



OECONOMUS
GAZDASÁGKUTATÓ
ALAPÍTVÁNY

OECONOMUS ELEMZÉSEK

A KÜLPIACRA LÉPÉS KEZDETEI NÉHÁNY HAZAI VÁLLALAT SZEMSZÖGÉBŐL

Az egyre erősödő globális tendenciák, többek között a nemzetközi vállalatok fokozatos megerősödése nyomán az egyes európai országok közötti tőkeáramlás mértéke számottevő gyarapodásnak indult a XX. század második felében. A kedvezőtlenebb gazdasági helyzetben lévő kelet-közép-európai államok számára főként a beáramló külföldi működőtőke (FDI) hordozta magában a fejlettebb országokhoz való felzárkózás lehetőségét, így ezekben kezdetben nem tulajdonítottak különösebb jelentőséget a kifelé áramló tőkének (OFDI). Magyarország esetében azonban 1997-től kezdődően a külföldi irányú tőkeáramlás is jól láthatóan növekedési pályára állt. Elemzésünkben elsőként a vállalatok nemzetköziesedésének folyamatát szeretnénk körbejárni, annak lehetséges irányait, pozitív és negatív hozadékait egyaránt feltárva. Ezt követően pedig konkrét példákon keresztül mutatjuk be a vezető hazai vállalatok külpiaci tevékenységének kezdeti alakulását.

A külpiacra lépés kezdetei néhány hazai vállalat szemszögéből

Pásztor Szabolcs

2022 februárjában többször is elhangzott a magyar kormányzat részéről, hogy kimondottan szükség van a hazai vállalatok exporttevékenységének erősítésére/növelésére. Ez a kérdéskör az orosz–ukrán háború kitörése óta sem került le a napirendről, amely azért is kimondottan örvendetes, mert a mai, jellemzően amerikai nagyvállalatok évtizedek óta hálózzák be a világgazdaságot és gyarapítják a hazai (amerikai) bruttó hazai (amerikai) terméket. Ezek a nagyvállalatok évtizedes előnyre és tapasztalatra tettek szert, melyből a magyar vállalatok is meríthetnek.

Elemzésünkben elsőként a nagyvállalatok nemzetköziesedésének rövid, de néhány fontos elemét taglaló szeletét járjuk körül, melyből nem maradhat ki a folyamat bemutatása, a külpiacra lépés lehetőségeinek felvillantása és azok eredményeinek összegzése sem. Ezt követően sommás esettanulmányokban mutatjuk be az OTP, a MOL és a Richter külpiacra lépésének kezdeti fázisát/fázisait és a jelenkori nemzetköziesedés mintázatát. Mindezzel arra kívánjuk ráirányítani a figyelmet, hogy a külpiacok felé való nyitás, már nagyjából húsz évvel ezelőtt elindult és amint azt látni fogjuk, sajátos mintázata van.

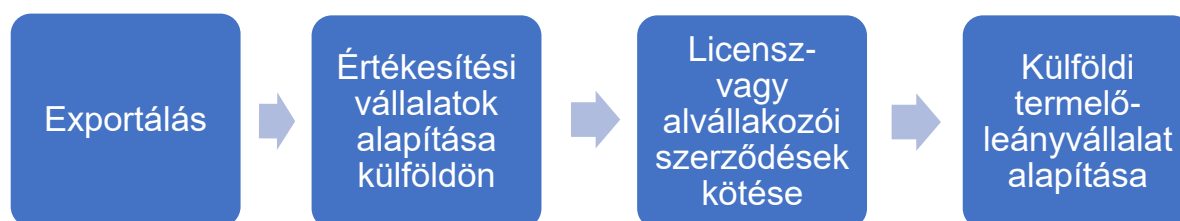
A hazai nagyvállalatok először érdemben a régióban igyekeztek megvetni a lábukat és magyar piacon már ismert és bejártott termékekkel, szolgáltatásokkal próbálkoztak. A nemzetköziesedési folyamat kimondottan üdvözlendő és elemi fontosságú, hogy a további terjeszkedéshez a hazai vállalati kör merítsen a ma már a glóbuszt is behálózó multinacionális vállalatok tapasztalataiból.

Bevezetés és rövid elméleti keretrendszer

Nem túlzás kijelenteni, hogy az 1990-es évek elejére, a fejlődni vágyó cégek és vállalatok számára elengedhetlenné vált a nemzetköziesedés útjára lépés. Nemzetköziesedés alatt egy olyan permanens folyamatot értünk, amely keretein belül a tárgyalt vállalat adott piacon és adott termékekkel mind mélyebben integrálódik a nemzetközi üzletmenetbe. Az eljárás menetének bemutatására több különböző modell is készült, ezek közül tekintjük át a talán leginkább ismertet, kiegészítve az ellenében támasztott kritikákkal.

Az úgy nevezett Uppsala-modell (Johanson-Vahlne, 1977) kettő kiváltó okot, afféle ösztönzőt jelöl meg, amely a vállalatokat nemzetközi kereskedelmi tevékenységük fokozására sarkallja. Ilyen értelemben beszélhetünk „*hazai lökést adó – domestic push*”, valamint „*nemzetközi húzó – international pull*” komponensekről. Előbbiekhez olyan tényezők tartoznak, mint például a gazdaság mérete, nyitottságának mértéke. Utóbbiak esetén említhetjük a nagy és nyitott külföldi piacok létezését. A tárgyalt modell kifejti továbbá, hogy a cégek nemzetköziesedése négy szakaszban történik. Ezt a folyamatot foglalja össze a következő ábra.

1. Ábra: A vállalatok nemzetköziesedésének négy szakasza:



Forrás: Saját szerkesztés az Uppsala-modell alapján

Az elmélettel szemben számos bírálat került megfogalmazásra. A kritikusok jellemzően azzal érveltek, hogy a négy stádium nem szükségszerűen következik egymásból, illetve ezek sorrendje sem minden esetben egyértelmű, sőt megfordítható. Léteznek továbbá olyan vállalatok, melyek megrekednek valamelyik szinten, innen tovább lépni képtelenek. Előfordul azonban az is, hogy egyes cégek komplett fejlődési

szakaszokat ugranak át. Ezek alapján a nemzetköziesedés útja tehát nem egy kőbevésett, törvényszerűségek által dominált folyamat, sokkal inkább egy spontán, külső és belső tényezőkből építkező procedúra. Ugyanakkor megjegyezhetjük: A magyar vállalatok az esetek túlnyomó többségében az Uppsala-modell által felvázolt „nemzetköziesedési ívet” járják be. De mégis milyen pozitív hozadékokat remélnék a különböző cégek a nemzetközi piacokra lépéstől?

A nemzetközi terjeszkedés legfőbb motiváló tényezői

Amikor felmerül a kérdés, hogy milyen konkrét tényezők motiválják a vállalatokat a nemzetközi terjeszkedés megkezdésére, mindenképpen meg kell említenünk John Harry Dunning nevét. Dunning, akit széles körben emlegetnek, mint a „nemzetközi kereskedelem szakterületének atyja” a *The Globalisation of Business* (1993) című művében négy altípust különböztet meg, amelyekbe a külföldi piacokhoz csatlakozó cégek besorolhatók. Az egyes kategóriák a következőképpen épülnek fel:

1. Az úgy nevezett **erőforrás kereső** vállalatok kedvezőbb adózási feltételek és/vagy csekélyebb anyag-és munkaerőköltségek reményében döntenek a nemzetköziesedés mellett.
2. A **piacszerző** jelzővel illetett szervezeteket a nemzetközi piacok nyitottsága és nagysága, az ezekből származó – belföldön elérhetetlen – kereskedelmi lehetőségek vonzzák.
3. A második típushoz némiképp hasonlóan, a **hatékonyságkereső** válfaj képviselőit is a külpiacok jelentős kiterjedése ösztönzi, pontosabban az ebből következő, méretgazdaságosságból fakadó előnyök.
4. A negyedik és egyben utolsó kategóriába soroltak hosszú távú és fenntartható növekedési pályát remélnék a nemzetköziesedés folyamatától. Rájuk **stratégiai előnyöket kereső** vállalatokként hivatkozunk.

Amennyiben egy vállalat elkötelezte magát a nemzetközi piacokhoz való csatlakozás mellett, következő lépésként a terjeszkedés irányait szükséges megjelölni.

A nemzetközi terjeszkedés irányai

Evidens, hogy egy cég külkereskedelmi stratégiája csak akkor lehet igazán eredményes, amennyiben a nemzetközi terjeszkedés irányai pontosan meg vannak

határozva. Ennek kapcsán általános tendencia figyelhető meg Közép-Kelet Európában. A régió vállalkozásai első sorban a fejlettebb, nyugat-európai gazdaságok felé orientálják exporttevékenységeiket. Ezekben az országokban a legtöbb szignifikáns mutató – így a fizetőképes kereslet – is lényegesen magasabb, mint például a Visegrádi Együttműködés (Magyarország, Lengyelország, Szlovákia, Csehország) tagjainak esetében. A közép-és kelet európai államok zöme az egykori szovjet KGST (Kölcsönös Gazdasági Segítség Tanácsa) kötelékébe tartozott, államszocialista gazdaságpolitikát folytatott a XX. század második felében. Ennek nyomán fejlettségi szintjük is alacsonyabb, nem tekinthetők preferált exportcélpontoknak a régió vállalkozásai számára. Ehhez hozzájárul az is, hogy sok esetben képtelenek egymás számára vonzó befektetési környezetet teremteni, valamint esetükben nehezen leküzdhető logisztikai korlátok is fennállnak. Ez főként az Európai Unión belül működő közös piaci mechanizmussal párhuzamba állítva szembeötlő, amely a négy szabadság elve mentén garantálja a kereskedelem zavartalanságát.

A piacra lépés módjai

Talán nem igényel különösebb magyarázatot, hogy az eltérő modellek és piaci stratégiák nyomán a külföldre lépés tekintetében a vállalatok módszerei nem tekinthetők homogénnek, ugyanis többféleképpen megkezdhetik működésüket külföldön. Ehhez a talán leginkább kézenfekvő eszköz a külföldi direkt befektetések létesítése, ezeken belül is a zöld, illetve barnamezős beruházások. Alább az említett két altípust hasonlítjuk össze egymással, kiegészítve néhány egyéb módszerrel.

Elsőként érdemes a leginkább ismert **zöldmezős beruházások** jellemzőit áttekinteni. Az elnevezésben a zöld szín arra utal, hogy az adott vállalat ez idáig érintetlen természeti területre építi üzemeit, irodáit, esetlegesen munkásszállásait. Ebben a módszerben főként nagyobb multinacionális cégek érdekeltek, ugyanis a projekt kivitelezéséhez komplex tervezés és jelentős tőkebefektetés szükséges. Továbbá komoly kockázatokat hordoz magában, a kezdeti költségek lényegesen magasabbak, mint a barnamezős beruházás esetében. Szintén nehézségekhez és extra kiadásokhoz vezethetnek a különböző országos és regionális jogi szabályozások, szükség lehet például működési engedélyek beszerzésére. Az úgy nevezett „design flexibility” vonzereje azonban képes ellensúlyozni a felmerülő problémákat. A fogalom

annyit tesz, hogy a vállalat képes a beruházási folyamatot teljes egészében a projekt igényeihez igazítani, azaz már a kezdetektől vállalat-specifikus megvalósításra van lehetőség. Értsük ez alatt az infrastruktúrák egyedi kialakítását, az alkalmazottak sajátos képzését. Az új, modern épületek ráadásul ösztönzően hathatnak a munkavállalási kedvre, a feladatvégzés minőségére is. Nem elhanyagolható az sem, hogy a vállalat paramétereire szabott működési mód az üzemi folyamatok szoros és jól átlátható ellenőrzését teszi lehetővé. Van viszont egy olyan kulcsfontosságú aspektus, amelyet nem hagyhatunk figyelmen kívül, ez pedig nem más, mint a küldő állam a fogadóval ápolott politikai kapcsolatai. Amennyiben ezek ingatagok és változékonyak, úgy a vállalat a jövőben veszteséges is lehet, sőt az üzletmenet kockázatoknak lehet kitéve.

Térjünk most át a **barnamezős beruházás** sajátosságaira. A kifejezés arra utal, hogy a vállalat nem érintetlen területeken hoz létre manufaktúrákat, hanem már létező, a korábbi tulajdonosok tevékenysége által „beszennyezett” épületegyütteseket vásárol fel. Klasszikus barnamezős térségeknek tekintendők a városok ipari körzetei, valamint a vasúti és egyéb logisztikai rendeltetéssel bíró zónái. Lévéen a gyártási folyamatok során használandó gyárakat, és egyéb létesítményeket – sőt közmű hálózatokat – sem szükséges az alapoktól felépíteni, ez az eljárás lényegesen olcsóbb és gyorsabb, mint az imént körbejárt zöldmezős módszer. Ráadásul az újrahasznosítás jegyében számottevő állami támogatás igényelhető, ami úgyszintén hozzájárul a kedvezőbb anyagi feltételek megteremtéséhez. A környezetvédelem kérdéskörét kiemelve elmondhatjuk, hogy a kivitelezés során nem terhelnek meg újabb zöld területeket, sőt a már régóta parlagon heverő komplexumok megtisztításával hozzájárulnak a fenntarthatósághoz is. Ami a különböző működési engedélyek beszerzését illeti, a vállalat e tekintetben is előnyösebb helyzetben van, mint a zöldmezős megoldás esetében. A múltban funkcionált objektumok minden valószínűség szerint már rendelkeznek meghatalmazással, így ezt sem kell hosszadalmas és bonyolult eljárások útján biztosítani.

Azonban a megannyi pozitívum után, röviden szót kell ejtsünk a negatív tényezőkről is. Barnamezős beruházást csak akkor igazán kifizetődő eszközölni, hogyha a felvásárolt üzemekben az anyavállalatéhoz hasonló termelési folyamatok zajlottak. Amennyiben a hivatkozott kritérium nem teljesül, például a rendelkezésre álló

munkaeszközök és technológiák minősége alulmúlja az előzetes elképzeléseket, úgy az üzleti modell módosításokra szorul és többletköltségek jelennek meg. Ezenfelül, ha az épület bérlemény és nem a cég tulajdonát képezi, az elérhető fejlesztések és korrekciók köre behatárolt lehet, a bérleti szerződésbe foglaltak függvényében.

A külföldi befektetésekben gondolkodó cégek és vállalatok számára tehát elengedhetetlen az ismertett szempontok figyelembevételével alaposan megfontolni, hogy melyik a részükre legoptimálisabb beruházástípus. Ahogyan kifejtettük, a zöldmezős stratégia különösképpen nagyobb, globális vállalatok esetében profitábilis, míg a kisebb, szerényebb tőkével rendelkezőknek a barnamezős tekinthető adekvátnak. Utóbbi hosszú távon a használatba kerülő terület – és tágabb értelemben véve a település – felértékelődését eredményezi, míg előbbi azért tekinthető jövedelmezőnek, mert a termelési folyamat teljes mértékben illeszkedik a vállalat profiljához.

A közvetlen exporttevékenységek legrelevánsabb típusainak áttekintését követően szólnunk néhány szót a közvetett külkereskedelmi tevékenységekről is. Ahogyan az elnevezésből is jól sejthető, a közvetett módon exportáló cégek, illetve termelők nem kerülnek direkt kapcsolatba az importáló ország fogyasztóival. Ennek okán az értékesítések lokális képviselők, együttműködési partnerek, esetlegesen disztribútorok, azaz forgalmazók közreműködésével zajlanak. Ez a fajta struktúra számos előnnyel jár. Mindenekelőtt megemlítendő, hogy a külkereskedelmi folyamatok menedzselésének felelőssége áthárul a külkereskedelmi vállalatra, az exportáló vállalatnak nem kell külön erre a célra saját külkereskedelmi szervezetet létesítenie. A közvetett exportálás ebből kifolyólag olcsóbb, ugyanakkor alacsonyabb haszonnal kecsegtet. Kedvezőtlen továbbá az is, hogy a termelő számára körülményes lehet saját marketingpolitikájának érvényesítése, lévén a partnervállalat önálló értékesítési tevékenységet végez. A gyártásban érdekelt vállalat távol marad az importáló ország piacától, ezáltal a fogyasztók sajátos igényeinek változásaira sem tud hatékonyan és gyorsan reagálni.

A nemzetköziesedési törekvések megvalósítása merőben speciális utakon is lehetséges. Kiemelendő ezek közül a versenyszövetségek alapítása és működtetése.

A különböző versenyszövetségek létjogosultságát az adja, hogy résztvevői közül mindegyik rendelkezik egy vagy több olyan tulajdonsággal, amely a többi vállalat számára jól hasznosítható. Ez a szimbiózis tehát egyfajta kölcsönösen jövedelmező kooperációt jelent. A versenyszövetségeken belül zajló értékesítési tevékenységeknek megannyi fajtája ismeretes, ezek közül mutatunk be alább néhányat.

1. Külföldi **licence-szerződés** keretein belül a vállalat egy adott termék gyártási folyamatának dokumentumait, valamint a gyártási engedélyt is – ellentételezés fejében – egy külföldi vállalat rendelkezésére bocsátja. A szállítási és előállítási költségek ily módon megspórolhatók, ugyanakkor fennállnak bizonyos kockázati tényezők. Amennyiben a vevő nem megfelelő minőségben készíti el a terméket, úgy az exportáló jó hírneve a külföldön veszélybe kerülhet.
2. A **szerződéses termeltetés** fogalma alatt a következőt értjük: a kezdeményező fél a külföldi termelővel hosszú távú szerződést köt. Ennek értelmében utóbbi vállalja, hogy a kezdeményező által rendelkezésére bocsátott technológiákat és egyéb specifikációkat alapul véve gyárt termékeket számára. Az értékesítési folyamat, valamint a marketing megszervezése a megbízó vállalat feladatkörében marad, amely az együttműködésnek köszönhetően számottevő befektetések nélkül jut piacokhoz.
3. A külföldi piacokra lépni óhajtó és a belföldi partnervállalatok közötti egyik legkézenfekvőbb társulási forma a **nemzetközi vegyesvállalat**. Ebben az esetben kettő vagy több – különböző országokból származó – cég alapít vállalatot gazdasági tevékenység végzésére. Mivel a szükséges tőkebefektetések megoszlanak a résztvevők között, az egyes alapító vállalatok költségei alacsonyabb összegre tehetők. Szintén előnyös, hogy a célállamban működő vállalat minden bizonnyal behatóan ismeri az ország üzleti kultúráját. Ez gördülékeny és jövedelmező együttműködések eredményezhet egyéb helyi cégekkel és érdekcsoportokkal. Éppen ezért a megfelelő külföldi partner kiválasztása a vállalat alapítási folyamat fajsúlyos részét képezi.

Ahhoz, hogy az adott vállalat – a leányvállalatok vagy egyéb működési formák megalapítását követően – sikerrel tudjon integrálódni a külföldi működéshez, szüksége van még egy következetes árazási stratégiára is.

Árazási módszerek

A külpiacra újonnan belépő vállalatokra karakterisztikus, hogy alkalmazkodnak az ott érvényben lévő árakhoz, de ugyanígy követhetnek önálló árpolitikákat. Most ezek közül ismertetjük a leggyakoribb típusokat:

1. A vállalat rövid ideig érdekelt lehet az alacsonyabb áron való értékesítésben, ezáltal kíván piacokhoz jutni. Ezt a stratégiát **behatoló árazásnak** nevezzük.
2. Az úgy nevezett **lefölöző árazás** kiváltképp új termékeknél alkalmazható. Esetükben azért lehetséges magasabb összegekért értékesíteni, mert az irányukba támasztott kereslet rugalmatlan.
3. A **dömpingár** használatát a nemzetközi versenyjog ugyan tiltja, mégis érdemes róla néhány szót ejteni. Az újonnan piacra lépő vállalat kezdetben drasztikusan leviszi termékei árát, így a fogyasztók elfordulnak a konkurens szereplőktől. Könnyedén felfedezhető tehát a támadó szándék, a riválisok tönkretételére tett erőfeszítés. Ebből a szempontból a dömpingár megegyezik a ragadozó árazási stratégiával, jóllehet a szerepek ebben az esetben felcserélődnek.

A nemzetköziesedési folyamatban már a kezdetektől kiemelt fontosságú, hogy az adott vállalat milyen marketing tevékenységet (mixet) választ. Ezek között három megközelítést különböztetünk meg, melyek önmagukban is sokat elárulnak a vállalatok nemzetköziesedési folyamatairól.

Az etnocentrikus megközelítés alkalmazása viszonylag egyszerű. A vállalat egyszerűen ugyanazt a marketing mixet használja a nemzetközi színtéren, mint odahaza. Ezzel el lehet kerülni azokat a költséges marketing tevékenységeket, melyekkel a külföldi fogyasztókat céloznák meg. Fontos azonban megjegyeznünk, hogy a vállalat ugyanakkor éppen amiatt eshet el árbevételről, mert nem tudja figyelembe venni a külföldi fogyasztók szükségleteit.

A policentrikus megközelítés már jóval költségesebb, ugyanis a vállalat igyekszik a fogyasztók elvárásaihoz igazítani a marketing mixét minden egyes fogyasztói piacon. A növekvő költségek ellenére, ez a testre szabási folyamat növelhető a vállalat bevételét, ha a marketingüzenetek célba találnak. Gyakorta azok a multinacionális vállalatok használják ezt a megközelítést, amelyek földrajzi szempontból többfókuszúak.

A geocentrikus megközelítés szerint nagyfokú sztenderdizációra van szükség és nem csak a marketingmix esetében. Ezzel a vállalatok azonos, vagy éppen hasonló termékeket kínálnak a különböző piacokon és éppen ugyanazt a marketingszemléletet alkalmazzák a globális piacok kiszolgálásához. A sztenderdizációval hatalmas méretgazdaságossági előny jöhet létre (és versenyelőny is egyben) a termelésben, az elosztásban és a promócióban.

A legjelentősebb elméletek számbavételét követően a legnagyobb és legismertebb magyar vállalatok külföldi jelenlétét és tevékenységeit vizsgáljuk, melyben szerepet kap az is, hogy mennyire alkalmazkodnak a hazai vállalatok az elméleti keretrendszerhez.

Három esettanulmány: az OTP, a Richter Gedeon és a MOL

Incze Emma 2010-ben íródott PhD-disszertációja részletesen tárgyalja az úttörő hazai vállalatok nemzetköziesedésének folyamatait, éppen jelen elemzés is több ponton támaszkodik az abban megfogalmazottakra.

Az OTP Bank Nyrt. jelen pillanatban tizenegy országban – többek között Horvátországban, Szerbiában, Romániában, Oroszországban és természetesen Magyarországon – működik leányvállalatain keresztül. Széles körű kiterjedésének köszönhetően az OTP mára a közép-és kelet európai régió fundamentális bankcsoportjává vált. Tekintsük most át, hogyan sikerült a vállalatnak a nemzetközi szintén elismert pénzintézetévé válnia.

Ahogy azt korábban említettük, az 1990-es évek során rohamosan megnőtt a nemzetköziesedés mellett elköteleződött cégek száma. Ami a bankszektort illeti, főként az osztrák Raiffeisen ért el jelentős külföldi eredményeket, zöldmezős beruházások révén. Az OTP ehhez képest megkésve, más államszocialista vállalatokhoz és országokhoz hasonlóan késve kezdett bele a külföldi terjeszkedésébe, ugyanis egészen a 2001-es év végéig hazai üzleti pozíciójának megszilárdítására, belföldi dominanciára törekedett. Végül az egyre fokozódó regionális verseny és ezáltal a térség piacainak rohamos megerősödése olyan üzleti környezetet teremtett, ami ösztönzőleg hatott az OTP-re is.

Az OTP elsőként egy állami tulajdonban lévő szlovákiai bankot vásárolt fel 2002 májusában. Az intézmény ezután az OTP Banka Slovensko néven folytatta működését. A vezetőség beszámolója alapján ez a művelet fontos, egyfajta mérföldkőként is felfogható: általa komoly tapasztaltokat szereztek, mindenekelőtt a külföldi tranzakciók kivitelezése, valamint az üzletszervezés terén. Fontos még megjegyeznünk azt is, hogy az OTP a nemzetköziesedési folyamat elején egy hasonló országot keresett, tehát az üzleti modelljét nagy valószínűséggel exportálni kívánta. Az OTP igyekezett kiaknázni a régió bankpiacának permanens növekedésében rejlő lehetőségeket, leginkább Szerbiában, Albániában és Bulgáriában kutatva potenciálisan megvalósítható beruházások után. A terjeszkedés ezután a bolgár kiskereskedelmi bank, a DSK Bank megvásárlásával (hozzávetőlegesen 311 millió euróért) folytatódott. Az említett intézet kapcsán ráadásul – helyi biztosító-és lízingtársaságok létrehozásával – kínálatbővítést is realizáltak. 2004 során kettő figyelemre méltó lépés történt: áprilisban az OTP felvásárolta a romániai RoBank valamennyi részvényét, 47,5 millió USD-ért. Ezután – szintúgy zöldmezős beruházások formájában – további fejlesztéseket szorgalmaztak az ekkor már OTP Bank Romania elnevezésű pénzügyintézet körül. Az esztendő második felében a horvát Nova Banka részvényeinek 95,6%-a került az OTP-hez, a korábban magántulajdonban lévő bank ezután az OTP Banka Hrvatska elnevezést kapta.

A 2001-től 2008-ig terjedő időszakban az OTP mindösszesen nyolc külföldi piacra jelent meg. A cégszintű stratégiát figyelembe véve, a vállalat első sorban olyan piacokra próbált meg betörni, amelyekben magas és tartós növekedési potenciált véltek felfedezni. Ezen felül törekedett a lokális pénzügyintézetek többségi felvásárlására. A célállamokat vizsgálva kijelenthetjük, hogy esetükben azért is volt lehetőség a fokozott iramú terjeszkedésre, mert meglehetősen kevés bank üzemelt ekkor területükön. Az egyedüli kivételt talán Szlovákia jelentette, ugyanakkor itt is elenyésző volt a stabil teljesítményre képes intézetek száma.

Kijelenthetjük, hogy az OTP-nek – a kezdeti késlekedést követően – sikerült versenyre kelnie a konkurens külföldi vállalatokkal, 2006-ban például négy különböző országban hozott létre leányvállalatokat.

A nemzetközi csoporttagok köre pillanatnyilag is igen széles. Az OTP olyan országokra igyekszik fókuszálni külföldi tevékenységeit, amelyek gazdasági szerkezetű és

fejlődésének üteme átfed Magyarországgal. Az alábbi felsorolásban a jelenleg működő, az OTP cégcsoportjához tartozó pénzügyintézetek láthatóak:

- **OTP banka d.d.:** Az országos hálózattal rendelkező hitelintézet a horvát bankpiac mérlegfőösszeg szerint negyedik legnagyobb szereplője.
- **OTP Bank Romania:** Az OTP Bank - elsősorban retail ügyfelekre összpontosító - romániai leánybankja.
- **DSK Bank AD:** A bolgár bankpiac meghatározó szereplője pénzügyi szolgáltatásaival áll ügyfelei rendelkezésére.
- **Banka OTP Albania SHA:** Albánia ötödik legnagyobb bankja, lakossági és vállalati ügyfeleket egyaránt kiszolgál.
- **OTP Bank JSC:** Az ukrán bankpiac meghatározó szereplőjeként széles körű szolgáltatásokat nyújt lakossági és vállalati ügyfeleinek.
- **JSC „OTP Bank”:** Oroszország körülbelül 80 százalékát lefedő pénzügyi szolgáltató, jelentős szereplő a fogyasztási hitelezés területén.
- **Crnogorska komercijalna banka:** Montenegróban működő meghatározó bank.
- **OTP Bank S.A.:** A Mobiasbanca Moldova negyedik legnagyobb bankja, amely univerzális bankként a lakossági és vállalati szegmensben egyaránt aktív.
- **OTP banka Srbija:** Szerbia meghatározó bankja. Univerzális bankként a lakossági és vállalati szegmensben egyaránt aktív.
- **SKB d.d.:** Szlovénia 4. legnagyobb bankja. Univerzális bankként a lakossági és vállalati szegmensben egyaránt aktív.

A Richter Gedeon Nyrt. elnevezésű magyar gyógyszeripari vállalat külpiaci tevékenysége több, mint 100 országra terjed ki, ideértve mindenképp a közép-kelet-európai régiót és a FÁK-államokat. A vállalatot Richter Gedeon gyógyszerész hozta létre 1901-ben, aki hamar felfedezte a gyógyszerek exportálásában rejlő piaci potenciált. Richter maga is rendszeresen utazott külföldre, nemzetközi kereskedelmi kapcsolatokat kiépítendő. Ennek tükrében nem meglepő, hogy vállalata már az első világháborút megelőzően is számottevő kapcsolati tőkével rendelkezett, így szállított hatóanyagokat, valamint késztermékeket Svájcba, Svédországba, Németországba és Norvégiába. A XX. század első felében tehát erőteljes, export-orientált terjeszkedés jellemezte a Richter külpiaci aktivitását. A második világháború kitöréséig 10 ország

(Lengyelország, Jugoszlávia, Románia, Bulgária, Olaszország, Belgium, Anglia, Mexikó, Egyiptom, Brazília) piacaira sikerült betörnie leányvállalatok alapításának segítségével.

A második világháború eseményeit és Richter Gedeon halálát, követően a vállalatot 1948-ban államosította a magyarországi kommunista rezsim. Innentől számítva, az új vezetői réteg elképzeléseinek megfelelően az export- és importforgalom az egykori KGST-államokra koncentrálódott. A Richter az 1960-as évek elejére a Szovjetunió (illetve tágabb értelemben véve: a teljes szovjet-blokk) legfőbb gyógyszerbeszállítójává vált. A keleti irányú orientációt továbbá az is indokolta, hogy a nyugati államok komoly gyógyszeripari fejlesztéseket eszközöltek, már nem szorultak rá szinte kizárólagosan a magyarországi exportokra. Ebben az időszakban a szocialista országokon túlmenően Vietnámba és Kubába is szállított gyógyszeripari termékeket a Richter. Nagyobb horderejű nyugati irányú terjeszkedés az államszocializmus során első ízben az 1980-as években volt megfigyelhető. A Richter igyekezett restaurálni korábbi német és svájci együttműködéseit, kiegészítve ezeket spanyol, japán és amerikai partnerségek kötésével. Utóbbi kettő esetében főként kutatási/fejlesztési megállapodások formájában bővült a vállalat külfiaci jelenléte. Ezek sorából kiemelendő az Egyesült Államokbeli Home Products-szal való konvenció.

A rendszerváltozást követően a Richter nemzetközi kapcsolati hálózata jelentős mértékben átfarmálódott. Lévéen a hajdani KGST-ben a vállalat a gyógyszeripar terén egyeduralkodónak számított, nem volt említésre méltó vetélytársa; a szovjet piaci rendszerek összeomlása súlyos veszteségeket eredményezett. 1992-től datálva, a vezetőség egy újfajta elképzelés mentén kívánta tovább igazgatni a Richter működését. Ennek központi részét a korábban elveszített piacok (Közép-és Kelet-Európa, FÁK-országok) visszahódítása, illetve a nagy mennyiségű partnerre alapozó együttműködési hálózatok fenntartása képezték. A továbbiakban szinte minden vállalati működést a kutatás, illetőleg a fejlesztés előmozdításának rendelték alá: Sorban felszámolásra kerültek azon tevékenységek, melyek nem szolgálták közvetlenül az említett célok elérését, nem illeszkedtek szervesen a Richter piaci stratégiáihoz. Elmondhatjuk, hogy a magyarországi rendszerváltozás után, a Richter igyekezett egyenletes ütemben terjeszkedni mind a nyugati, mind pedig a korábban

már dominált keleti piacok felé. Előbbi esetében, egy saját fejlesztésű fogamzágatló készítmény iránt támadt amerikai érdeklődés bizonyult fordulópontnak. Ennek nyomán a vállalat jövedelmező stratégiai megállapodást kötött többek között a Duramed-del (USA). Mint említettük, eközben párhuzamosan folyt a keleti irányú térhódítás is. A Richter egy zöldmezős beruházás keretein belül vegyesvállalatot hozott létre az oroszországi Yegoryevskben (1996). Nem sokkal később sikerült felvásárolni a 40%-os orosz tulajdonrészt, így az már teljes mértékben a Richter birtokában volt. Szintén 1996-ban, a Richter és az Egis szétdarabolta, majd felosztotta egymás között a szocializmus idejében működő Medimpex nevű elosztó szervezetet. A Richter a nyugati illetékességű irodákat szerezte meg, így a kezére került több, főként Nyugat-Európában és az USA-ban üzemelő iroda is.

Az ezredforduló után a Richter egyrésztől igyekezett tovább bővíteni nemzetközi partneri kapcsolatait, a kutatás-fejlesztés előmozdításának céljából, valamint egyidejűleg meg kívánta szilárdítani pozícióit a közép-kelet-európai piacokon is. A cég 2002-ben megvásárolta a GZF Polfa lengyel gyógyszergyár többségi tulajdonát (51%). Miután öt esztendővel később a Richter már 70,1%-os tulajdonrész fölött rendelkezett, a gyártási folyamatok középpontjába a készgyógyszerek kerültek. A leányvállalat főbb export-célpontjai között megtalálható volt Oroszország, Románia és Üzbegisztán. 2004-ben a Richter, nagy hangsúlyt fektetve a tengerentúli kereskedelmi szövetségek kiépítésére, együttműködési megállapodást kötött a Forest Laboratories-szel, pontosabban annak leányvállalatával, a Forest Laboratories Ireland-del. Mivel az Egyesült Államok területén belül nem sikerült áttörést elérni, a Richter a sikertelenséget ellensúlyozandó az orosz piacokon kívánta bepótolni az elmaradt forgalmat. Ezen szemléletmód jegyében további együttműködési tervek láttak napvilágot 2007 végén, melyek Oroszország mellett Lengyelországra is kiterjedtek. Így megegyezés született a tekintélyes lengyel gyógyszergyár, a Polpharma 99,65%-os felvásárlásáról. A tranzakció keretein belül egyidejűleg a Richter megszerezhette volna az Akrihin nevű orosz gyógyszergyár tulajdonrészének 80,6%-át is. Ám 2008 júliusában a többségi tulajdonos Genefar (Hollandia) elállt az üzlet megvalósításától, noha a két említett cég birtokba vételén keresztül a Richter minden bizonnyal Közép-Kelet-Európa első számú gyógyszergyártójává válhatott volna. Az Európába begyűrűző gazdasági válság hatására a Richter időlegesen felfüggesztette nemzetközi terjeszkedését a 2010-es évek elején.

A Richter Gedeon – mindig is exportorientált vállalként funkcionálva – működése során folyamatosan nagy figyelmet kellett, hogy szenteljen a nemzetközi kapcsolatrendszerek működtetésének, fenntartásának. A vállalat terjeszkedésének irányait és ütemét átvizsgálva kijelenthetjük, hogy a Richter azon túl, hogy a Közép-Kelet-Európa vezető gyógyszercégévé kívánt válni, igyekezett a régió határain túlmenően is bekapcsolódni a kereskedelmi életbe. Példaként említhető az az eset, amikor a Richter, az orosz válság káros hatásainak enyhítése érdekében kibővítette piacait az olyan fejlettebb gazdaságokban, mint az USA. Ami a nemzetköziesedés konkrét lefolyását illeti, a kezdeti (3 éves), főként a tradicionális piacok újjáépítését célzó időszak után egy viszonylag hosszabb (8 éves) szakasz következett, amely során a Richter enyhítette piaci kiszolgáltatottságát versenyképességének növelésével. Ezután tevékenységének fókuszába az erőteljes nemzetközi terjeszkedés került vissza.

Jelenleg a Richter csoport három jól körvonalazható régióban van jelen: FÁK, Amerika, Európa és Ázsia. A FÁK térségben Örményországot, Azerbajdzsánt, Belaruszt, Grúziát, Kazahsztánt, Kirgizisztánt, Moldovát, Oroszországot, Tádzsikisztánt, Türkmenisztánt, Ukrajnát és Üzbegisztánt érdemes kiemelni. Az amerikai kontinensen jelenleg Brazíliában, Chilében, Kolumbiában, Curacaoban, Ecuadorban, Mexikóban, Peruban, az USA-ban van jelen a Richter Gedeon. Európában Ausztria, Belgium, Bulgária, Horvátország, Csehország, Dánia, Észtország, Franciaország, Németország, Olaszország, Lettország, Litvánia, Luxemburg, Hollandia, Norvégia, Lengyelország, Portugália, Románia, Szerbia, Szlovákia, Szlovénia, Spanyolország, Svédország, Svájc és az Egyesült Királyság. Az ázsiai kontinensen három országban van jelen a vállalat: Mongóliában, Kínában és Vietnámban. Ezen kívül érdemes még megemlíteni Ausztráliát is, mint a Richter csoport fontos elemét.

A Richter valójában a kezdetektől fontosnak tartotta, hogy megbízható, korszerű és magas minőségű termékeket kínáljon mindenütt a világban. A csoport 5 világrészen van jelen, 19 képviseleti irodával és 41 kereskedelmi és marketing vállalattal. Magyarországon kívül több mint száz országba szállít hatóanyagokat és késztermékeket, ráadásul az árbevételének több mint 90%-a exporttevékenységből származik! Az előzőekben felsorolt országokból láthattuk, hogy a Richter széles körben ismert márkánévvel és jól kiépített értékesítési hálózattal rendelkezik

Magyarországon, Közép-Kelet-Európa, valamint a FÁK országokban. 2011 végére a Csoport felállította orvoslátogatói és marketing hálózatát Nyugat-Európában, illetve 2013-ban megkezdte latin-amerikai hálózatának kiépítését, ezzel támogatva a Társaság nőgyógyászati termékeinek jelenlétét ebben a régióban is. Az USA-ban a Richter stratégiai együttműködési szerződések és hosszú távú szállítási megállapodások keretében szállít termékeket partnerei számára (Richter Gedeon, 2022).

A MOL (Magyar Olaj-és Gázipari) Csoport egy budapesti székhelyű multinacionális energiaipari vállalat. Fő profiljának az olajipari termékek finomítása, a földgázkereskedelem, valamint az energetikai területeken eszközölt kutatások számítanak. A MOL „nemzetközi pályája” rögtön alapítása évében, 1991-ben kezdetét vette. Tekintve, hogy Magyarország nem bővelkedett a vállalat megfelelő mértékű és ütemű fejlődéséhez nélkülözhetetlen olajtartalékokban, a MOL (amely ekkor kilenc energetikai vállalkozást tömörített magába) kénytelen volt azonnal a külföldi piacok felé fordulni. Első tranzakciója keretein belül két jelentősebb olajmezőt is sikerült megszereznie Tunéziában (1991). A MOL privatizációjának megkezdését követően a vezetőség a nemzetközi terjeszkedést jelölte meg, mint hosszú távon érvényesítendő stratégiai elképzelést. Az elkövetkezendő években számos, ezen irányvonalat erősítő lépés történt. A kezdeti szakasz egyik kulcsfontosságú esztendejében, 1995-ben a MOL leányvállalatot alapított Romániában, amelyhez felvásárolta romániai szövetségesi üzletfelét. A frissen létesített benzinkút így teljes egészében a MOL tulajdonát képezte. Ugyanebben az évben – a szlovákiai terjeszkedés előmozdításán keresztül – a vállalat megjelent a komolyabb regionális piacokon is. Eközben a privatizáció is fokozatosan megvalósulni látszott, a cég megjelent a tőzsdén is.

A nemzetközi földgáz-és kőolaj portfólió összeállítását több tényező is indokolta a kilencvenes évek utolsó éveiben. Ide sorolandó mindenekelőtt az erőteljes függőség az orosz energia-importtól, illetve ennek redukálása. A MOL ezt lehetővé tevő partnerségekre tett szert Görögországban és Albániában, valamint a Közel-Keleten és Egyiptomban is. A magyar kormány ezzel párhuzamosan, fokozatosan túladott vállalati részesedésén, főként pénzügyi befektetők javára. Az ezredfordulót megelőzően tulajdonrészük 25%+1-en állt. Ugyanezen évben, 1999-ben végbement néhány kulcsfontosságú változás, elsőként az Igazgatótanács élén, majd új stratégiai igazgató

és pénzügyi alelnök is kinevezésre került. A nemzetköziesedés inentől még inkább hangsúlyossá vált a vállalat a jövőt illető terveiben. A MOL a fokozatos nemzetközi terjeszkedést korábbi, kevésbé sikeres és magasabb kockázattal járó beruházásainak eladásából kívánta fedezni, miközben tevékenységét egyre inkább a földgázkereskedelemre fókuszálta. Így az olaj, mint iparág háttérbe szorult: A vállalat 2000-ben kihátrált egyiptomi, katari, tunéziai, majd később albán és görög partnerségeiből is.

Jelenleg a MOL-csoport egy integrált, budapesti központú, nemzetközi olaj- és gázipari vállalat, amely 25 000 fős nemzetközi, dinamikus munkavállalói gárdájával több mint 30 országban van jelen, és több mint 80 éves iparági múlttal rendelkezik (MOL, 2022). Piaci kapitalizációja 6 milliárd USD-t tesz ki, és 30-nál is több országot érint, 25 ezer munkavállalót foglal magában, nagyjából 2000 ezer töltőállomással. A MOL-csoport kapcsán többek között olyan országokat emelhetünk ki, mint Oroszország, Kazahsztán, Omán, Irak, Pakisztán, Azerbajdzsán, Egyiptom, Angola, vagy éppen Franciaország, Németország, az Egyesült Királyság, Olaszország.

Összegzés és néhány következtetés

Az elméleti keretrendszer rámutatott, hogy a nemzetgazdaságok fejlődésével elemi fontosságúvá válik a nagyvállalatok külpiacra lépése. A folyamatnak számos előnye és hátránya is van, azonban főként a kisebb, nyitott gazdaságok esetében a nagyobb piaci potenciál kimondottan nagy erővel tör fel a szolgáltatások, vagy éppen termékek értékesítése esetében. Láthattuk, hogy a nemzetköziesedési folyamatnak sajátos szakaszai, formái és módozatai vannak, melyek esetében folyamatos döntésekre kényszerül az adott vállalati szereplő. A kelet-közép európai vállalatok évtizedes hátrányban vannak a multinacionálissá válás folyamatában, ráadásul korábban nem is tudták követni a klasszikus recepteket, melyek szerint elsőként a régió belül (a szomszédos országokban) érdemes megjeleníteni.

Az elemzésben három hazai nagyvállalat külpiaci tevékenységének kezdeti fázisa jelent meg, melyből az rajzolódott ki, hogy kimondottan óvatos és regionális fókuszú volt és maradt a nemzetköziesedési folyamat. A bankszektort, a gyógyszeripart és a kőolajipart megjelenítő három vállalat ma már számos országban van jelen a

tevékenységével, de még egyelőre nem számít multinacionális vállalatnak (MNE). A kezdeti lépések megtörténtek, és a hazai vállalatok külföldi gazdasági teljesítménye a hazai, vagyis a magyar GDP-t gazdagítja. Annak érdekében, hogy tovább tudjanak lépni a hazai vállalatok a nemzetköziesedési folyamatban kimondottan fontos, hogy más, leginkább amerikai, gazdasági szereplők tapasztalataiból merítsen és olyan versenyképes és magasabb hozzáadott értéket magában foglaló terméket, vagy éppen szolgáltatást kínáljon, melynek piaci potenciálja folyamatosan növekedni tud.

Felhasznált források

Dunning, J. H. (1993): The Globalisation of Business – The Challenge of the 1990s. Routledge. p. 482.

Incze, E. (2010): A multinacionálissá válás útjai Magyarországon – a vállalatok nemzetköziesedésének időbeli alakulása. PhD disszertáció, Budapesti Corvinus Egyetem. http://phd.lib.uni-corvinus.hu/607/1/Incze_Emma_hud.pdf

Johanson, J. – Vahlne, JE. (1977): The Internationalization Process of the Firm — A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. Journal of International Business Studies 8, 23–32 (1977).
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

MOL (2022): Áttekintés a MOL-csoportról. <https://molgroup.info/hu/a-mol-csoportrol/atekintes> (Letöltve: 2022. június 21.)

OTP (2022): OTP Csoport – Külföldi csoporttagok. <https://www.otpbank.hu/portal/hu/Rolunk/OTPCsoport> (Letöltve: 2022. június 21.)

Richter Gedeon (2022): Richter csoport. <https://www.gedeonrichter.com/hu/hu/richter-csoport> (Letöltve: 2022. június 21.)