

Bevezetés

Egy intenzív kutatói műhelymunka lezárását jelenti ez a könyv. Az általunk megismert vállalatok és vezetőik teljesítménye tiszteletet érdemel. Úgy gondoljuk, példát és inspirációt adhatnak azoknak, akik a saját cégük nemzetközivé válásán dolgoznak vagy ezt fontolgatják. A sikerüket olyan sikernek tekintjük, amely kötelez – a teljesítmény előtti főhajtásra és az elért teljesítmény elismerésére. Siker, ami mögött sok munka, vezetői csapatok teljesítménye, folyamatos tanulás és a nemzetközi szinten kitűnni akarás minden esetben megjelent. Siker, ami nem hullott az ölükbe, amihez számos kudarc, és az azokból való talpra állás elengedhetetlen volt. Siker, ami nem tudni, meddig marad, mert a tegnap és a ma sikere nem jelent garanciát a holnapi sikerre. Azok a tapasztalatok, az a tudás és azok az eredmények azonban, amelyeket a vizsgált cégeink és vezetőik magukénak tudhatnak, megalapozták továbblépésüket. Elegendő lesz-e ez számukra a nemzetközi, globális versenyben a külföldi versenytársakhoz képest? Bízunk abban, hogy igen, és hogy ehhez a hazai gazdasági környezet támogatóként tud hozzájárulni.

A magyar gazdaság jövőjét az dönti el, hogy mennyire képesek az ország hazai tulajdonú vállalatai az exportjukat növelni. A nemzetközi tapasztalatok szerint a növekedésben élenjáró országok exportja igen dinamikusan fejlődik, és az export növekedése pozitívan korrelál a termelékenység növekedésével. A magyar gazdaság teljesítményét hosszú idő óta exportvezéreltnek értékelik, így számunkra a nemzetközi munkamegosztásba történő bekapcsolódás a siker feltétele, ennek megvalósítói pedig a magyar vállalatok. A vállalati szintű kutatási eredmények szerint a vállalati stratégia sikere magában a vállalatban dől el, a siker záloga a vállalatvezető. A kötetben közreadott kutatásaink eredményei azt sugallják, hogy abban kevésbé játszik szerepet a kormányzat, az ágazati politika, de más

gazdaságpolitikai ösztönző érdemi szerepe sem mutatható ki. Egy vállalat bárhol, akár a hazai piacra koncentrálva is lehet sikeres. Lehet sikeres hazai és külföldi tulajdonban egyaránt. A mi vizsgálatunk a hazai többségi tulajdonú és jelentős exporthányaddal rendelkező cégekre irányult. Az export önmagában siker, hisz a nemzetközi piacon a vállalat versenyben éri el azt. Ez a siker mást jelent a kizárólag hazai magántulajdonban lévő vállalat esetében és mást, ha a külföldi többségi tulajdonos jelenléte, piaci háttere és menedzsmentje biztosítja. Mást, de nem kevésbé értékeset. A hazai tulajdonú vállalatok ezreinek sikere attól függ, hogy egy kis nyitott gazdaság vállalataiként mennyire lesznek képesek bekapcsolódni a nemzetközi munkamegosztásba, a nemzetközi vérkeringésbe. A receptek keresése céljából választottuk a többségi magyar tulajdonú, jelentős exporttal rendelkező vállalatokat e kutatás tárgyául. Kutatásunk támaszkodik a *Chikán Attila* vezette *Versenyképesség Kutató Központ* eredményeire. Alaptételünk, hogy a magyar gazdaság versenyképességének legfőbb előmozdítói a vállalatok és vezetőik – az ő tevékenységüktől függ lényegében a mindenkori kormányzat sikere is. Úgy véljük, hogy kötetünk nemcsak a vállalatvezetőkhez, tulajdonosokhoz szól, hanem a gazdaságpolitika számára is munícióval szolgál arról, hogy az export területén élenjáró vállalatok számát hogyan lehetne növelni, hogyan lehetne helyzetbe hozni a magyar vállalatokat a globális piaci versenyben.

Azt reméljük, hogy az exportsiker nyomába eredő kutatásunk hozzájárul a vállalatok nemzetközi sikerét segítő feltételek feltárásához azzal, hogy a siker érdekében leküzdött nehézségeket és akadályokat is bemutatja. E tényezők feltárása Magyarország esetében azért különösen fontos, mert a nemzetközi versenyképesség megtartása és növelése ma új kihívásokat támaszt. Le kell küzdeni a korlátokat, amelyek miatt egyes területeken hátrányban vannak cégeink a globális versenyben. A feltörekvő országok bérversenyében olyan országokkal kénytelenek versenyezni a magyar kis- és középvállalatok (kkv-k), ahol az állam szociális és jóléti szerepe eltörpül a nálunk kialakulthoz képest. A közép- és kelet-európai régió koraszülött jóléti állama jelentős jövedelemcentralizációt feltételez, amely számos feltörekvő országhoz képest jelentős terheket ró a magyar cégekre. Ez versenyhátrányt okoz a kevésbé fejlett országok vállalataival szemben a hazai és a nemzetközi piacon egyaránt. A versenyhátrány az alacsonyan képzett munkaerő gazdaságból történő kiszorulását is okozhatja. Ennek ellensúlyozására megoldás a nagyobb termelékenység, a nagyobb tőkehatékonyság. Ezt segítheti, amikor az európai innovációs centrumokhoz tartozó külföldi vállalatok Magyarországon létesítenek leányvállalatot. A magyar vállalatok lehetnek beszállítói nagy nemzetközi hálózatoknak, és ezzel előrejuthatnak a főáramok oldalvizsein. De lehetnek önálló szereplők is, saját innovációval. Itt már nem a bérverseny számít, itt

a partnerség, a főáramba történő integráció a siker záloga. Örvendetes jelek vannak a főáramhoz történő közeledésre és az integrálódásra. Esettanulmányaink is megerősítik azokat a nemzetközi tapasztalatokat, amelyek a közeledés, az integráció és az export révén kialakuló kapcsolatokkal hidalgják át a leszakadás és a nemzetközi vérkeringésbe történő bekapcsolódás között tátongó szakadékot. Az igazi kihívás a magyar tulajdonú vállalatok számára a főáramba való kapcsolódás, vagyis az, hogy milyen gyorsan lesz a csobogó-robogó patakokból hömpölygő folyam.

A kutatási projekt előzményei

A kötethez vezető kutatási projekt előzményei a Nemzetközi vállalatgazdaságtan című könyv fejlesztéséhez nyúlnak vissza. Érzékelve a hazai kutatások lehetőségeit, 2007 őszén fogalmaztuk meg azt a kutatási tervet, amely az exportsiker összetevőinek vizsgálatát tűzte ki célul. Ez az elképzelés azt a hiányt akarta pótolni, amely a nemzetközi elmélet és a hazai gyakorlat között feszült. A vállalatok nemzetközi működésének sajátosságait elsősorban a legfejlettebb piacgazdaságok multinacionális vagy globális vállalatai szemszögéből vizsgálja a nemzetközi irodalom, és kevésbé foglalkozik a nemzetközivé válás olyan sajátos problémáival, amelyekkel az 1990-es évek eleje óta a közép- és kelet-európai országok vállalatainak vezetői szembesülnek. A most közreadott kutatási eredmények a 2010–2012 között a TÁMOP-4.2.1.B.09/1/KMR-2010-005 projekt *A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége* címet viselő alprojektben a Könczöl Erzsébet vezetésével lezajlott kutatások folytatásaként születtek. Az említett kutatás nyomán elkészült esettanulmányok és kutatási eredmények jelentették a közvetlen ösztönzést a munkánkhoz. A kötet végül az irodalomáttekintés mellett a kvalitatív kutatási eredményeket mutatja be. Az említett kutatás egy másik ágának, a pénzügyi kimutatások elemzésének eredményeit Reszegi László és Juhász Péter elkészült munkája alapján egy újabb kötetben 2013 folyamán tervezzük közreadni.

A kötet felépítése

A kötet négy részre tagolható. Az első két rész a *nemzetközi és hazai kutatási eredményekről* ad áttekintést. Mindkét esetben a saját kutatási projektünk szempontjából térképeztük fel és mutatjuk be a kutatási eredményeket. Ábel István, Czakó Erzsébet és Reszegi László munkája a nemzetközivé válás és az exportteljesítmény nemzetközi irodalma alapján arra vállalkozott, hogy a kis, nyitott gazdaságok és a kevés-

sé fejlett országok nézőpontjából ad egy mozaikképet az eredményekről. A témakörben kiterjedt nemzetközi kutatások folynak, amelyek eredményei segíthetik hazai jelenségeink megértését és alakítását. Az elmúlt évtizedben örvendetesen megsokasodtak a témakör hazai kutatási eredményei. *Kazainé Ónodi Annamária* a hazai irodalom alapján nem csak hazai eredményeinket mutatja be, de arról is tablót nyújt, hogy e kutatási eredmények alapján milyen összkép jellemzi a hazai exportáló és importáló vállalatok teljesítményét és magatartását.

A harmadik rész kvalitatív kutatási módszertanra építve a *hazai tulajdonú sikeres exportáló vállalatok eseteit* mutatja be. A cégek kiválasztásánál arra törekedtünk, hogy azok hazai magánszemélyek vagy szervezetek többségi tulajdonában legyenek, amelyeket a rendszerváltás után alapítottak vagy újraalapítottak, exportárbevételük az elmúlt 3 évben meghaladja a 25%-ot a teljes árbevételből, alkalmazottaik száma pedig minimum 20 fő legyen. A kiválasztásnál arra is törekedtünk, hogy a lehető legtöbb – exporttal jellemezhető – iparágat fedjük le. A kiválasztott iparágak közül a logisztika és a hulladékgazdálkodás területéről nem sikerült együttműködő vállalatokat találnunk. A mintákban levő 10 vállalat mindegyike nevével vállalta a részvételt. Az esettanulmányok egységes interjúvázzlat alapján készültek, és a személyes beszélgetésekben nyert információkat kiegészítettük további publikusan elérhető információkkal. A kötetben szereplő esetek a vállalatok történetéhez és sajátosságaihoz igazodóan emelik ki a cégek sajátosságait. A 10 esettanulmány ily módon a nemzetközivé váláshoz kapcsolódó területek és problémakörök széles palettájáról adhat áttekintést annak ellenére, hogy viszonylag szűk körre hagyatkozunk. Az esetek szerzői *Boda György, Juhász Péter, Kazainé Ónodi Annamária, Kiss János, Kozma Miklós, Pecze Krisztina, Stocker Miklós, Szalay Zsuzsanna Eszter, Szántó Richárd és Tátrai Tünde*.

Az esettanulmányok elemzése alapján *Könczöl Erzsébet* írása az exportsiker kritikus sikertényezőit foglalja össze a negyedik részben. A kutatásban résztvevő cégek legfontosabb jellemzői, valamint az esettanulmányok és az interjúk információi alapján részben mennyiségi (pl. növekedés, hatékonyság változása, skáláhozadék szerepe), részben minőségi (pl. innováció, fejlesztés szerepe, a tulajdonosok, a menedzsment múltja, elkötelezettsége) tényezők alapján emeltük ki és mutattuk be a kritikus sikertényezőket, mintegy térképet adva a sikerhez vezető igen különböző útvonalokról.

Köszönetnyilvánítás

A tudományos munka lényege a virtuális és személyes párbeszéd. Számos vállalati szakemberrel, kutatóval és egyetemi hallgatóval folytattunk párbeszédet az elmúlt időszakban. A kötet nem jöhetett volna létre azoknak a *vállalatvezetőknek* a közreműködése nélkül, akik idejüket áldozták kutatásunk megvalósítására, nevüket adták munkánkhoz, és megosztották velünk cégeik tapasztalatait. Közreműködésükért ezúton is köszönetünket fejezzük ki.

A hazai vállalatok nemzetközivé válására vonatkozó kutatási eredmények örvendetesen megsokasodtak az utóbbi néhány évben, értékes kutatási eredményekkel gazdagítva a hazai és nemzetközi kutatási eredményeket. *Számos hazai kutató* munkája formálta saját kutatási projektünket és ösztönzött bennünket eredményeink továbbgondolására. A kötet nem jöhetett volna létre *Reszegi László* kezdeményezése, ösztönzése és folyamatos támogatása nélkül, akinek a kötet címéért is hálás köszönetünket fejezzük ki.

Egyetemi oktatóként a hallgatóinkkal folytatott napi párbeszéd folyamatos ösztönzést ad ismereteink és tudásunk gazdagítására és rendszerezésére. A kötet szempontjából a Budapesti Corvinus Egyetem *Rajk László Szakkollégiumának* 2011/2012. tanév őszi félévének általunk vezetett kurzusát emeljük ki.

A kötet egy intenzív műhelymunka eredménye. A kutatás koncepcióját 2012 áprilisában fogalmazzuk meg, május és június folyamán egyeztettük a résztvevőkkel a projekt szakmai kereteit, július és szeptember az empirikus adatgyűjtés (esettanulmányok elkészítése és az adatbázisok összeállítása) időszaka volt, majd október és november folyamán került sor a kutatási eredmények véglegesítésére. Az esettanulmányok elkészítésének szakmai vonalait a kötet szerzőivel együtt véglegesítettük, mint ahogyan azok általánosítható eredményeit is megvitattuk velük. Külön köszönettel tartozunk nekik, hogy nyári szabadságuk egy részét e munkára áldozták. Az eseteket és a tanulmányokat jegyző kollégák mellett középük tartozik *Matolay Réka* és *Vörösmarty Gyöngyi*. Köszönettel tartozunk a projekt megvalósításához nyújtott adminisztratív támogatásért *Blaskó Andreának*, *Gábrriel Zsuzsannának*, *Kranyikné Kulcsár Krisztinának*, *Pálfi Ildikónak* és *Stefán Irénnek*.

A kötet elkészítését számos gyakorlati és elméleti szakember személyes és virtuális hozzájárulása tette lehetővé, akiknek ezúton is és név szerint is szeretnénk köszönetet mondani:

Ábrahám Zsolt, egyetemi hallgató, BCE Rajk László Szakkollégium

Antal László, tulajdonos, Bakony Ipari Kerámia Kft.

Bagaméry István, ügyvezető igazgató, Mediso Kft.

Bakacsi Mátyás, egyetemi hallgató, BCE Rajk László Szakkollégium
Balogh Levente, vezérigazgató, Euronet Magyarország Informatika Zrt.
Branyiczki Dóra, egyetemi hallgató, BCE Rajk László Szakkollégium
Buxsa Miklós, egyetemi hallgató, BCE Rajk László Szakkollégium
Csitkovics Tibor, ügyvezető igazgató, Agrofeed Kft.
Dedéné Novotni Anna, vezérigazgató, Hajdu Autotechnika Ipari Zrt.
Dobrocsi Nándor, gazdasági igazgató Csaba Metál Zrt.
Farkas József, ügyvezető igazgató, Sanatmetal Kft.
Fekete Tamás, egyetemi hallgató, BCE Rajk László Szakkollégium
Harsányi József, vezérigazgató-helyettes, Hajdu Autotechnika Ipari Zrt.
Incze Emma, egyetemi adjunktus, BCE Vezetéstudományi Intézet
Janni Ferenc, ügyvezető igazgató, Bakony Ipari Kerámia Kft.
Kalotay Kálmán, az UNCTAD tanácsosa, a World Investment Reportokat készítő szakértői csoport tagja
Kathi Lívia, demonstrátor, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet
Király Júlia, alelnök, Magyar Nemzeti Bank
Katona Balázs, ügyvezető, Granit Csiszolószerszám Kft.
Kovács Erzsébet, egyetemi tanár, BCE Operációkutatás és Aktuáriustudományok Tanszék
Lacza Péter, dr. ügyvezető igazgató, Lavet Gyógyszergyártó Kft.
Lőrincz Emil, egyetemi hallgató, BCE Rajk László Szakkollégium
Majoros Béla, vezérigazgató, Csaba Metál Zrt.
Márfi Dániel, demonstrátor, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet
Nagy László, ügyvezető igazgató, Pilze-Nagy Kft.
Pintér Zoltán, cégvezető, Csaba Metál Zrt.
Pókecz Attila, dr. tulajdonos, Bakony Ipari Kerámia Kft.
Rásky Szimonetta, demonstrátor, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet
Reszegi Judit, ügyvezető, Granit Csiszolószerszám Kft.
Rolek Tamás, egyetemi hallgató, BCE Rajk László Szakkollégium
Sass Magdolna, tudományos főmunkatárs, MTA Közgazdasági és Regionális Kutatóközpont Közgazdaságtudományi Intézet
Somosi Dávid, egyetemi hallgató, BCE Rajk László Szakkollégium
Szakadát László, egyetemi docens, BCE Mikroökonómia Tanszék
Szaffenauer Judit, demonstrátor, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet
Szász Lilla, demonstrátor, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet
Zelei Erzsébet, gazdasági vezető, Mediso Kft.

Végül, de nem utolsósorban köszönetet mondunk a *Magyar Nemzeti Bank* és az *UniCredit Hungary Zrt.* anyagi támogatásáért, amelyek lehetővé tették a projekt megvalósítását. Köszönettel tartozunk a *Bisnode Hungary Kft.* munkatársainak, *Oláh Beatrix*nek és *Járfás Katalinnak*, akik a vállalati adatok összeállításával segítették munkánkat.

Budapest, 2013. január

Ábel István és Czakó Erzsébet