőjükkel. Munkásságuk során egyedülálló adatbázist állítottak össze a kínai és indiai tulajdonú vállalatok európai terjeszkedéséről, több, mint egy évtizeden keresztül rögzítve a vállalatalapításokat és felvásárlásokat a beruházások értéke és a beruházó anyavállalat székhelye szerint. Kutatásaikat a Francia Gazdasági Minisztérium támogatta. A kínai és indiai vállalatok európai jelenlétének fő jellegzetességeit és hatásait ismertető feldolgozott munkájuk egy 2010-ben kezdődött COST (Európai Együtműködés a Tudomány és Technológia területén) projekthez<sup>95</sup> kapcsolódik. A keleti multinacionális vállalatok európai megjelenésének különböző dimenzióit feltáró kutatási projekthez jelentős mértékben járult hozzá a szerzőpáros kutatása.

**Yunnan Shi**, (Centre de Recherche en Economie et en Management, University of Rennes 1, Rennes, France)

---

<sup>94</sup> Hay, Françoise – Milelli, Christian (2011): Chinese and Indian Firms in Europe: Main Characteristics and Presumed Impacts,

<sup>95</sup> The Emergence of Southern Multinationals and their Impact on Europe, COST ([http://www.tcd.ie/iis/emerging-multinationals/assets/documents/progress\\_report-IS0905-2010-11.pdf](http://www.tcd.ie/iis/emerging-multinationals/assets/documents/progress_report-IS0905-2010-11.pdf) letöltve: 2012.06.01.)

A gyorsan növekvő, fejlődő gazdaságok helyzete az ezredforduló óta jelentősen megerősödött, és a BRICs országokból induló működő tőke kiáramlás növekedése egyre nagyobb hatással van az európai térség gazdaságára. A környezeti változásokkal kapcsolatban a kései, gyors ütemű fejlődést megvalósító tudatos szereplők előretörése számos kérdést vet fel, többek közt, hogy pontosan mely motiváló erők hatnak az Európába irányuló FDI növekedése mellett, és hogy a beáramló működő tőke milyen változásokat okoz a fogadó országokban. Jelenleg az Európai Unió a legnagyobb FDI fogadó. Kína és India, mint partnerországok, a nagyarányú tőkemozgás és vállalataik speciális helyzet miatt kiemelt figyelmet érdemelnek. A gyorsan változó gazdasági környezetben létrejött kínai és indiai vállalatok alkalmazkodási képessége kiemelkedő és jó példákkal szolgálhatnak a válság lecsengése után következő időszakokra. A tanulmány az ázsiai anyaországokból terjeszkedő vállalatok motivációinak áttekintését, és az európai fogadó országokban érzékelhető, illetve várható hatásokat ismerteti, hozzájárulva ezzel a jelenség mélyebb megértéséhez.

## **A kínai és indiai vállalatok jelenléte Európában:**

### **(1) Elméleti alapok**

A kínai és indiai vállalatok fejlett országokban történő terjeszkedésének magyarázatára és értékelésére Hay és Milelli a nemzetközi üzleti gazdaságtan több megközelítését ismerteti.

A vonatkozó elméleti megközelítések közül a legkorábbi a Dunning nevéhez kötődő „*OLI*” *eklektikus paradigma*<sup>96</sup>, amely szerint a nemzetközi befektetés három alapvető feltétele a vállalat számára a (1) tulajdonlásból származó előny (Ownership advantage), (2) országspecifikus előny (Location advantage) illetve az (3) internalizációs előny (Internalisation advantage) realizálása.

A megközelítés később a „*Befektetési fejlődési út*” elméletével<sup>98</sup> egészül ki, amely általános kapcsolatot feltételez a ki és beáramló FDI illetve az ország GDP/fő-ben mért relatív fejlettsége közt. A francia szerzőpáros szerint ez Kína és India esetében csak korlátozottan érvényes, mivel az egy főre jutó bruttó nemzeti össztermék ezekben az országokban a mai napig relatív alacsony. A kutatás szempontjából releváns elmélet a Johanson és Vahlne nevéhez kötődő „*Fejlődési megközelítés*”<sup>99</sup> – vagy az ún. *Uppsala-modell* –. Eszerint a nemzetközi terjeszkedés során megszerzhető tapasztalati tudás a fő előny. Az nemzetközi

---

<sup>96</sup> Dunning, J. I-I. (1972) *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Wokingham, UK: Addison-Wesley.

<sup>97</sup> Dunning, J. H. (1977) *Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach*. In B. Ohlin, P. Hesselborn and M. Wijkman (eds), *The International Allocation of Economic Activity*. New York: Holmes & Meier.

<sup>98</sup> Dunning, J. H. - Narula, R. (1998) *The Investment Development Path Revisited: Some Emerging Issues*. In Dunning J. H. - Narula R. (eds), *Foreign Direct Investment and Governments: Catalysts for Economic Restructuring*. London: Routledge.

<sup>99</sup> Johanson, J. - Vahlne, J.-E. (1977) *The Internationalisation Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Market Commitment*. *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.

terjeszkedés tapasztalati eredménye útfüggő, kumulatív és lépésenként bővül. Az elmélet több jelenséget magyaráz a vállalat és környezete közötti „pszichikai távolság” leküzdésének szükségességével, rávilágít, hogy a befektető jellemzően a legkönnyebb ellenállás mentén haladva először a szomszédos, később a legalábbis ismert kulturális közegek felé terjeszkedik a földrajzi, kulturális, nyelvi, intézményi és fejlettségbeli különbségek áthidalása érdekében. Jó példa erre a hong kongi vállalatok terjeszkedése a kontinentális Kína felé, vagy az indiai vállalatok jelenléte az Egyesült Királyságban. Hay és Milelli hozzáfűzi, hogy a fentiek ellenére léteznek „globálisnak születő” vállalatok, amelyek nem illeszkednek a vázolt elméleti keretbe. A szerzők által ismertetett legfrissebb elmélet a *'Linkage, Leverage, Learning'*<sup>100</sup> – a *Kapcsolódás, Kiaknázás, Tanulás* koncepciója. Ez a vállalatok nemzetközi terjeszkedését, a globalizálódás elkerülhetetlen mellékhatásának tekinti, ahol a későn érkezők célja, hogy felzárkózzanak az inkumbens multikhoz. A későn érkezők előnyét (second vagy late movers advantage) gyakran gyors felzárkózás követi, imitációból fakadó innováció lesz. Az elméletet fémjelző három fogalom értelmezése a kapcsolódás (Linkage) esetében az erőforrásokhoz való hozzáférést, a technológiai tudás és know-how elsajátítását; a kiaknázás (Leverage): külső erőforrások megragadását a vállalat által hozzáférhető kapcsolati háló révén; a tanulás (Learning): a kapcsolódás és kiaknázás ismétlődésével valósul meg.

## (2) A terjeszkedéssel elérhető előnyök

Az elméleti és empirikus kutatás eredményei alapján a külföldi terjeszkedés, befektetés előnyei a kínai és indiai vállalatok számára (1) vállalatspecifikus illetve (2) anyaország specifikus előnyökben realizálódnak. A vállalatspecifikus előnyök a két BRICs ország esetében a **gyártási folyamatokhoz kapcsolódó képességek, valamint a folyamatosan fejlődő technológiai szakértelemhez köthetőek**, az előbbi a gyártási tevékenységek terén jelent előnyt a befektetők oldalán, míg a másik, és az ahhoz kapcsolódó tanulás lehetőséget ad az anyaországban terjeszkedő tevékenységek fejlesztésére, vagy az ott már megvalósult fejlesztések kihasználására, ahogyan ez például a kínai telekommunikációs készülékgyártó cégek esetében történt. Hay és Milelli felhívják a figyelmet arra, hogy Kína és India a legkevésbé sem szorítkozik az alacsony technológiai intenzitású szektorokban való terjeszkedésre, sőt, rendkívül gyors technológiai fejlődés volt megfigyelhető, amire Kína esetében jó példa a Haier, a Lenovo, és a BYD co. fejlődési íve az elektronikai iparban, a Huawei Technologies, és a ZTE a telekommunikációs szektorban vagy az indiai Mahindra & Mahindra és a Bharat Forge a közlekedési elektronikai ágazatban. Előnyként említendő a *védtett eszközök* kihasználása, ami a korábbiakban az állami tulajdon, ma a családi irányítás következtében realizálódik. A kihasználható előnyökhöz adódnak a *tulajdonosi és vezetési jellemzők*, valamint a felsővezetés megfelelő képességek. Teece és Pisano<sup>101</sup> szerint a kínai és indiai vállalatok a gyorsan változó környezethez való alkalmazkodás szükségessége miatt nagyon jól teljesítettek a dinamikus képességek kialakítása terén.

---

<sup>100</sup> Mathews, S. A. (2006) Dragon Multinationals: New Players in 21st Century Globalization. Asia Pacific Journal of Management, 23, 93-113.

<sup>101</sup> Teece, D. and Pisano, G. (1994) The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. Industrial and Corporate Change, 3, 537-56.

### **(3) A háttérben húzóóó motivációk**

A szerzők szerint az Európába belépő vállalatok számára a *versengő hazai piac, az erős kormányzati támogatás*, illetve a makrotrendek által jelentett versenyelőny kihasználásának lehetősége jelentik a fő motiváló erőt. Kína esetében széleskörű kormányzati támogató intézkedések, *adóvisszatérítés, kedvezményes hitelek, gazdaságdiplomáciai segítség, támogató intézmények és stratégiai beruházások finanszírozását támogató szuverén befektetési alapok*<sup>102</sup> biztosítják a megfelelő háttérrel a terjeszkedő vállalatoknak.

Indiában a támogató intézmények, mint például Szoftver és Szolgáltató Vállalatok Nemzeti Szervezete, valamint a rendkívül magas színvonalú technológiai parkok - jelenléte meghatározó.

Ez illeszkedik Dunning, a szerzők által idézett tipológiájához, ami alapján a nemzetközi terjeszkedés négyféle alapvető motivációja különböztethető meg, amelyek (1) a piacszerzés (Market seeking), az (2) erőforrásszerzés (Resource seeking), a (3) hatékonyságnövelés (Efficiency seeking) illetve valamilyen (4) stratégiai előny megszerzése (Asset seeking).

Hay és Milelli a felsorolt motivációk közül a fejlett európai országokba irányuló terjeszkedést mozgóóó fő erőkként *a piacszerzést és stratégiai előnyök megszerzését* jelölte meg, mivel az empirikus kutatás alapján ezek bizonyultak a leghangsúlyosabbnak.

## **A kínai és indiai vállalatok európai terjeszkedése**

### **Elméletek az empiria tükrében**

Empirikus eredmények, ezek alapján a következő dimenziókat vizsgálták, stb. stb...

Az Európában jelenlévő kínai és indiai vállalatok jellegzetességeinek meghatározásához felhasznált elsődleges forrást a szerzőpáros által 1980-tól 2007-ig folytatott kutatás szolgáltatja. Hay és Milelli több, mint ezer, 10 főnél nagyobb, új, kínai és indiai érdekeltséget (zöldmezős beruházásokat, akvizíciókat vagy joint venture-t) illetve terjeszkedő üzleti egységet vett számba. Ezek alapján a beruházások megoszlását, és a vállalati motivációk különböző dimenzióit tárták fel. A kutatás 2007 folyamán interjúorozattal egészült ki.

### **A piacszerzési motivációk**

Az Európában terjeszkedő kínai és indiai vállalatok esetében is a *piachoz való hozzáférés, illetve a piac növelésének lehetősége* az elsődleges hajtóerő. Ez új értékesítési pontok, elosztási központok kialakításában vagy technológiai központok létesítésében nyilvánulhat meg. Ezek lehetővé teszik a fogyasztók könnyebb elérését, a fogadó országba irányuló export támogatását, sőt, az antidömping intézkedések elkerülését is.

A piachoz való hozzáférés egyik kulcsa a kínai vállalatok körében a nagyfokú termékfejlesztési rugalmasság, ami biztosítja a technikai és biztonsági előírásoknak való

---

<sup>102</sup> Érdekeség, hogy a stratégiai befektetésekre fordított forex betétek összege 2008-ra elérte a 2000 mrd USD-t.

megfelelést, kereskedelmi bázisuk egyre fejlettebb, továbbá gyakran kínálnak kedvezőbb after sales szolgáltatásokat az ügyfelek meggyőzése érdekében. A vállalatok piachoz való hozzáférése ezután segíti más kínai gyártású termékek beáramlását is.

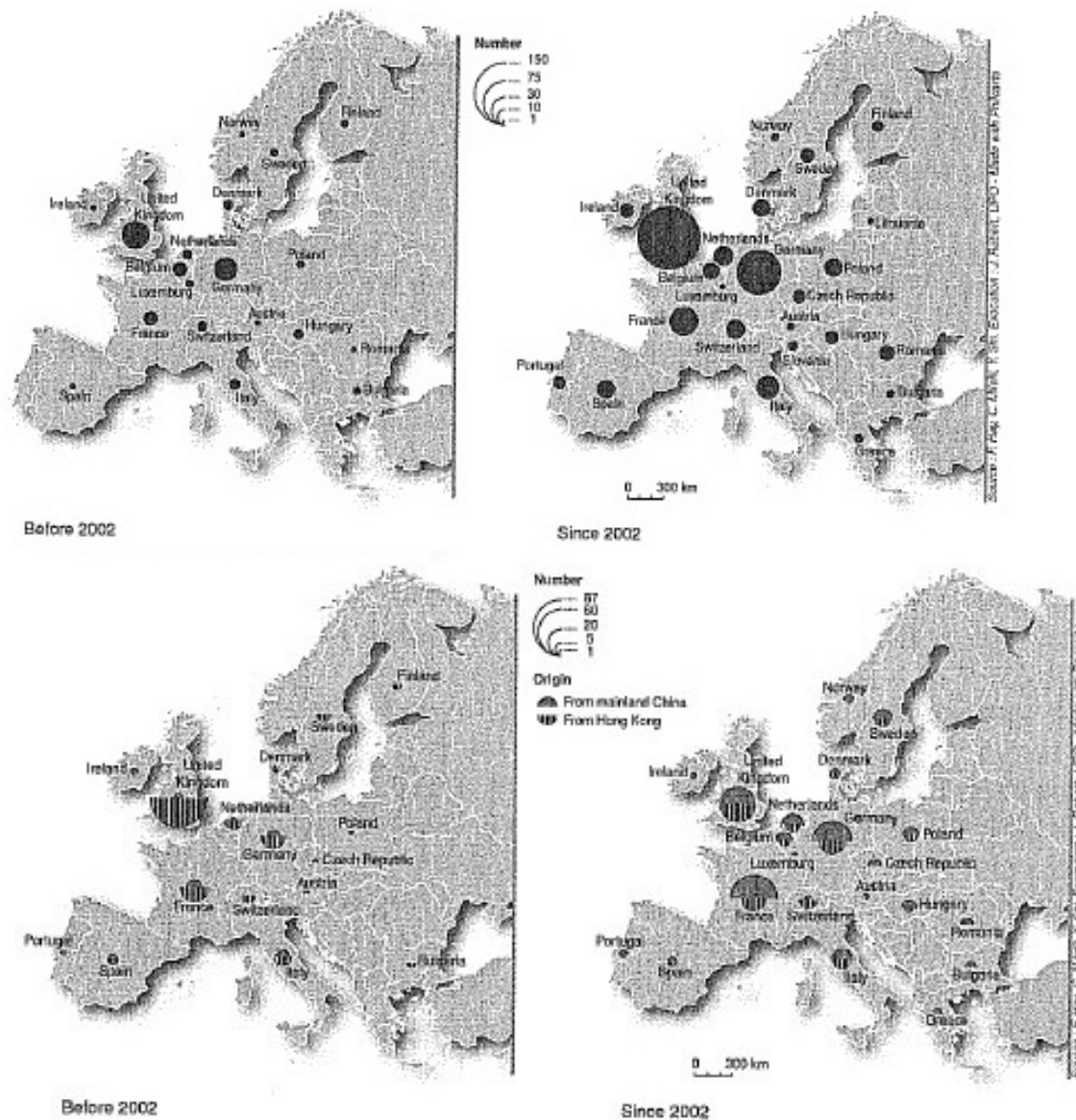
India esetében ugyanez a terjeszkedés elődleges motivációja, különösen a szoftver, IT és generikus gyógyszeripari szegmensekben. Emellett szükség van a rés piacok fogyasztói körének meggyőzésére és technikai támogatás biztosítására. Ehhez speciális üzleti modellt fejlesztettek, ami a vállalat európai jelenlétét – ami a bevételek akár 90%-át is jelentheti- az anyaországból érkező szoftver és szervízszerelvényekkel egészíti ki.

A kínai és indiai vállalatok európai terjeszkedését a 2002-es helyzethez viszonyítva a következők szerint alakult.

Mindkét esetben fő célországok az Egyesült Királyság, Németország, Franciaország, Olaszország. 1990 óta a beruházások 75%-a itt valósult meg. Hollandia jelentős szállítási infrastruktúrája és egyedülálló ÁFA politikája miatt logisztikai központoknak ad helyet.



## 8.1. ábra: Kínai és indiai vállalatok jelenléte Európában 2002 előtt és után



Forrás: Hay-Milelli, 2011, 156. old. A szerzők saját munkája alapján.

### ***Stratégiai előnyök fejlesztésének motivációja***

A terjeszkedés által következtében a szervezeti képességek szintén fejlődnek. A kínai és indiai vállalatok körében a stratégiai előnyök kialakításának, illetve megszerzésének motivációja a második fő mozgató erő.

Stratégiai erőforrások közé tartoznak a menedzsment képességek, a technológiai know-how, a marketingtapasztalat, illetve a márkaismeretetés. Filippov és Saebi<sup>103</sup> vonatkozó elmélete szerint a fogadó országban márkaértékkel, hírnévvel, értékesítési csatornákkal nem rendelkező vállalatok képesek lehetnek a felsorolt hiányosságokból előnyt kovácsolni, és semlegesíteni az inkubens multik előnyét.

<sup>103</sup> Filippov, S. - Saebi, T. (2008) Europeanization Strategy of Chinese Companies: Its Perils and Promises, UNU-MERIT Working Paper No. 55, Maastricht.

Az immateriális javak megszerzése elsődlegesen *vállalatfelvásárlással* történik, de *szerves növekedéssel* is létrejöhetnek kutatási központok és tervezési egységek a fogadó ország technológiai klasztereihez csatlakozva.

Mindkét lehetőség különböző előnyökkel és hátrányokkal társul. A *zöldmezős befektetések és saját tulajdonú leányvállalatok alapítása* esetén biztosított a folyamatok feletti teljes kontroll, ugyanakkor lassabban jutnak el az operatív működés szintjére a fogadó ország kognitív kontextusában (később lesz ismert a márka a fogyasztók körében, lassabban épül ki kapcsolatrendszere). A *vállalatfelvásárlás*, bár lehetővé teszi a speciális erőforrásokhoz és a piachoz való gyors hozzáférést, nehézségekbe ütközhet a felvásárolt szervezet irányítása során. A szerzők megemlítik, hogy bizonyos előnyök az anyavállalat számára is hasznosak lehetnek – kínai cégek esetében nem egyedülálló, hogy az Európában kialakított K+F központok és leányvállalatok „megfigyelőegységként” funkcionálnak, és biztosítják a tudásáramlást az anyaország felé.

Az indiai befektetések mögött hasonló okok húzódnak meg, de középpontjukban jellemzően a piachoz való hozzáférés áll. Jó példa erre, hogy a Wipro Technologies a megfelelő kapcsolati háló és technológiai szinergiák kihasználása érdekében az ország déli és nyugati részén elhelyezkedő technológiai parkokat választott franciaországi indulásakor. Ez hozzásegítette a kiszolgálandó igények pontosabb megismeréséhez is.

A befektetések forma szerinti megoszlása Kína és India esetében a Hay és Milelli számításai alapján az alábbiak szerint alakult 1965 és 2007 között.

## 8.2. ábra: A piacralépés forma szerinti megoszlása a kínai és indiai vállalatok európai terjeszkedésében 1965 és 2007 között

	Greenfield	Acquisition	Joint venture
China	61%	34%	5%
India	47%	51%	2%

Source: Authors' own calculations.

Forrás: Hay-Milelli, 2011, 157. old.

### A terjeszkedő vállalatok stratégiája

A szerzők empirikus vizsgálatai azt támasztják alá, hogy nemzetközi terjeszkedés során a vállalatok jellemzően az általános gyakorlatot követik a cégalapítás és az akvizíciók esetében egyaránt. Érdekeség, hogy az azóta zajlott vizsgálatok szerint 2007-ig a kínai eredetű beruházások és indiai felvásárlások voltak jellemzőek, azóta fordult a trend.

Mindkét ország vállalatai számára a cél a megkülönböztető jellemzők, erőforrások megszerzése voltak és ezek kombinálása az anyaországbeli előnyökkel. A vállalatok kompetitív előnyei Kína esetében a hatékony termelési folyamatokban, India esetében magas technológiai szakértelemben – informatika és gyógyszeripar – rejlenek. Az stratégiai előnyök

megszerzésére irányuló stratégia mellett az azok fejlesztésére, növelésére irányuló stratégiák is egyre elterjedtebbek és megfigyelhető a kettő együttes jelenléte is. Ezen a téren jelenleg az indiai vállalatok járnak az élen.

### **A kínai és indiai befektetések hatása az európai gazdaságokra**

A beáramló működőtőke direkt és indirekt módon hat a fogadó országok gazdaságára, és tovagyűrűző hatásokkal is számolni kell. A hatásmechanizmusokat a kínai és indiai befektetések jellemzői, és az európai fogadó országok intézményi kerete egyaránt befolyásolja. A témához kapcsolódó egyik fő dilemma, hogy mennyiben általánosíthatóak a kutatási eredmények, és milyen tényezők torzíthatják azt. A szerzők által felvetett kérdés, hogy egyáltalán összehasonlítható-e a kínai és indiai tőkebefektetés és terjeszkedés a fejlett országokból eredőkkel, vagy azon ázsiai országokéval, amelyek hamarabb kezdeményeztek európai beruházásokat. Kína és India esetében általános jellemző, hogy a tengerentúli terjeszkedés alacsonyabb fejlettségű anyaországból indul, és vállalatok szempontjából alacsony lefedettségű hazai piac mellett valósul meg. A szerzők szerint a fogadó országokra gyakorolt hatás becslése is korlátozott. Ennek oka a direkt és indirekt hatások tovagyűrűzése. Mivel jellemző a direkt és indirekt hatások átfedése a fogadó országokban, az ok-okozati függőségek vizsgálata korlátozott. Ilyen hatások a *vizsgált időszak tendenciái* – adott országban vagy régióban zajló általános vagy ágazati recesszió – az *egyes országok jellegzetességei* – kulturális környezet, gazdaságpolitikai áramlatok – és *az országon belüli érdekcsoportok helyzete illetve befolyása*. A következtetések levonása tehát nagy óvatossággal történt, hiszen nem volt és nem is lehet összehasonlítási alap arra vonatkozóan, „mi lett volna, ha” adott térségben nem fektetnek be, vagy más iparágra irányul a tőkebeáramlás. A probléma leegyszerűsítésére a szerzők Kaplinsky és Messner<sup>104</sup> kvalitatív elméletét tekintették kiindulási alapnak. A megközelítés pozitív vagy semleges *kiegészítő* (complementary impacts) és *versenyre gyakorolt* (competitive impacts) hatásokat különít el.

Hay és Milelli négy, a tőkebefektetések által befolyásolt fő gazdasági dimenziót vizsgált az említett keretrendszerben. Ezek a (1) *harmadik országból beáramló FDI alakulása*, a (2) *bilaterális kereskedelemre gyakorolt hatás*, a (3) *a képzésre és foglalkoztatásra gyakorolt hatás*, (4) *verseny a termékek és szolgáltatások piacán*.

#### **(1) A kínai és indiai tőkebefektetés hatása a harmadik országból érkező FDI alakulására**

A Kínából és Indiából beáramló működőtőke kiegészítő hatása, hogy friss forrás érkezik az adott országba. Ezzel párhuzamosan kiszorító hatás jelentkezik, például az alacsony vagy közepesen technológiaintenzív szektorokban éles a verseny a brazil és orosz befektetőkkel. Példaként az indiai Tata Steel esetét említik, amelyet a Corus acélgyártó felvásárlásakor kiűtött a nyeregből a brazil Companhia Siderurgica Nacional, ezért később 13 milliárd USD-vel

---

<sup>104</sup> Kaplinsky, R. - Messner, D. (2008) The Impacts of Asian Drivers on the Developing World. World Development, 36 (2), 197-209.

magasabb árat kellett fizetnie a holland-angol vállalatért. A hatások áttekintésére minden esetben az alábbihoz hasonló összegző tábla szolgál.

### 8.3. ábra: A harmadik országból beáramló FDI-re gyakorolt hatás

Impacts on other FDI	
Impacts	On other FDI
Complementary	A fresh source of FDI for European economies
Competitive	Competition with FDI from other countries, particularly from developing countries

Forrás: Hay-Milelli, 2011, 158. old.

#### (2) A bilaterális kereskedelemre gyakorolt hatás

A bilaterális kereskedelem több okból a működőtőke beáramlás által legnagyobb mértékben befolyásolt terület. Ennek elsődleges oka (1) a gyártási folyamatok globális fragmentálódása<sup>105</sup> és a transznacionális gyártási hálózatok jelenléte<sup>106</sup> miatti szoros összefüggés a működőtőke és a kereskedelmi folyamatok közt. Ez jól érzékelhető abból is, hogy a nem mezőgazdasági szegmensekben az áruforgalom fele multinacionális vállalatokhoz köthető<sup>107</sup>. Második helyen említendő (2) az *FDI beáramlás által generált hátrányos politikai hatások* köre.

A hátrányos hatások közé tartozik a (3) *fogadóországbeli vállalatok kiszorítása* bizonyos iparágakból, ami a munkaerő intenzív ruhaipari valamint az IT szektorban jelentős és a (4) *kereskedelmi mérleg romlása*. India például alacsonyabb áruforgalmi részesedése miatt kevesebb figyelmet kap, mint Kína, aki kiterjedtebb értékesítési hálózattal rendelkezik a térségben. Ebben az esetben a kész és félkész termékek beáramlását biztosító kiterjedt értékesítési hálózat sorolható a komplementer hatások közé. A versenyre gyakorolt hatás ez esetben az európai beszállító vállalatok helyettesítése és kikerülése (háttérbe szorítása) az európai fogyasztókkal való közvetlen kapcsolat kiépítése érdekében, ahogyan az az Esprit ruhaipari vállalat és az AS Watson parfümlánc esetében is megfigyelhető. Milelliék megemlítik, hogy a kínai vállalatok térnyerése és Kína politikai befolyásának növekedése a többi fejlődő ország helyzetét is erősíti a multilaterális szervezetek révén. A politikai következmények közé sorolható tehát a (5) *fejlődő országok növekvő szerepe a multilaterális szervezetekben* és a (5) *geostratégiai térképek átalakulása* ennek következtében.

Az indiai szoftvercégek értékesítési hálózatának és fejlesztési központjainak kialakítása hasonló képet vetít előre, ráadásul a kontinentális Európa és Franciaország egyes, az indiai IT kiszervezésnek korábban ellenálló régiói is nyitottak az elmúlt 5 évben.

<sup>105</sup> Feenstra, R. (1998) Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy. *Journal of Economic Perspectives*, 12 (4), 31–50.

<sup>106</sup> Geretfi, G., Humphrey, J., Sturgeon, T. (2005) The Governance of Global Value Chains. *Review of International Political Economy*, 12 (1), 78-104.

<sup>107</sup> Dunning, J. H. (2009) Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? *Journal of International Business Studies*, 40 (1), 5-19.

#### 8.4. ábra: A bilaterális kereskedelemre gyakorolt hatás

Impacts on bilateral trade	
Impacts	On bilateral trade
Complementary	Cheap consumer goods and inputs (China) and services (India) Trade deficit decreases when production activities are created
Competitive	Chinese and Indian imports of goods or services potentially displace local producers, and increase the trade deficit particularly when sales subsidiaries are created Increasing influence of developing countries within multilateral organizations (WTO)

Forrás: Hay-Milelli, 2011, 159. old.

#### (3) A foglalkoztatásra és képzésre gyakorolt hatás

A befektetések hatása a munkaerő piacalakulására Európaszerte égető kérdés. A kínai és indiai beruházásokhoz kötődően vagy *új munkahelyek jönnek létre*, vagy biztosítják a korábbiak megőrzését. A telekommunikációs és szállítási ágazatban különösen gyakori a helyi munkaerő alkalmazása. A szerzők példái szerint a Huawei Tech. 2000, a már említett Cosco 800 európai alkalmazottat foglalkoztat.

További pozitívumként említendő a *magasan képzett munkaerő foglalkoztatása* is, ami a K+F egységek tevékenységéhez köthető, lásd a kínai Rose biotech céget Németországban, a Jac Anhui és Johnson Electric autóiipari vállalat olaszországi központjait, a Huawei és a ZTE központjait Svéd illetve Franciaországban, vagy a Hisense televíziós vállalat egységeit Olaszországban.

Érdekesség, hogy a 2008-as válság utáni években a kínai és indiai felvásárlások biztosították számtalan műszaki és fémipari *KKV túlélését* Németországban.

A pozitív kiegészítő hatások mellett a felvásárlások sok esetben a *gyártási folyamatok áthelyezésével* jártak. Mivel a kínai vállalatok gyártási költségei Európához viszonyítva nagyon alacsonyak, a nem technológiaintenzív tevékenységeket jellemzően az anyaországba helyezi át a tulajdonos, kiaknázva ezzel a fogadó- és anyaországbeli előnyöket egyaránt. Bizonyos termékek esetében ez nehézségekbe ütközhet. A szerzők példája szerint az MG Rover autógyártási tevékenységének Kínába való áthelyezése után két évvel vissza kellett költöztetni azt az Egyesült Királyságba, mivel a vásárlók szemében a gyártás helye szorosan kapcsolódott a márka értékéhez. A fentihez hasonló kivételes esetek mellett létezik más motiváció is az európai leányvállalatok megtartására: a kínai anyavállalat sok esetben másolja a már működő európai modellt. Ez hazai piacán, ahol a megkülönböztető képességeknek nagy jelentősége van, vállalatspecifikus előnyt jelenthet.

Az indiai befektetések többsége ígéretesen alakul az európai térségben, a svéd Ilmeta Kista felvásárlása a Bharat Forge által folyamat és menedzsmentinnovációt eredményezett az európai leányvállalat, jelentős piaci növekedést az anyavállalat számára

### 8.5. ábra: A foglalkoztatásra és képességekre gyakorolt hatás

Impacts on employment and qualification	
Impacts	On employment and qualifications
Complementary	Extra jobs created, existing jobs safeguarded Vacant niches occupied Some industries revived (Chinamex in the UK)
Competitive	Layoffs or displacement of employees resulting from plant closure or the relocation of manufacturing lines (Chinese companies mostly involved)

Forrás: Hay-Milelli, 2011, 161. old.

A szerzők felhívják a figyelmet arra, hogy a beáramló FDI hatása az adott gazdaságra minden esetben különböző tényezők eredőjeként áll elő. Ezt a német és francia befektetések közti különbségekkel illusztrálják, míg a francia befektetéseknél a tevékenységek jelentős részét kiszervezték vagy leállították, Németországban megtartották azokat a helyi gépgyártási ipar nagyfokú versenyképessége miatt.

#### (4) A versenyre gyakorolt hatás a termékek és szolgáltatások piacán

Az európai vállalatok számára a verseny az újonnan érkező kínai és indiai szereplőkkel mindenképpen kihívást jelent. Ez egyik oldalról kedvezőtlen, a helyi vállalatok kiszorítása és a fogyasztók elhódítása miatt, másik oldalról a racionalizálás és a versenyképesség javításának kényszere az innováció fő előmozdítói. Ahogy ezt a Huawei Technologies és a ZTE példája mutatta, a fogyasztók megnyerése után a kínai és indiai cégek még az olyan óriásokat is lépéskényszerbe hozzák, mint a brit és francia Telekom, az Alcatel-Lucent vagy az Ericsson.

A gyártási tevékenységek felvásárlást követő kiszervezése nem jár ilyen előnyökkel, és elbocsátásokat von maga után az egyébként is kevésbé fejlett szektorokban.

#### 8.6. ábra: A versenyre gyakorolt hatás a termékek és szolgáltatások piacán

Impacts on competition in product or service markets	
Impacts	On competition in product or service markets
Complementary	European firms are encouraged to innovate through more efficient manufacturing processes and to deliver new products
Competitive	New competitors for European firms (own advantage: low production costs, local support and large home market) Capacity to optimize the technology and know-how acquired or absorbed from Western companies, and to duplicate it in a more efficient way

Forrás: Hay-Milelli, 2011, 162. old.

A képet tovább árnyalja azoknak az előnyöknek a sora, amelyekkel az Európában terjeszkedő vállalatok rendelkeznek, a hazai és nemzetközi jelenlét következtében. Ilyenek a hazai termelésnek köszönhetően alacsony gyártási költségek, az egységköltségeket tovább csökkentő jelentős otthoni piac, az anyaország által biztosított kormányzati támogatás és a fogyasztók egyszerű elérése az európai térségben. A hazai és nemzetközi előnyök kiaknázását jól illusztrálja az indiai szoftvercégek üzleti modellje. Az üzleti modell először az Egyesült Államokban bizonyult sikeresnek és került átemelésre az európai gyakorlatba. Lényege az „onshore” és „off shore” tevékenységek keverése, rövidtávú szolgáltatási szerződések kötésével a legkedvezőbb adókörnyezet kihasználása.

Kína esetében a Zheng és Williamson<sup>108</sup> által azonosított üzleti modellt említik a szerzők, amely az alacsony árakat, tömegszerű értékesítést, és kis árrést ötvözi innovatív megoldásokkal, megváltoztatva ezzel az európai piac képét.

<sup>108</sup> Zeng, M. - Williamson, P. J. (2007) Dragons at our Door: How Chinese Cost Innovation is Disrupting Global Competition. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

## **Összegzés**

A szerzőpáros vállalatokra irányuló adatgyűjtése alapján a kutatás eredményei megerősítették, hogy amellett, hogy bizonyos mértékben függenek az anyaország fejlődési pályájától és támaszkodnak arra, a kínai és indiai vállalatok egyedülálló fejlődési utat járnak be.

Kétségtelen, hogy a két országból áramló FDI lassan formálja Európa gazdasági térképét, és jól behatárolhatóak a változások által érintett fő területek. A szerzők azonban rávilágítanak, arra, hogy ezek a hatások, és általában a kínai és indiai vállalatok jelenlétének következményei a mai napig alulbecsültek. Ennek egyik oka a gyakran harmadik országból operáló befektető követhetlensége, de a hatások átfedése is nehezíti a becslést.

A jövőre nézve a fenti korlátok miatt nehéz előrejelzést megfogalmazni, de biztosra vehető a kínai és indiai vállalatok európai jelenlétének további erősödése, és a stratégiai erőforrások megszerzése irányuló fokozódó erőfeszítéseik, amiben továbbra is számíthatnak a nemzeti beruházási alapjaik támogatására.