

## CHINDIAI GLOBÁLIS KIHÍVÁSOK – HAZAI KILÁTÁSOK

*Ma nincs olyan nemzetközi menedzsment szakkönyv és publikáció, amelyben nyíltan vagy burkoltan fel ne bukkanna a globalizáció kérdésköre. A problémakör sokféle formában tárgyalható. Így tekinthetjük a nemzetköziesedés sajátos lépcsőfokának, beszélhetünk egy sajátos új minőségről, amely minden tekintetben átalakíthatja a vállalati tevékenységet. Egy biztos: a globalizáció, amit lehet szeretni vagy szidni, lehet az amerikai kapitalizmus gyarmatosító törekvéseit látni benne, kisebb-nagyobb buktatók ellenére töretlenül halad előre. A globalizációban ma már nemcsak a fejlett Nyugat, hanem az egész üzleti világ érintett. A tanulmányban néhány olyan új jelenségre hívjuk fel a figyelmet, amelyek napjainkban vagy a közeli jövőben jelentősen módosítják a vállalatok globalizálásának az elmúlt években kialakult jellegzetes irányait. Rámutatunk arra is, hogy ebben az új helyzetben a hazai vállalatoknak milyen sajátos nehézségekkel és lehetőségekkel kell számolniuk.*

### 1. A GLOBALIZÁCIÓ ÉS FÁZISAI

A globalizáció szót – angolul globalisation, franciául mondialisation, németül Globalisierung – kétféle értelemben is lehet használni [Bremond-Geledan 2005]:

- Egyrészt azt jelenti, hogy a világgazdaság, az abban működő vállalatok vagy intézmények egyre szervezettebb egységet alkotnak és *az egész glóbuszra* kiterjesztik a tevékenységüket. Ebben a folyamatban Szentes és szerzőtársai [2005: 63] szerint egyidejűleg van jelen „a horizontális kitágulás és a vertikális elmélyülés”.
- Másrészt értik alatta azt a *folyamatot*, amelynek keretében lejátszódnak az előzőekben leírtak.

A globalizáció, napjaink felfogása szerint az egész világra kiterjedő egységesülési, konvergencia folyamatot jelent az élet, a kultúra, a pénzügyi folyamatok és a társadalmi struktúrák területén egyaránt [Lányi 2001]. A nemzetközivé válás hosszú folyamata számos iparág (pl. telekommunikáció, elektronikus könyvkiadás stb.) esetében ma már a múlté. A *globálisnak született cégek* (globally born) úgy is kiléphetnek a külföldi piacokra, hogy nem volt jelentős hazai értékesítésük és nem mentek végig az előbb már említett lassú piacépítés folyamatán. Az ilyen cégek a rendelkezésre álló erőforrásokat és értékesítésüket úgy próbálják szervezni, hogy több országra kiterjesztett tevékenységükkel azonnal versenyelőnyre tegyenek szert. Ezeknek a cégeknek a hazai piac nem annyira fontos, számukra az egész világ egy piac.

Számos szerző [Foreman-Pech 1998; Husted 2003] a globalizáció előzményeit a felfedezések és a gyarmatosítás korához kapcsolja. *Cavusgil* és szerzőtársai [2008] úgy vélik, hogy a XIX. század elejétől napjainkig a globalizációnak a következő négy fázisát lehet megkülönböztetni:

- Az *első fázis* 1830-ban kezdődött és 1880-ig tartott. Ebben az időszakban általánossá vált a világrészek közötti áruszállítás. Ekkor jöttek létre az első nagy iparvállalatok és kereskedelmi cégek. A távíró és a telefon feltalálása nagyban megnövelte az anyaországok és más országok közötti információáramlást.
- A globalizáció *második fázisa* szorosan kapcsolódott a villamosság és az acélgyártás jelentős térnyerésével. Ekkor alapították az akkoriban működő nagyvállalatok (BASF, British Petroleum, Nestlé, Shell és Siemens) az első külföldi leányvállalataikat. A globalizációnak ez a szakasza a 1929–33-as nagy világválsággal zárult le.
- A globalizáció *harmadik szakasza* a II. világháború befejeződésével kezdődött el. E korszaknak főszereplője az Egyesült Államok volt, amely nagyobb megrázkódtatások nélkül és gazdaságának megerősödésével élte át a második világegést. Igen fontos lépés volt a globalizáció szempontjából a GATT (Általános Világkereskedelmi Egyezmény) létrehozása 1947-ben. Az amerikai multinacionális cégek (például IBM, Boeing, McDonald, Gillette, Kodak, Coca-Cola, Chrysler, Kellogg, Caterpillar, McKinsey stb.) mellett megjelentek a főleg korábbi gyarmataik felé terjeszkedő európai multik (Philips, Unilever, Royal Dutch-Shell, British Petroleum, Bayer stb.). A japán gazdaság helyreállítását követően egyre több ottani cég (például Sony, Mitsubishi, Toyota, Nissan stb.) indult el tengerentúli piacok felé. Az 1970-es évek végére a nem amerikai cégek nemzetközi jelenléte kezdte kikezdeni az amerikai vállalatok világpiacon való hegemóniáját.
- A globalizáció jelenlegi fázisa, *negyedik szakasza* az 1980-as évek elején kezdődött el. Ez az időszak a kommunikációs technológiák viharos fejlődésének kezdete. Az évtized végére megszűnt a hidegháború egyik okát képező szocialista világrendszer. Alig telt el egy évtized és hamarosan, az új évezred elején felrémlt – a 2001 szeptember 11-én bekövetkezett terrorista támadás miatt – egy újabb, még veszélyesebb konfliktus, a kultúrák közötti háború (például az iszlám és a keresztény világ között) lehetősége. Időközben a nemzetközi cégek nagyságrendekkel növelték külföldi leányvállalataik számát. A Coca-Cola és a McDonald szinte a világ minden országában jelen van napjainkban. Újfajta egyesülések és összeolvadások zajlottak le. 1998-ban a német Daimler-Benz cég egyesült a korábbi évtizedek egyik legsikeresebb amerikai autógyártójával a Chrysler-rel. Megjelentek a fejlődő, illetve az átmeneti országok multijai. 2005-ben az IBM eladta PC üzletágát a kínai Lenovo cégnek. 2007-ben az indiai Tata holding megvette az angol Jaguar és Land Rover autómárkákat.

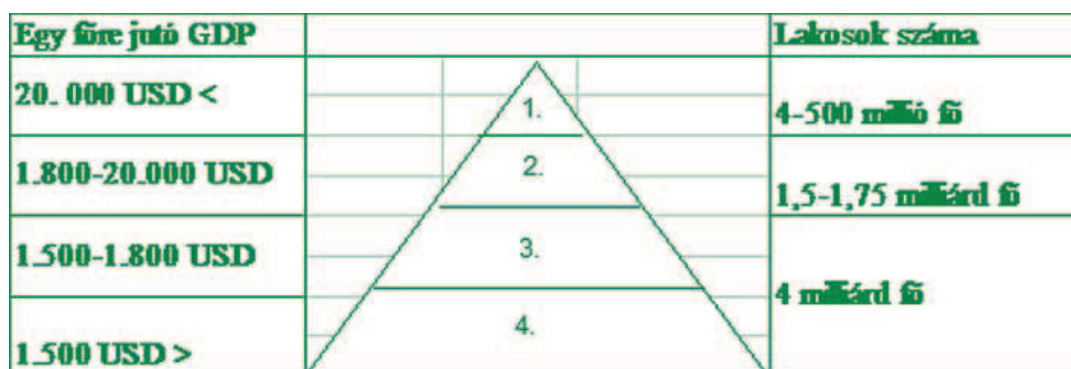
Más szerzők [Peng 2009; Shenkar–Luo 2008] viszont a mai globalizáció kezdetét a *II. világháború végétől* eredeztetik. A jelzett szerzők szerint az 1945 utáni évtizedek egyik kiemelkedően fontos jellemzője volt a különböző üzleti tevékenységek növekvő nemzetköziesedése. A folyamat két kulcselemként a globalizációt és a nemzetközi, vagy más szóval multinacionális cégek térnyerését emelik ki. A globalizációval megszűnt a gazdasági életfolyamatok elkülönülése [Farkas 2002; Perlitz 2004].

Egyetértünk *Marján* [2005: 21] megállapításával, hogy „a globalizáció Európa esetében alapvetően európaizálódást jelent, amelynek egyik központja a brüsszeli hatalmi góc, alapvetően az Európai Bizottság, az EU rendhagyó működésű kormánya lesz”.

## 2. ÚJ JELENSÉGEK ÉS AZOK HATÁSAI

Az amerikai liberális üzleti világ legismertebb teoretikusa, *Samuelson* 2004-ben, korábbi énjét megtagadva vehemensen tiltakozott a különböző gyártási és fejlesztési tevékenységek Kínába és Indiába történő kiszervezése ellen [Fejtő 2004]. Még nem ismert a nálunk is nagy tiszteletnek örvendő tudós reakciója a – következőkben olvasható – legújabb hírrel kapcsolatban. A napokban jelentette be az amerikai autóipar szebb napokat is megért cége, a Chrysler, hogy a jövőben átadja több termékének gyártási jogát a japán Nissannak. A japán autógyár által gyártott termékeket saját márkanéve alatt fogja majd a Chrysler értékesíteni az amerikai piacon. A jelzett offshoring tevékenységek hatására jelentősen átalakult a munkaerőpiac struktúrája az Egyesült Államokban, a meghatározó foglalkozási ágazat a *szolgáltatóipar* lett.

Napjaink üzleti világának másik sajátos jelensége, hogy egyre több szakember véli úgy, hogy a kapitalista piacok nagy ugrása nem a mai fejlett országokban történhet meg, hanem ennek igazi színterei a gyorsan népesedő fejlődő világ országai lesznek. Ezekben az országokban nem csökken a fogyasztás. Például Kínában évente 20–30 százalékkal nő az életszínvonal. Mára itt az egy lakosra jutó GDP már meghaladja a 2500 dollárt. A feltörekvő és fejlődő országok alacsony életszínvonalú rétegei mindinkább felkeltik a nemzetközi vállalatok figyelmét. A közel 4 milliárd ember, aki a „fogyasztási piramis” alján található, egyre inkább az új technológiák (például mobiltelefon, televízió, internet stb.) fogyasztója lesz. Az alacsony életszínvonalú (bottom of the pyramid, BOP) fogyasztók számára kifejlesztett megoldások (egyszerűbb mosógépek, olcsó autók stb.) nagy, sőt növekvő száma miatt ezek a rétegek igen fontos célpiacot kezdenek jelenteni a multik számára. (1. ábra).



Forrás: Prahalad 2005.

1. ábra: A világ jelenlegi lakosságának fogyasztási piramisa jövedelmi kategóriák szerint

Napjainkban a világ egyik részén egyre nagyobb az energiaárak emelkedésének negatív hatása, míg más országok, olajbevételeik révén egyre gazdagodó arab, orosz és más üzletemberek nemcsak vásárlói a mesés luxuscikkeknek, hanem befektetnek mindenhol, ahol csak lehet. 2007-ben a 12, olajban gazdag ország nettó tőkeexportja egyharmada volt az egész világon lebonyolított vállalatfelvásárlá-

soknak és összevonásoknak, elérve a 468 milliárd dollárt. Ugyanezen országok külföldi érdekeltségeinek nagysága ugyanebben az évben meghaladta a 4496 milliárd dollárt. Az sem elhanyagolható új fejlemény, hogy a világ tíz magán befektetési alapja közül kilenc a *feltörekvő (emerging) országokból* származik. Egyes amerikai elemzők szerint ez azért különösen veszélyes, mert ezen országok közül sok nem a demokráciát választja, hanem totalitárius rezsimeket tart fenn és a terrorizmust is támogatja. A tendenciát jól szemlélteti a következő eset is. Az olajbevételekből megerősödő orosz olajmágnások erőszakkal vissza akarják vásárolni a világ egyik legnagyobb olajipari cégében (British Petroleum) és az orosz TNK-nak az Orosz Föderációban létrehozott vegyes vállalatában meglévő részesedésüket [Osborn-Chazan 2008].

A globalizáció sajátos új jelensége, hogy az emelkedő élelmiszerárak miatt az amerikai Mezőgazdasági Farmerek Szövetsége vagy az olajból meggazdagodott szaúdi üzletemberek egyaránt arra törekednek, hogy termőföldet<sup>1</sup> szerezzenek a világ más részein és nagy tömegben termeltessenek mezőgazdasági termékeket, amelyeket aztán jó áron adnak el a világ élelmiszertőzsdéin [Jargon 2008].

*Gupta* és szerzőtársai [2008] szerint napjaink globalizációja nagyban különbözik a két-három évtizeddel előttihez képest. A globalizáció új motorjait jelentő országok, mint Brazília, Kína, India, Oroszország és a kelet-európai államok ideológiai háttere teljesen megváltozott. Megszűnt az amerikai hegemonia, multipolárisá vált világunk. A különböző nemzetgazdaságok és azok regionális tömörülése (EU, NAFTA, Mercusor, ASEAN) és a WTO egyezményt parafáló országok között jelentős integráció bontakozott ki. Ahogy már korábban jeleztük, megnövekedett a magán befektetési alapok szerepe és hatóköre. Ez az új helyzet jelentős kihívást és lehetőségeket jelent a nemzetközi vállalkozások számára.

A Harvard Business School most lép fennállásának a második évszázadába. Jogos a kérdés, hogy ezt az évszázadot is a nyugati vagy a keleti menedzsmenttudomány fogja-e uralni? Erre a kérdésre *Geoffrey Jones* [2008: 25], az iskola professzora a következőket válaszolta: „A XVIII. század elején Nyugat-Európa és Kína, valamint India között nem volt jelentős életszínvonal-különbség. Az ipari forradalom hatására jelentős különbség keletkezett. A kialakult helyzet logikus következménye lett a terjeszkedő, gyarmatosító imperializmus és Amerika technológiai fölénye. Napjainkra Kína lett a tömeges ipari termelés műhelye és India a szoftverfejlesztés központja. A korábban leírt életszínvonal-olló kezd szűkülni a fejlett világ és a két feltörekvő ország között, ám rövidebb távon nem fog megszűnni. Viszont hosszabb távon már drámai változások is bekövetkezhetnek”.

A cikk szerzőjében felmerül az a gondolat, hogy a tanulmányunkban megfogalmazott új kihívások hatására a közeli jövőben esetleg a globalizációnak egy *újabb fázisa* kezdődhet el. A cikknek ugyan nem témája a megírásakor bekövetkezett pénzügyi válság, de a közelmúlt tapasztalatai erősítik a szerzőben az újabb globalizációs fázisról megfogalmazott állítását.

<sup>1</sup> Nagyon kevés politikusnak jutnak eszébe az itt leírtak, amikor a hazai termőföldek kiárúsításáról vitáznak.

### 3. KÖZVETLEN TŐKEBERUHÁZÁSOK

„A II. világháborút követően drámaian megváltozott a nemzetközi üzleti tevékenység jellege és formái” [Robock–Kenneth 1989: 4]. Jelentős, nagy cégek – kezdetben főleg amerikaiak és angolok – direkt tőkeberuházásokat, ismert angol kifejezéssel Foreign Direct Investment-et (FDI), hajtottak végre a világ különböző részein. A hagyományos nemzetközi kereskedelem továbbra is bővült, de szerepe és súlya csökkent az előzőleg leírt, határokon átlépő közvetlenebb vállalászási formákhoz képest. A külföldi beruházásoknak két jellegzetes kategóriáját célszerű megkülönböztetni:

- A *közvetlen tőkeberuházások* lehetővé teszik „egy másik országban lévő vállalat tulajdonlását és ellenőrzését” [Krugman–Obstfeld 2003:190]. A tulajdonért cserébe a beruházó cég pénzügyi, termelési, menedzsment know-how-t és más erőforrásokat juttat el a felvásárolt vállalathoz. Az FDI-vel kapcsolatban fontos kiemelni a menedzsment direkt (közvetlen) részvételét a külföldi cégben. A külföldi cég többféle formában is megvalósíthatja beruházását. Így többek között megvásárolhat egy meglévő, régóta működő vállalatot, vagy teljesen új, úgynevezett. zöldmezős beruházást hajthat végre. A közvetlen tőkeberuházás koncepciójának az a lényege, hogy megszerezzük, biztosítsuk az erőforrások ellenőrzésének, irányításának a jogát egy másik ország vállalata felett. Az FDI-vel kapcsolatban feltétlenül szólni kell arról is, hogy az adott termék tulajdonságai, valamint az adott helyi piac mérete, jellege, kultúrája és más egyéb tényezők szükségessé tehetik a cég stratégiájának és menedzsment gyakorlatának adaptálódását a helyi viszonyokhoz.
- Az előbbieken leírtakkal szemben a *portfolió beruházások* (portfolio investments) esetében különböző pénzügyi eszközöket, részvényeket vásárol a külföldi befektető. Ez a befektetési mód alapvetően passzív beleszólási jogokat biztosít az elsővel szemben a megvásárolt cég irányításába. *A globalizáció egyik nagyon fontos motorja a közvetlen tőkeberuházások (FDI) volumene, az évezred eleji visszaesés után napjainkra újra a 90-es évek végi csúcsa közelébe ért.*

A nemzetközi vállalatok közvetlen termelő (működő) tőkeberuházásainak jellege és iránya nagyon jelentősen változott az elmúlt 200 év alatt. A gyarmatosítás idején a működő tőke mozgása alapvetően a gyarmatok felé irányult és fő célja volt, hogy az ottani nyersanyagokat és egzotikus termékeket aknázzák ki [Árva 2002]. A korábbi évtizedekben és még napjainkban is a legfejlettebb országok a legnagyobb felvevők, de a feltörekvő és az átalakuló országok is kezdenek részesedni a globális FDI torlóból. Igen szoros kapcsolat fedezhető fel az adott ország és régió gazdasági fejlődése és a közvetlen tőkeberuházások között.

Az UNCTAD jelentése [2008] szerint a kilencvenes évekhez képest jelentősen csökkent az FDI mennyisége a világon az évezred elejére. A nemzetközi tőkeberuházások (FDI) visszaesésében több tényező játszott közre, ezek között megemlíthetjük a terrorizmus elleni, 2001. szeptember 11. óta folyó háborút és nem utolsósorban számos nemzetközi felvásárlás és összevonás (M&A) sikertelenségét. Az UNCTAD jelzett jelentéséből azonban megállapítható, hogy *2004 óta az FDI folyamatos növekedéséről beszélhetünk*. 2006-ban a világ teljes FDI volumene 1411 milliárd dollárt ért el. Ebben a növekedésben számos tényező szerepet játszott. Így többek között a teljesség igénye nélkül megemlíthetjük:

- Az idézett jelentés szerint 2003 óta sokat javult a közvetlen tőkeberuházások alakulása a világon. Továbbra is a fejlett országok (1. USA, 2. Egyesült Királyság, 3. Franciaország) vezetik a legnagyobb FDI felvevők sorát. Ez az országcsoport az éves FDI 61 százalékából részesedett, összesen 857 milliárd dollár összegben. Az előzőekben már utaltunk rá, hogy a nagy tőkeberuházó országok egyidejűleg jelentős mértékben felvevői is a közvetlen külföldi tőkeberuházásoknak. Napjaink működőtőke-exportja sokszínű, amelyben döntő a fejlett országok között lebonyolódó FDI. Arról sem szabad megfeledkezni, hogy az utóbbi évek visszaesése nyomán az USA-nak és Nyugat-Európának kellett a legnagyobb, 59 százalékos FDI csökkenést is elszenvedni.
- A feltörekvő Kína, India, az átalakuló Oroszország és a délkelet-európai országok jelentős tőkét tudtak vonzani, összesen 379 milliárd dollár értékben. A felemelkedő (emerging) és az átalakuló országok kapták a közvetlen tőkeberuházások 27 százalékát, míg a fejlődő (developing) országok 12 százalékkal részesedtek a világ egészében eszközölt éves összes globális FDI-ból.
- A gyengébb dollár, a nagyobb profitok visszaforgatása helyi leányvállalatokba és a kedvező beruházási szabályozások mind hozzájárultak az előzőekben leírt kedvező helyzet kialakulásához. (1. táblázat)

1. táblázat: Közvetlen tőkeberuházások (FDI) alakulása a világon (milliárd dollár)

Évek	1996	1999	2000	2003	2004	2005	2006
FDI	1400	1600	1490	735	800	1000	1411

Forrás: UNCTAD (2008)

Az már a mai tendenciákból is látható, hogy megnő a felemelkedő és az átalakuló gazdaságok (*emerging economies* vagy *transitional countries*) szerepe. Sajnos azt is ki kell mondani, hogy az ezen országok közé sorolt kelet-európai átalakuló országok (*transition economies*), pestiesen szólva, nem fognak „labdába rúgni” ebben az élményben. Amíg 1992-ben még csak három átalakuló (*emerging economy*) gazdaság volt a világ 10 legnagyobb GDP-jével rendelkező országai között, addig 2020-ra ez a szám hatra növekszik. Egy teljesen új FDI irány kezd napjainkban kibontakozni, *a feltörekvő országok részéről*. A jelentős exporttöbbletet felhalmozó Kína és India cégei, vagy a nyersanyag- és kőolajexportból meggazdagodott Oroszország, illetve az arab világ vállalatai növekvő mértékben ruháznak be a fejlődő, illetve a fejlett világban egyaránt. A *chindiai kihívás* nyomán hamarosan a faluközösségi hagyományokon [Tőkei 2005] alapuló Kína átveszi az USA-tól, nem csak a sportban, hanem a világgazdaságban is a vezető szerepet. A demokratikus alapon fejlődő India pedig megelőzi az Európai Unió motorjának szerepét betöltő Németországot. Miben rejlik a két ország sikerének titka? Kína egyre inkább a világ ipari telephelyévé válik, míg India a különféle mérnöki területeken lesz vezető nagyhatalom. Az úgynevezett Kína-szindrómát talán úgy lehetne megfogalmazni, hogy mindent, amit gyártani lehet, azt ez az ország még olcsóbban tudja előállítani. Kína ma már nemcsak a világ termelő bérmentése akar lenni, hanem részt kér a termékek és szolgáltatások kifejlesztéséből is. *Hirn* [2006] a kínai kihívást nem tekinti „sárga veszedelemnek”, hanem sokkal inkább a lehetőséget látja abban. A fogyasztóvá váló Kínának szüksége

van a világgazdaság más országaira. Elsőként feltehetően nyersanyagokra és energia-hordozókra, de a 2008-as pekingi olimpia eseményei is mutatták, hogy ez az ország mindent képes elfogyasztani.<sup>2</sup>

Napjainkra Magyarországot, mint a egykori olcsó országot (low cost country) a drága bérű országok közé kezdik sorolni a tömegtermelés újabb és újabb lehetséges gyártóhelyét kereső tanácsadó cégek szakemberei. Nem örülhetnek azonban a szomszédos Románia cégei sem. Ott is elhangzanak hasonló kritikák a multinacionális cégek részéről. A patinás Béga-parti Temesvár kezd a drága helyek közé számítani. Hamarosan ott is bekövetkezhet az, amit itthon már megtapasztaltunk a Székesfehérvár–Veszprém–Mór ipari körzet esetében (az IBM kivonulására Kínába). Megindulhat egyes nagy multik elvándorlása az említett Temesvárról is. Ki gondolta volna azonban, hogy ugyanez a probléma Kína esetében is előfordulhat? A The Wall Street Journal egyik helyszíni riportja szerint ma nagyon sok textilgyártó műhely van bezárva a Shanghai közelében fekvő kínai pulóvervárosban, Hongheban [Arredy 2008].

A legfontosabb amerikai piacra szállított termékek költségei több okból nagy mértékben megemelkedtek. Az energia- és az alapanyagárak növekedése jelentősen csökkentette a cégek profitját. A kínai kormány az utóbbi időben új munka- és egészségvédelmi előírásokat vezetett be. A külföldi vásárlók utazási lehetőségei az elmúlt időszakban jelentősen megnehezedtek. Ez gyakran meggátolta a külföldi kereskedők részvételét a különböző ipari vásárokon. A kínai valuta (jüan) felértékelődése miatt is drágult a kínai export. A kínai textilipar túlnövekedett. *Ma 6 kínai város képes évente 600 millió pulóvert előállítani. Egy ilyen költségérzékeny iparágban ez a kapacitás – a kínai gazdasági szakértők szerint – túlméretezést jelent.*

Egy nemrég elvégzett felmérés szerint a megkérdezett külföldi tulajdonú cégek 83 százaléka tervezi a Sanghaji régióban, hogy az országban marad, míg 17 százalékuk a korábban említett okok miatt már gondolkodik a kínai piac elhagyásán.

Soros György [2008], az ismert befektető és emberbarát, a pénzügyi piacok jövőjéről írt új könyvében így fogalmaz: „Az USA-beli gazdasági visszaesés ma már elkerülhetetlen. Vége az amerikai hegemoniának és a dollár nemzetközi tartalékvaluta szerepének. Feltehetően a következő időszakot jelentős politikai és pénzügyi bizonytalanság fogja jellemezni. Ezt remélhetőleg egy új világrend kialakulása fogja követni.” Az új környezetben várható, hogy a feltörekvő és az olajban gazdag országok a mainál jóval nagyobb szerepet fognak betölteni.

Ellentmondásos adatok jelennek meg Kelet-Európáról abban a tekintetben, hogy mit is köszönhetnek ezek az országok a nemzetközi cégeknek. Általában elmondható, hogy a feltételek jók, a gazdasági átalakulás elért egy bizonyos szintet, azaz a külföldi cégek tudnak támaszkodni a hatékonyságukat segítő külső infrastruktúrára, sokkal jobban teljesítenek, mint a helyiek [Koenings 2001]. A külföldi cégek pozitív rekonstrukciós teljesítményében és kifejezetten a helyi emberi erőforrás javításában játszott szerepéről alkot véleményt *Pavlinek* [2002: 375], a cseh autóipar privatizációjával kapcsolatban a külföldi tőke szerepét vizsgáló elemzésében. Ő úgy látja,

<sup>2</sup> Ez az új jelenség nagyon sok fejtörést okoz a világ fenntartható fejlődésén munkálkodó tudósoknak és politikusoknak.

hogy a nemzetközi cégek beruházásai „egyértelműen erősítették a munkafegyelmet, javult a felvásárolt cseh cégek menedzseri gyakorlata és nem utolsó sorban jelentős piaci tapasztalatokhoz jutottak ezek a vállalatok”.

Ellingstad [1997] felveti, hogy nincs-e veszélye annak, hogy egy Mexikóra jellemző, úgynevezett *maquiladora* típusú vállalat-szerkezet jöjjön létre régióink országában. Az ilyen fejlett ipari szigetek és környékük fejlődnek hazánkban is, a viszonylag alacsony munkabérek ellenére. Számos hasonlóság figyelhető meg az amerikai-mexikói határ közelében, valamint a hazánkban létrejött külföldi befektetések között, de ezeket túlhangsúlyozni botorság lenne.

A nemzetköziesedés sajátos színfoltjaként említhetjük a MOL-nak 2000 áprilisában megvalósított azon kezdeményezését, miszerint megszerezte a szlovák Slovnaft vállalat több mint 30 százalékát. Számos nyugati újság úgy fogalmazott akkor, hogy „a kelet-európaiak megvásárolják a kelet-európaiakat” [The Economist 2000]. A multikat bíráló hazai szerzők ilyenkor már elefeledkeznek arról, hogy ettől kezdve a szlovákok, később más régióbeli népek állampolgárai fogalmaznak meg a magyar vagy más kelet-európai vállalatokra vonatkozó olyan kritikákat, amit korábban csak nyugatiakra mondtak [Gollwitzerova-Poór-Váradí 2002]. A leírt felvásárláshoz kapcsolódóan utalni kell arra, hogy magyar vállalatok regionális terjeszkedése során főleg a piacszerzés, az alacsony munkaerőköltségek voltak a legfontosabb piacralépési okok. Azt sem szabad elfelejteni, hogy a személyes kapcsolatok minden esetben fontos szerepet játszottak [Antalóczy-Éltető 2002].

Lewis [2005] adatai szerint a kelet-európai régióba az elmúlt 14 évben közel 260 milliárd USD külföldi tőke érkezett. Magyarország az igen előkelő harmadik helyen állt még 2003-ban, de ahogy a magántulajdon részaránya majd közelít a régió más országaiban is a hazai szinthez – a privatizációt követő FDI következtében – fokozatosan el fogjuk veszíteni korábbi előkelő helyezésünket. Ami Csaba László [2007: 2] véleménye szerint, „joggal táplálja az elégedetlenségüket”.

A kelet-európaiak gyakran bírálták az USA-t, hogy miért nem Marshall-segély formájában nyújtott támogatást nekik. Lewis [2005: 199] nyugati politikusokra hivatkozva úgy fogalmaz, hogy ennek a régióknak „nem segélyekre, hanem alkalmazható tudásra van szüksége, amit igazán a nemzetközi cégek tudnak nyújtani.” Egyet kell érteni az előbb idézett szerzővel, hogy a Nyugat az esetek többségében a kormányok helyett inkább a multikra bízta a régió privatizálásával kapcsolatos feladatokat.

#### 4. MULTI-BEFOLYÁSOK ÉS MAGATARTÁSOK

A szakirodalomban a multinacionális vállalatokat többféle módon is csoportosítják. Itt a továbbiakban, a teljesség igény nélkül három jellegzetes klasszifikációt ismertetünk.

A nemzetközi cégeket stratégiájuk alapján Bartlett és szerzőtársai [2006] – akik továbbfejlesztették a Perlmutter által 1969-ben megfogalmazott nemzetközi vállalati négy szintű stratégiai modellt – a következő csoportokba sorolják:

- A nemzetközi vállalatok kihasználják az anyavállalatban rejlő tudástranszfer lehetőségét, a meghatározó kompetenciákat centralizálják, viszont a többi decentralizálják. Az ilyen vállalatok nem alkalmazkodóak, csak olyan módon



kínálják a termékeiket és szolgáltatásaikat, mint ahogy a hazai környezetben eddig is tették.

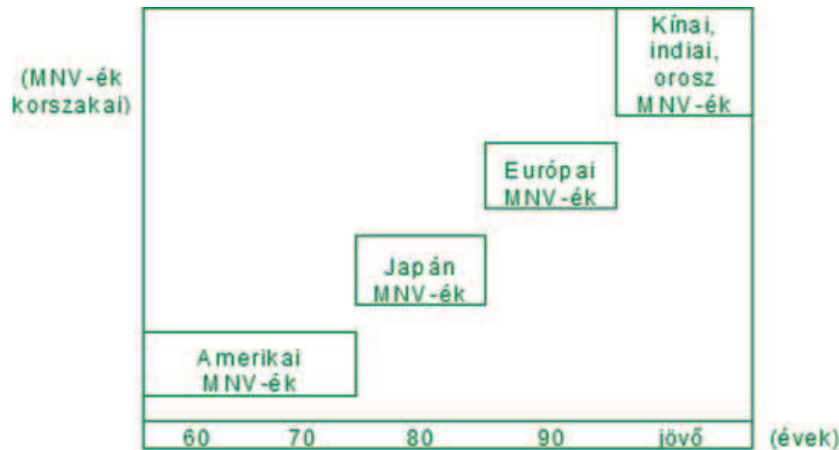
- A *sokpiacos (multidomestic)* vállalatok alkalmazkodók, viszont relatíve drága a működtetésük. Feláldozzák a helyi alkalmazkodás oltárán a globális hatékonyságot. Az ilyen stratégiát követő multinacionális cégek alapvetően a nemzeti sajátosságokhoz való adaptáció kihasználását tekintik elsődlegesnek.
- A *globális cégek* a központosított termelésben és működtetésben rejlő hatékonyságot tartják alapvetőnek. A globális stratégia keretei között standard, sok országban eladható terméket és szolgáltatásokat fejlesztenek és terjesztenek. Nem támaszkodnak a hazai lehetőségeikre, alapvető céljuk, hogy minél hatékonyabb és olcsóbb legyen a piacra vitel, valamint eladás.
- A *transznacionális vállalatokat* az említett szerzők az ilyen szervezetek ideáltípusának tekintik. A transznacionális stratégiát követő cégek megpróbálják a lehetetlent, ötvözni a globális hatékonyságot és a helyi alkalmazkodást. Ezt sikerre vinni nem könnyű. Peng [2006] szerint komplex és bonyolult szervezeti hátteret igényel az ilyen működés.

A másik csoportosítás szerint a nemzetközi vállalatok a következő három csoportba sorolhatók [Cavusgil et al. 2008]:

- *Nemzetközi fókuszú multik*, amelyek lehetnek nagy cégek vagy KKV-k. Kifejezetten fontos és lényeges számukra a nemzetközi jelenlét. E cégek között egyaránt megtalálhatók a hagyományos termelő vállalatok, illetve szolgáltató cégek.
- *Közvetítő cégek*, amelyek logisztikai és marketing szolgáltatásaikkal biztosítják a termékek és szolgáltatások eljuttatását a fogyasztókhoz.
- A nemzetközi vállalatok tevékenységét *segítő szolgáltatók, facilitátorok* (tanácsadók, jogi irodák bankok, vámszakértők, szállítmányozók stb.), amelyek sajátos tevékenységükkel segítik a nemzetközi fókuszú multik munkáját.

Az előzőekben említett osztályozás mellett fontos szólni a nemzetközi vállalatok eredetéről is. Mind a mai napig megfigyelhető, hogy az ilyen cégek anyavállalatának nemzetisége sokban magyarázza magatartását és működésének belső logikáját.<sup>3</sup> A 60-as és 70-es években az amerikai nemzetközi cégek – gyakori, populista szóhasználattal multik – játszották a főszerepet. Ezt követően jelentek meg a japán vállalatok. A kilencvenes években az európai cégek globális terjeszkedése volt az újdonság. A világ 100 legnagyobb vállalata tevékenységének összehasonlításból kitűnik, hogy ma már e cégek túlnyomó többségének a központja az USA-n kívül van. A nagy amerikai cégek mellett japán, német, francia és angol vállalatok is igen komoly szerepet játszanak napjaink világgazdaságában. Előbb vagy utóbb számolni kell azzal, hogy a kínai, indiai és orosz nemzetközi vállalatok a korábbinál nagyobb hatást fognak kifejteni ezen a területen [Peng 2006] (2.ábra)

<sup>3</sup> Csak közbevetőleg jegyezzük meg, hogy multi cégek globalizációjának kiteljesedésével a nemzeti hovatartozás kezd veszíteni jelentőségéből. Bár ma még nem világos, hogy a feltörekvő országokból származó nemzetközi cégek is követik-e az előzőekben leírtakat. Tung [2005] igennel válaszol a felvetett kérdésre. Sőt egy másik publikációjában Tung [2006] úgy véli, hogy a jövő feltörekvő multinacionális cégei a vezetőinek külföldi tapasztalatok hiánya miatt, nem biztos, hogy ki tudják használni a hazai piacon elért jelentős sikereiket más országok piacán.



Forrás: Poór (2005)

### 2.ábra: A különböző nemzetek vállalatainak korszakai

A globalizációval összefüggésben három jellegzetes kulturális irányzatra kell felhívni a figyelmet [Keller 1989; Scherm 1999]:

- Az úgynevezett. *kultúrafüggetlen (culture-free) irányzat* képviselői [Kerr et al 1960; Hickson et al 1974] abból indultak ki, hogy a technológiai fejlődés elmosza a kulturális különbségeket, erősíti a konvergenciát. Child [2002] úgy véli, hogy az általános profitorientáció, a technológiák és az emberi problémák megoldásában rejlő általános pszichológiai univerzalizmus mind-mind a kultúrafüggetlenséget erősítik. A globalizáció terjedésével együtt erősen terjed ez a nézet. E felfogás képviselői a menedzselés módszereit *univerzálisnak* tekintik, ami a menedzsment területen nem jelent mást, mint a lewitti [1983] homogenizálást, ha valami vagy valaki sikeres volt az egyik nemzeti kultúra keretei között, akkor feltehetőleg egy másikban is az lesz. Az elmélet képviselői szerint nem kell a különféle menedzselési technikák alkalmazásakor a helyi/nemzeti kultúrákra tekintettel lenni. Ezt a felfogást jól tükrözi az idézet, ami a személyzeti vezetők 2000. évi világkonferenciáján (World Federation of Personnel Management Association) Jack Welch (ő volt az a menedzser, aki a GE-t igazán sikeressé tette mind Amerikában, mind pedig külföldön) szájából hangzott el, miszerint „nincs különbség az országok között abban, ahogy az embereket menedzselik” [Brewster 2002].
- A *kultúrafüggő (culture-bond) irányzat* szerint tekintettel kell lenni a különféle menedzsmenttechnikák alkalmazásakor a helyi kultúrára. A nemzeti kultúrákban és intézményekben rejlő különbségek a kultúrafüggő megközelítést igénylik [Ronnen-Shenkar 1985; Hall-Hall 1989; Trompenars et al. 1997; Child 2002; Bakacsi et al 2002; Shenkar 2008]. Hofstede [1991] ezzel összefüggésben azt mondja, hogy a menedzsment módszerei univerzálisak, de *adaptálni* kell azokat az adott nemzeti kultúra igényei szerint.
- A *köztes irányzat* képviselői szerint a konvergencia és a divergencia egyidejűleg áll fenn világunkban. A szituáció dönti el a legmegfelelőbb közelítési módot [Perlmutter 1969; Adler 1983].

Hogyan fognak viselkedni a multik a jövőben? Milyen stratégiákat követnek? Erre a kérdésre a korábban már idézett Bartlett és szerzőtársai könyvükben [2006] a következő négy receptet ajánlják:

- A korábban már idézett *hagyományos kizsákmányoló multi magatartást* követőknek azt javasolják, hogy használják ki az adódó lehetőségeket, de számoljanak annak következményeivel. Hivatkoznak a Nobel-díjas *Milton Friedman* [1970] azon megállapítására, hogy a cégek alapvető célja a profit maximalizálása, de ezt nem tehetik parttalanul, tekintettel kell lenniük a környezetre, a felelős foglalkoztatásra és a diszkrimináció elkerülésére. A multi cégek gyakran nem a legmegfelelőbbben viselkednek, gyakran követik a hagyományos kizsákmányoló taktikát. Ez nem más, mint: amíg csak lehet, mindent kipróbálni mindenáron a helyi leányvállalatból és utána továbbállni egy másik országba. Azt azonban ezeknek a cégeknek is meg kell érteniük, hogy a mai globalizált világban semmi nem marad titokban.
- Az úgynevezett *tranzakciós magatartást* követő multiknak azt ajánlják, hogy továbbra is tiszteljék a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) előírásait és tartsák be a helyi munkaügyi szabályokat. A szerzők továbbá azt ajánlják ezeknek a cégeknek, hogy kerüljék el az extrém negatív hatásokat okozó megoldásokat. Így feltehetően elkerülhetik a különböző jogvédő és nem kormányzati szervek állandó támadásait és kritikáit.
- Az *előre tekintő* multik figyelmébe ajánlják a McKinsey tanácsadó cég 2006-ban publikált tanulmányát, amiben rámutatnak arra, hogy a megkérdezett nemzetközi cégek felsővezetőinek és menedzsereinek 84 százaléka fontosnak tartja a megfelelő arány fenntartását a részvényesi profitmaximalizálás és a társadalmi érdekek között. A leírt jelenség egyik korai kezdeményezésének tekinthető az a nyilatkozat, amit a korábbi ENSZ főtitkár Kofi Annan és 2500 cég – közülük 105 a világ 500 legnagyobb vállalata közé tartozik – nevében írtak alá az 1999-es davosi Világgazdasági Fórum keretében.
- A *példamutatók* számára az idézett szerzők azt javasolják, hogy ruházzanak be olyan termékekbe is, amelyek igazán csak a fejlődő világ számára hasznosak. Idézik a Nokia esetét, amely ezen országok igényének jobban megfelelő mobiltelefon fejlesztett ki. A Boston Consulting cég munkatársai a közelmúltban megjelent könyvükben [Sirkin et al 2008] az előzőekben említett példákat sorolnak fel, amelyek azt erősítik meg, hogy a nemzetközi cégek is kezdik felismerni az alacsony jövedelmű fogyasztók fontosságát. Az amerikai háztartási gépeket gyártó Whirlpool cég hosszú ideig sikertelenül próbálkozott a brazil piacon az ottani árszintnek nem megfelelő – 1998-ban 300 dollár – áron mosógépét eladni. Évekkel később, 2003-ban jóval sikeresebbek voltak a braziliai eladások, amikor féláron (150 USD) kínálták az új mosógépüket. Hasonló termékváltással sikeresen növelte a hazánkban is jelenlévő Procter&Gamble cég mexikói eladásait.

Az idézett Bartlett és szerzőtársai [2006] leírt javaslataik végén úgy fogalmaznak, hogy a helyzet *Raymond Vernon* – a multik kizsákmányoló és országokat megosztó magatartását már 1971-ben bíráló – könyve megjelenése óta valamelyest már változott. Ha nem is döntő mértékben, de jelentősen *nőtt a multik érzékenysége a befogadó országok társadalma és környezete iránt.*

## 5. HAZAI VÉLEMÉNYEK A MULTIKRÓL

Milyen politikát folytasson hazánk a nemzetközi cégekkel kapcsolatban? Több szerző úgy látja, hogy a külföldi cégek jelenléte nem káros, „nem okoz bajt, gondot csak akkor jelent, ha a GDP-nek egy részét repatriálják” [Palánkai 1995; Erdős 2003; Scheiring 2004]. *Szentes* és szerzőtársai [2005: 114] szerint a nemzetközi nagyvállalatok elsősorban azokon a területeken folytatják a hagyományos profitráta növelését, amelyek az „erőforrások” és a „piacok megszerzését”, „a hatékonyság növelését”, valamint a „hosszabbtávú stratégiai céljaik elérését” szolgálják.

Az UNCTAD (2008) jelentése szerint a nemzetközi vállalatok a helyi leányvállalataiknál több mint 80 millió dolgozót foglalkoztatnak a világon. Országoként nagyon eltérő, hogy ez az érték hány százalékát jelenti az adott országban az üzleti életben foglalkoztatottaknak. A jelentés reprezentatív adatai szerint Írországból a magánszférában dolgozók 50,6 százaléka dolgozik a multiknak. Hazánkban ugyanez az érték szintén *igen magas, 22,4 százalékot* ért el az említett jelentés szerint. Fontos azt tudni, hogy mit terveznek a foglalkoztatással kapcsolatban a nemzetközi vállalatok helyi leányvállalatai. (2. táblázat)

2.táblázat: A külföldi multik által foglalkoztatottak aránya a különböző országokban

Sorszám	Ország	Mérés éve	A magán-szektorban foglalkoztatottak száma (ezer fő)	Külföldiek által foglalkoztatottak száma (ezer fő)	Külföldiek által foglalkoztatottak az összes százalékában
1.	Írország	2004	295	149	50,6
2.	Magyarország	2000	2 703	606	22,4
3.	Csehország	2004	3 890	620	15,9
4.	Finnország	2001	2 060	176	8,5
5.	Szlovénia	2004	798	64	8,0
6.	Németország	2004	31 405	2 280	7,3
7.	Ausztria	2004	3 266,5	232,8	7,1
8.	Lengyelország	2000	10 546	648	6,1
9.	Portugália	2002	3 756	150,4	4,0
10.	USA	2004	131 367	5 116	3,9
11.	Kína	2004	752 000	24 000	3,2

Forrás: UNCTAD (2008): 10.

Az előbbi felfogással élesen szembenállnak az *antiglobalisták*, a nemzetközi vállalatok országhatárokat átlépő üzleti tevékenységét és globális profitéhségét bírálók. Ők úgy vélik, hogy a mértéktelenül terjeszkedő cégek kizsákmányolják és nyomorba döntik a fogadó országokat, sokszor embertelenül alacsony bérért dolgoztatják azok állampolgárait [Csath 2008]. A globalizációt bírálók ezt azért sérelmezik különösen, mivel ez a folyamat csorbítja a nemzetállami szuverenitást [Bogár 2008]. A XVIII. század ismert filozófusa, *Rousseau* már akkor elítélően írt az európaiak, azaz a fehér ember túlzott ethnocentrizmusáról. „Három vagy négy évszázad óta, mióta Európa lakosai előzönlöttek a világ többi részét... meggyőződésem, hogy csakis magukat tartják embernek.” „Mióta az európaiak azzal kínlódnak, hogy a különböző tájak vad népeit saját életmódjukhoz szoktassák, egyet sem tudtak közülük megnyerni még a kereszténység számára sem, mert a hittérítők néha keresztényeket csináltak belőlük,

de civilizált embereket sohasem. Semmi sem képes legyőzni azt a roppant utálatot bennük, amelyet szokásaink és életmódunk miatt éreznek.” [Vaughan 1915].

A jelzett idézet nem avult el ma sem. Napjainkban is gyakori a vállalatfelvásárlásoknál az, hogy a külföldi tulajdonos pillanatok alatt szeretne átalakítani mindent. A túlzott arrogancia nem jó magatartás e területen.

A *köztes irányzat* képviselőinek lehet tekinteni azokat, akik a globalizáció pozitív és negatív hatásait egyaránt hangoztatják [Veress 2004]. Jómagamat is ehhez a vonulathoz sorolom. Lefordítva az előbb leírtakat a vállalkozások nyelvére: az egyoldalú megoldások, a kis- és középvállalatok elsorvadása, visszafejlődése még a nagy nemzetközi vállalatok terjeszkedését is gátolhatják. Az ilyen egyoldalúság kialakulása nagyon sérülékennyé teheti egy ország nemzetgazdaságát. *Matolcsy* [1999] és mások [Török 1999; Chikán 2003] úgy vélik, hogy egy ilyen kis országnak is, mint Magyarország, van esélye a globális versenyben. Szerintük a globális résekbe kell betörni, úgy lehet kihasználni a globalizációban rejlő előnyöket. Ha a transznacionális vállalatbirodalmak jövőbeli lehetőségeit nézzük, akkor nem szabad elfeledkezni arról sem, hogy ezek a cégek a saját jól felfogott érdekeiktől vezérelve több civil társadalmi kezdeményezés elfogadásával sokat tehetnek az emberiség békésebb jövője érdekében [Szentés et al 2005]. A magyar gazdaságot féltő *Martonyi* [2007] úgy véli, hogy a transznacionalitás kockázatait jobb és magyarabb kormányzati politikával, valamint a hazai érdekeket szem előtt tartó jogi szabályozással és normákkal könnyebben kivédhetjük.

Számosan úgy látják, hogy a külföldi cégek jelenléte nem káros. Ma már látszik, hogy a liberálisok, a globalizációt támogatók azon érve, hogy az ilyen elveket folytató gazdasági növekedés kezdetben növelheti az egyenlőtlenségeket, de hosszabb távon egy ponton a kép pozitívabbá kezd válni, nem volt teljesen jó recept a hazai gazdaság számára. *A legmegfelelőbb hazai reakciónak tekinthető az a felfogás, amely a globalizáció pozitív és negatív hatásait egyaránt hangsúlyozza.*

Ha napjaink globalizációs trendjei folytatódna, akkor nagyon fontos lenne, hogy a hazai mini- vagy közép-multik minél nagyobb számban jelenjenek meg a nemzetközi piacon. Napjainkban több ilyen hazai cég (például Graphisoft, Kürt, MOL, OTP, Richter stb.) létezik. Nagy kérdés, hogy a tőkeerősebb globális cégek mikor „kínálják” fel a hazai menedzsmentnek, tulajdonosoknak a jó áron történő kivásárlást? Ilyen „rémhírekről” már olvashattunk a hazai sajtóban. Az is további kérdés, hogy a külföldi tőke ilyen nagymérvű magyarországi térnyerése mellett lesz-e újabb *hazai mini-multi cég?* *Bojár Gábor* [2005], a Graphisoft szoftvercég alapító tulajdonosa szerint „Ezekre a cégekre nagy szükség lenne, általuk válhat a magyarországi globalizáció sokszínűvé és magyarabbá”.

Napjaink világméretű, gigászi globalizációjával szemben, vagy azzal párhuzamosan kezd kialakulni az a kevert gyakorlat, amit újabb keletű műszóval „glokalizálásnak, vagy kreolizálásnak” nevezhetünk [Robertson 1995; Kovács 2002: 487]. Ez a fogalom egyrészt jelzi azt, hogy „az áru, a szolgáltatás és az életmód minta kilépett a helyi keretéből és globális lett, másrészt viszont jelzi azt az adaptációs folyamatot, amelyben ugyanezek alkalmazkodnak a helyi igényekhez” [Cséfalvay 2004: 45]. Természetesen a kettőségre (globális és lokális) épülő új elegy önmagában még nem jelent új minőséget. Az a fontos kérdés, hogy milyen új gyakorlat alakul ki. Képes-e a külföldi kiküldöttektől (expatoktól) teljesen mentessé vált magyar leányvállalat helyi

menedzsmentje valami újat kialakítani? Meg tud-e állni a lábán, vagy a magára hagyott helyi vezetés nagy önállósága nem jelent mást, mint hogy „vagy megéltek a saját lábatokon”, vagy „tűnjetek el” azaz „vigyétek el a balhét”, „csináljátok végig a leépítést és a gyárbezárást”?

## 6. AJÁNLÁSOK

Mit is javasolhatunk a magyar szakemberek számára? A nagy gondolkodók és társadalmi reformerek (Jézus, Gandhi vagy Martin Luther King) szerint az a leghelyesebb mód, hogy „tekintsük a helyzetet, ne lássuk többnek, se kevesebbnek annál, mint ami” [Hartman 2004: 433]. A mai menedzsmenttudomány atyjának tekintett *F. W. Taylor* 1912-ben, amerikai kongresszusi meghallgatása során sürgette a tudományos vezetés (scientific management) gyakorlati bevezetéséhez elengedhetetlen vezetői paradigmaváltás szükségességét [Hamel 2008]. Úgy véljük, hogy ma hazánkban igen sok tekintetben igény van úgynevezett mentális forradalomra vállalatunk és egész gazdaságunk menedzselése tekintetében. Nem bújhatunk el a globalizáció okozta sokk magyarázata mögé. Bátran és okosan szembe kell nézni ezzel az új kihívással. A nyugati imperializmusnak lassan leáldozóban van a napja. Új népek, főleg keletiek veszik át a globalizáció kormányrúdját. Ebből fakadóan, sokféle forrásból (keleti és nyugati) kell a sikeres vezetőknek és szakembereknek tanulni. *Napjaink régiós versenyében különösen fontos, hogy tanulmányozzuk a környezettünkben élő más népek vállalatának és intézményeinek sikereit és jó üzleti gyakorlatát.*

*Ne a hagyományos magyar góggal közeledjünk hozzájuk. Több magyar egyetem működik a környező országokban, de alig-alig használjuk fel az ott felhalmozott, a környező országokra vonatkozó üzleti és más szaktudást. Régóta vitatkozunk itthon azon, hogy milyen módon lehet kialakítani a helyi rendőrséget. Ha átsétálunk a komáromi hídon és elmegyünk a szlovák városi rendőrség szerény irodájába, szoba elegyedünk az ott szolgálókkal, már esettanulmányt is írhatunk a hazai szaksajtó számára. Romániában 1999 óta működik az egész közsférát átfogó Központi Humánszolgálat. Magyarországon hét évvel később, 2006-ban alapították meg ezt az intézményt. A cikk szerzőjének közvetlen személyes tapasztalatai szerint mielőtt a jelzett hazai kormányzati szervezetet létrehozták volna, érdemes lett volna körülnézni a szomszédban is. Az ott megismert tapasztalatok birtokában sok felesleges lépéstől kímélhetjük volna meg magunkat. Még tolmácsot sem kellett volna vinni, mivel az említett romániai intézményt egy román állampolgárságú, magyar nemzetiségű személy vezeti<sup>4</sup>.*

<sup>4</sup> Itt nem egy Kossuth-féle Duna Konföderáció „törpe” globalizált változatát szeretnénk javasolni, de sikeresen együttműködni nem Chilével vagy Új-Zélanddal kell, hanem a szomszédos országokban élő népekkel. Ebben az együttműködésben sokkal jobban kellene támaszkodni a határon túli nemzettársainkra. Trianon után először él a Kárpát medencében közel kétfélmillió kétnyelvű – vagy divatos szóval élve bikulturális – magyar nemzetiségű állampolgár. Természetesen tudatában vagyunk a probléma összetettségével és nehézségével. Amikor a régió újonnan csatlakozott EU tagországai kezüket-lábukat törve versenyeznek egy ázsiai gumigyártó multi beruházási „centjeiért”, akkor néha nem lenne célszerűtlen a régió politikusainak összeülni és a közös érdekekről tárgyalni. Milyen szép lenne, ha egymásnak, a kölcsönös előnyök reményében átengednének ezek az országok bizonyos beruházási projekteket.

Sokan, tőlünk Keletre és Nyugatra egyaránt, hosszú ideig nem értették, mivel volt magyarázható, hogy hazánk, ez a kis lélekszámú és területű ország több, mint másfél évtizeden keresztül a tőkevonzás tekintetében éllovas volt a térségben. Véleményünk szerint nekünk, magyaroknak hosszú ideig abszolút versenyelőnyünk volt a régióban, azért, mert a gazdasági átalakulás nálunk sokkal korábban kezdődött, mint a régió más országaiban. Egy menedzser és szakember generáció előnyünk volt a környező országokkal szemben. Az új évezred első éveire már nem tudtunk, sem országunk és lakosságunk mérete, sem a nyelvi és szakmai felkészültségünk alapján a régió más országaival szemben relatív versenyelőnyt kiharcolni. Sőt a nemzeti békétlenség következtében még a korábban megszerzett abszolút versenyelőnyünk-ből is igen sokat elveszítettünk.

Bármilyen terápiát is dolgoznak ki a magyar szakemberek, az állampolgárok részvétele nélkül nem lehetséges a sikeres megvalósítás. A mostani felfogások egyik nagy hibája, hogy a részvételt és a bevonást nagyon erőteljesen a pénzen (például adókon), a pénzügyi eszközökön keresztül próbálják elérni. Magatartás-változás nélkül még a legjobb terv is írott malaszt marad. A témával foglalkozó kutatók [Maslow 1954; McClelland 1985; Goleman 1997] már rég bebizonyították, hogy a nagyon demotivált emberek esetében a pénzzel nem sokra megyünk. A személyes példamutatásnál semmi sem lehet eredményesebb.

*Úgy véljük, hogy a közeli és távoli jövőben sok új kihívás (globális felmelegedés, kibontakozó pénzügyi, energia- és élelmiszerválság, új energiahordozók stb.) hatására a jól és gyorsan alkalmazkodó cégek lesznek a következő évtized új tőzsdéi hősei, hasonlóan mint 2-3 évtizeddel korábban a HP vagy a Microsoft. Ezen cégek újításai feltehetőleg megteremtik az új menedzsment paradigmák kidolgozásának szükségességét. Ebben a nagyon komplex és sok buktatót rejtő folyamatban kellene megtalálni a magyar cégeknek sajátos helyüket és versenyelőnyüket.*

## IRODALOM

- Adler, N. (1983): A typology of management studies involving culture. *Journal of International Business Studies*, 2.: 29-47.
- Antalóczy K.-Éltető A. (2002): Magyar vállalatok nemzetköziesedése - indítékok, hatások és problémák. *Közgazdasági Szemle*, február: 158-172.
- Areddy, J.T.: (2008): China's Export Machine Threatened by Rising Costs. *The Wall Street Journal*, June 30. 1 és A4.
- Árva L. (2002): Globalizáció és gazdasági növekedés: kérdőjelek és felkiáltójelek. In: Matolcsy Gy. (Ed.): *Növekedés és globalizáció*. Kariosz Növekedéskutató, Budapest.
- Bakacsi Gy.-Takács S.-Karácsony A.-Imre A. (2002): Eastern European cluster: tradition and transition. *Journal of World Business*, 37: 69-80.
- Bartlett Ch.-Ghoshal, S. -Beamish, P. (2006): *Transnational Management*. McGraw-Hill-Irwin, Boston.
- Beamish, P. (2006): The High Cost of Cheap Chinese Labor. *Harvard Business Review*, June.

- Blom, H.–Meier, H. (2002): *Interkulturelles Management*. Herne, Berlin.
- Bogár L. (2008): *Hálózatok világuralma*. Kölcsey Intézet, Budapest.
- Bojár G. (2005): *Graphi-sztori. Egy magyar mini-multi története*. HVG Kiadó, Budapest.
- Bremond, J.–Geedan, D. (2005): *Közgazdasági és társadalmatudományi Kisenciklopédia*. Napvilág, Budapest.
- Cavusgil, S.T.–Knight, G.–Riesenberger, J.R. (2008): *International Business. Strategy, Management and the New Realities*. Pearson-Prentice Hall, Uppers Sidle River (NJ).
- Chikán A. (2003): *Vállalatgazdaságtan*. Aula, Budapest.
- Child, J.D. (2002): Theorising about organisation cross – nationally: Part 1 an introduction. In: Warner, M.–Joyut, P. (Eds.) (2002): *Managing Across Cultures*. Thomson, London.
- Csaba L. (2007): *Versenyképesség – hitek és balhitek*. Régió-tudás-versenyképesség. c. konferencia Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Kara, november 8. Debrecen.
- Csáki Gy. (2002): *A nemzetközi gazdaságtan alapjai*. Napvilág, Budapest.
- Csath M. (2008): *Globalizációs végjáték*. Kairosz Kiadó, Budapest.
- Ellingstad, M. (1997): The Maquiladora Syndrome Central European Prospects. *Europe-Asia Studies*, January: 7–22.
- Erdős T. (2003): *Fenntartható gazdasági növekedés*. Akadémia Kiadó, Budapest.
- Fejtő, F. (2004): Samuelson dixit. *Magyar Hírlap*, október 20.: 15.
- Foreman-Pech, J. (1998): *Historical Foundations of Globalization*. An Elgar, Northampton.
- Friedman, M. (1970): The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits. *The New York Times*, September 13.
- Goleman, D. (1997): *Érzelmi intelligencia*, Háttér kiadó, Budapest
- Gollwitzerova, E.–Poór J.–Váradi B. (2002): Central Europeans Merge with Central Europeans. (Conference proceeding) In: *20<sup>th</sup> Hay Group International Conference*, Monte Carlo, March 12–14.
- Gupta, A.K.–Govindarajan, V.–Wang, H. (2008): *The Quest for Global Dominance*. Jossey-Bess, San Fransisco.
- Hall, E.T.–Hall, M.R. (1989): *Understanding cultural differences*. Intercultural Press, Yarmouth.
- Hamel, G. (2008): *The Future of Management*. Harvard Business School Press. Boston.
- Hartman, T. (2004): *Az ősi napfény utolsó órái*. Terice, Budapest.
- Hickson, D.–Himngs, C.–McMillen, C.–Schnitter, J. (1974): Culture free context of organization structure. *Sociology*, 8: 59–80.
- Hirn, W. (2006): *Kína a nagy falat*. HVG Kiadó, Budapest.
- Hofstede, G. (1991): *Cultures and Organizations*. Software of the Mind. McGraw-Hill, New-York.
- Husted, B. (2003): *Globalization and cultural change in international business research*. Copenhagen Bussiness School Press, Copenhagen.
- Jargon, J. (2008): Reaping What Foreign Growers Sow. *The Wall Street Journal*, July 15, B1.



- Jones, G. (2008): Conversation Historian Geoffrey Jones on Why Knowledge Stay Put. *Harvard Business Review*, July-August, : 25.
- Koenigs, J. (2001): The effect of foreign direct investment on domestic firms. *Economics in Transition*, 3: 619-633.
- Kotler, P.-Lee, N.: *Vállalatok társadalmi felelősségvállalása*. HVG Kiadó, Budapest.
- Kovács J.M. (2002): Versengő ajánlatok – passzív rezisztencia. In: Kovács J.M. (Ed.) *A zárva várt Nyugat*. Sík, Budapest.
- Kozma F. (1996): *Külgazdasági stratégia*. Aula, Budapest.
- Kroeber, A.L.-Kluckholm, F. (1952): *Culture: Critical Review of Concept and Definition*. Peabody Museum Papers Volume. idézi Adler, N.J. (1991): *International Dimension of Organizational Behavior*. PWS-Kent, Boston.
- Lányi K. (2001): Vázlat a globalizációnak nevezett jelenségkör értelmezéséről. *Közgazdasági Szemle*, június: 498-519.
- Levitt, T. (1983): *The Marketing Imagination*. The Free Press, New-York.
- Lewis, P.C. (2005): *How the East was won*. Palgrave Macmillan, New York.
- Marján A. (Ed.) (2005): *Az Európai Unió gazdasága*. HVG, Budapest.
- Martonyi J. (2007): Univerzális értékek, globális szabályok, lokális felelősség. In: Granasztói Gy.-Kodolányi Gy.: *Magyarország ma és holnap*. Magyar Szemle Könyvek, Budapest.
- Maslow, A. H. (1954): *Motivation and Personality*. Harper, New York.
- Matolcsy Gy. (1999) Globális csapdák és magyar megoldások. In: Matolcsy Gy. (Ed.): *Növekedés és globalizáció*. Kariosz, Növekedéskutató, Budapest.
- McClelland, D.C. (1985): *Human Motivation*. Scott, Foresman and Co., Glenview.
- McKinsey (2006): Global Survey of Business Executives: Business and Society. *McKinsey Quarterly*, January, [http://www.mckinseyquarterly.com/article\\_page.aspx?ar1741&L2=39&L3=29](http://www.mckinseyquarterly.com/article_page.aspx?ar1741&L2=39&L3=29).
- Osborn, A.-Chazan, G. (2008): BP venture in Russia Hit as CFO Steps Down, *The Wall Street Journal* August, 5.: A1.
- Palánkai T. (2004): *Az európai integráció gazdaságtana*. Aula Kiadó, Budapest.
- Pavlinek, P. (2002): The Role of Foreign Direct Investment in the Privatisation and Reconstructing of the Czech Motor Industry. *Post-Communist Economies*, 3: 359-379.
- Peng, M. W. (2006): *Global Strategy*. Thomson-South Western, Mason.
- Peng, M.W. (2009): *Global Business*. South-Western Cengage Learning, Mason (OH).
- Perlmutter, H.V. (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, January-February: 9-18.
- Pinto, D. (1999): *Intercultural Communication*. Houten, Diegen.
- Póór J. (2006): *Trendek és tendenciák a menedzsment tanácsadásban*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Prahalad, C.K. (2005): *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Wharton School of Business, Upper Sadle River.
- Reketye G.-Fojtik J. (2004): *Nemzetközi marketing*. Dialóg-Campus, Budapest-Pécs.
- Robertson, R. (1995): Globalization: Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity. In: Featherstone, M.-Lash, S.-Robertson, R. (Eds.): *Global modernities*. Saga Publications, London.

- Robock, H.–Kenneth, S. (1989): *International Business and Multinational Enterprises*. IRWIN.
- Ronnen, S.–Shenkar, O. (1985): Clustering countries on attitudinal dimension. *Academy of Management Review*, 10: 435–454.
- Roska T. (2007): Kutató egyetemi fakultások a 21. század elején. In: Granasztói Gy.–Kodolányi Gy.: *Magyarország ma és holnap*. Magyar Szemle Könyvek, Budapest.
- Sagiv, L.–Schwartz (2000): A new look at national culture: Illustrative applications to role stress and managerial behavior. In: Ashkanasy–Peterson, M.F. (Eds.): *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Sage, Thousand Oak.
- Scheiring G. (2004): *A globalizáció és az EU: A neoliberais politikák alkalmazása Európában és fenntarthatóság*. EU Working Papers, Budapest.
- Shenkar, O. (2008): *International Business*. Sage Publications, Thousand Oaks (CA).
- Shenkar, O.–Luo (2008): *International Business*. Sage Publications, Thousand Oaks (CA).
- Simai M. (1986): *Az emberi tényező a világgazdaságban az 1980-as években*. Akadémiai székfoglaló. Akadémia, Budapest.
- Simai M. (1998): A globalizáció és a társadalomtudományok. *Társadalomkutatás*, 3–4.
- Simai M.–Gál P. (2000): *Új trendek és stratégiák a világgazdaságban*. Akadémia, Budapest.
- Sirkin, H.L.–Hemerling, J.W.–Bhattacharya, A.K. (2008): Globality. Competing with everyone from everywhere for everything. *Business Plus*, New York.
- Soros Gy. (2008): *New Paradigm for Financial Markets*. *Public Affairs*, New York.
- Szentes T. (1999): *Világgazdaságtan I. kötet Elméleti és módszertani alapok*. Aula, Budapest.
- Szentes T. et al (2005): *Fejlődés – Versenyképesség – Globalizáció*. Akadémia, Budapest.
- The Economist (2000): MOL's Milestone, *Economist*, 4.
- Tőkei F. (2005): *Ázsiai termelési mód, antikvitás, feudalizmus*. Magiszter, Budapest.
- Török Á. (1999): *Verseny a versenyképességért*. Integrációs Stratégiai Munkacsoport, Budapest.
- Trompenaars, F.–Hampden–Turner, C. (1997): *Riding the Waves of Culture*. London.
- Tung, L.R. (2006): *Human Resource Challenges and Opportunities to Outward Investment from Emerging Markets: The Case of China*. IFSAM VIIIth World Congress, september 28–30, Berlin.
- Tung, R. L. (2005): New Era, New Realities: Missings on a New Research Agenda from an Old Tiger. *Asian Pacific Journal of Management*, 22: 143–157.
- UNCTAD (2008): *World Investment Report 2007*. UN, Geneva.
- Vaughan, C.E. (Ed.) (1915): *The Political Writings of Jean Jacques Rousseau*. University Press, Cambridge.
- Veress J. (2004): A gazdaságpolitika változó szerepe globalizáció idején. *Harvard Business Manager*, február: 54–60.
- Vernon, R. (1971): *Sovereignty at Bay*. Basic Books, New York.
- Watson, R. (2007): *Jövő dosszié*. HVG Kiadó, Budapest.