

INCZE Emma

A HAZAI VÉDEKEZŐTŐL A REGIONÁLIS „TÁMADÓIG” – – AZ OTP NEMZETKÖZIESÉDÉSÉNEK IDŐBENI ALAKULÁSA

A vállalatok nemzetköziesedése egy széles körben vizsgált szakterület, különösképpen olyan vállalatok esetében (az ún. tradicionális multik), amelyek hagyományosan nemzetközi orientációjú országokból (Triád) származnak. A nemzetközi piacokon viszonylag újnak számító közép-kelet-európai cégek terjeszkedése az üzleti kontextus változásával párhuzamosan zajlott. Következésképpen ahhoz, hogy megértsük a nemzetköziesedés időben zajló folyamatát, a vállalatok nemzetközi evolúcióját a kontextussal összefüggésben kell vizsgálni. A vállalatok nemzetköziesedésének legelterjedtebb kutatási módszerei a nagymintás keresztmetszeti vizsgálatok, amelyek nem adnak lehetőséget a nemzetközi fejlődés időbeni alakulásának megfigyelésére és a mintázat mögött rejlő valós okok feltárására. A jelen tanulmány egy longitudinális kutatási modell mentén vizsgálja egy nem tradicionális multit, a hazai OTP nemzetköziesedésének időbeni alakulását, feltárva a nemzetközivé válás folyamata során kialakuló komplex kapcsolatrendszert.

Kulcsszavak: nemzetköziesedés, longitudinális kutatás, folyamat, pénzügyi szolgáltatások, OTP

A vállalatok nemzetköziesedésével kapcsolatos szakirodalom rendkívül gazdag, elméletekben, modellekben, megközelítésekben, de az empirikus jelenség vizsgálatában is. A nemzetközi üzleti gazdaságtan (international business) szakíróinak túlnyomó része az ún. pozitivisták kutatási filozófiát követve a priori modellek tesztelését végzi, a kvantitatív kutatási módszertanhoz illő indikátorok segítségével. A nemzetköziesedés témakörében ez azt jelenti, hogy vizsgálják a nemzetközi terjeszkedés mintázatát bizonyos input adatok mentén, és az eredményre (outputra) adnak magyarázatot. Ezt az utat követve azonban viszonylag keveset tudunk meg arról, hogy milyen tevékenységek, események, folyamatok vezettek el a mintázathoz, és ez időben milyen dinamikát mutat. A tanulmány ezt a fajta feltáró, megértésre törekvő filozófiát követi, és célja a nemzetköziesedéssel kapcsolatos akciók és interakciók, valamint ezek időbeni alakulásának vizsgálata egy folyamatábrázoló kutatási modell segítségével.¹

Gyakorlati szempontból a tanulmány jelentőségét az empirikus jelenség, azaz a Magyarországról kifelé irányuló külföldi működőtőke-áramlások (outward

foreign direct investment) növekedést mutató trendje adja.² Számos hazai publikáció született és születik a hazai tőkeáramlások elemzése nyomán, amelyek arról számolnak be, hogy a trend mögött négy vállalatípusot találunk (e.g. Antalóczy – Éltető, 2002; Antalóczy – Sass, 2003; Kalotay, 2003; Antalóczy – Sass, 2005; Sass – Kalotay, 2010; Incze, 2005; Czakó, 2011):

- külföldről irányított vállalatokat vagy klasszikus értelemben vett multikat,
- külföldi partnerrel közösen irányított vállalatokat,
- hazai beszállítókat,
- hazai irányítású független vállalatokat.

A külföldre áramló működő tőkét nagymértékben a hazai irányítású független vállalatok adják. Ezek a vállalatok tehát nemcsak Magyarországon vannak bejegyezve és itt a székhelyük, hanem az irányításuk, azaz a nemzetközi terjeszkedéssel kapcsolatos döntések is Magyarországon születnek. Tanulmányunkban egy ilyen vállalat nemzetköziesedésének időbeni alakulását vizsgáljuk.

Szakirodalmi háttér

A magyar vállalatok nemzetközi terjeszkedésével összefüggő szakirodalommal kapcsolatban elmondható, hogy az 1990 előtti időszakot vizsgáló tanulmányok csak szórványosan fordulnak elő (pl. Inotai, 1984; McMillan, 1987; Inotai, 1989). Ezek túlnyomórészt empirikus tanulmányok, melyek a magyar vállalatok külföldi közvetlen tőkebefektetéseit jellemző általános trendekkel és nemzetközi terjeszkedésük jellemzőivel foglalkoznak, mint a motivációjuk, a földrajzi elhelyezkedésük, a belépés módja és a nemzetközi aktivitás. Miközben Magyarország egyike volt a külföldi közvetlen befektetések legaktívabb fogadó országainak a kelet-közép-európai régióban, addig, 1997-ig, a kifelé áramló külföldi közvetlen tőkebefektetés volumene jelentéktelen volt (Antalóczy – Mohácsi – Voszka, 1998). Ez egyike azoknak a főbb okoknak, amelyek miatt a jelenséggel foglalkozó szakirodalom csak 1998-tól lelhető fel. A következőkben az 1998–2011 közötti időszakot felölelő szakirodalom áttekintésére kerül sor.

Az első, ebben a témában készült empirikus publikáció Antalóczy, Mohácsi és Voszka (1998) nevéhez fűződik. A tanulmány összefoglalja a Magyarországról kiinduló tőkeexport kezdeti tapasztalatait 1998-tól, valamint cégszintű adatokat közöl a befektető cégek sajátosságairól, a befektetési motivációkról, a lokáció megválasztásáról, a külföldi leányvállalati vezetés első tapasztalatairól és a külföldi befektetések jövőbeni terveiről. A minta tíz, jelentős külföldi közvetlen tőkebefektetéssel rendelkező vállalatot foglalt magába, valamennyi privatizált és újjászervezett, jelentős tőkével és humánerővel, olyan szektorokat képviselve, mint vegyi-, gyógyszer-, gép-, könnyű- és textilipar. A szerzők kiemelik, hogy nemzetközi viszonylatban ezek a vállalatok kis-, illetve középméretű cégeknek tekinthetők. Legtöbbjük részvénytársaság, és szórt tulajdonosi struktúrával jellemezhető. A befektetések időrendben vizsgált fejlődése során, a szerzők által felfedezett minta szerint, a vállalatok elsőként képviselő irodákat alapítanak, melyet a kereskedelemmel összefüggő befektetések követnek, míg a végső lépés a külföldi termelés. Ez a folyamat megegyezik az Uppsalamodell (Johanson – Vahlne, 1977) és az exportfejlődési modellek (Simmonds – Smith, 1968; Bilkey – Tesar, 1977; Cavusgil, 1980, 1982; Reid, 1981; Czinkota, 1982) által jelzett mintázatokkal. A legtöbb esetben a külföldi beruházások finanszírozása a privatizáció során szerzett tőkéből, illetve a rákövetkező tőkeemelés révén valósult meg. Részvénytársaságként ezeknek a cégeknek nem volt más választásuk, mint növeked-

ni, ha el akarták nyerni a tőkepiac megbecsülését. A szerzők meglátása szerint a mintaként szolgáló vállalatok természetes terjeszkedési területe a kevésbé versenyképes és kockázatosabb közép- és kelet-európai piac volt. Ezeken a piacokon a magyar vállalatok hasznosíthatták a privatizációjuk és újjászervezésük során szerzett tapasztalataikat, mivel számos esetben a külföldi beruházás állami tulajdonban levő cég felvásárlását jelentette, hasonló problémákkal, mint amilyenekkel nekik kellett szembenézniük átalakulásuk kezdetén. Annak ismerete, hogy miként kell a privatizáció során tárgyalni, éppúgy, mint a krízisek kezeléséhez szükséges tapasztalatok, nagyon értékesnek bizonyultak. Ugyanakkor a befektetéseket követő külföldi leányvállalati integráció/koordináció és vezetés egy állandó tanulási folyamat. A befektetések jövőbeli terveivel kapcsolatban a szerzők a már megszerzett piacokon, a korlátozott pénzügyi forrásoknak köszönhetően, egy lassú ütemű, további terjeszkedés trendjét jósolták.

A magyar vállalatok nemzetköziesedésével kapcsolatos további fontos empirikus tanulmány Antalóczy és Éltes (2002) cikke. A cikk Svetličič és Rojec által szerkesztett (2003) öt kelet-közép-európai ország³ vállalatainak nemzetközivé válása és a kifelé áramló külföldi, közvetlen tőkebefektetéséről szóló tanulmánykötet hazai vállalatokra vonatkozó részét dolgozza fel. A kutatás 22, főként hagyományosan helyi irányítású és vezetésű részvénytársaságra terjedt ki, és a motivációval, a piacra lépés módjával, a befektetés vállalatra gyakorolt hatásaival, valamint a külföldi befektetés akadályai-val és problémáival foglalkozott. A mintául szolgáló vállalatok számára a külföldi befektetés legfontosabb motivációja a piachoz kapcsolódott (pl. növekedés), melyet olyan stratégiai motiváció követett, mint a márkanév népszerűsítése. A költséggel kapcsolatos indítékok kevésbé bizonyultak fontosnak. A gyártóegységek felvásárlása volt a piacra lépés legkedveltebb módja, a kereskedelemmel kapcsolatos, zöldmezős beruházások mellett. A külföldi befektetések vállalatra gyakorolt legfontosabb hatásai az exporttevékenység fokozódása és a piaci részesedés növekedése voltak. Ami e befektetők versenyelőnyét illeti, versenytársaikkal összehasonlítva, a szerzők a technológiai ismereteket találták a legjelentősebb előnynek. A marketing- és szervezési szakértelmet szintén számottevő előnynek tartották. Véleményem szerint a versenyelőny alaposabb vizsgálata és a különböző versenytársak kategorizálása elősegítené e meglepő eredmények értelmezését. Végül a befektetés legjelentékenyebb korlátjának a fogadó országgal kapcsolatos problémák bizonyultak. A pénzügyi források és a megfelelő munkaerő hiánya kevésbé

VEZETÉSTUDOMÁNY

fontos akadályt jelentett. Ezen eredmények kiértékeléséhez egy, még mélyebbre hatoló, a külföldi piacra való belépés stratégiáját és az összvállalati stratégiát egyaránt vizsgáló elemzés elvégzése hasznos kiegészítéssel szolgálna.

A fentiekben bemutatott tanulmányok mellett a témát érintő hazai empirikus szakirodalom képviselői, mint például Réti (1999), Antalóczy (2001), Magas (2002), Árva és társai (2003), Antalóczy és Sass (2003), Szécsi (2003), Kalotay (2003b), Antalóczy (2004), Erdey (2004), Farkas (2004), Antalóczy és Sass (2005), Czakó (2011), Antalóczy és Sass (2011) a Magyarországról kifelé áramló, közvetlen külföldi tőkebefektetések makroökonómiai jellemzőiről, a nemzetközi piacra lépés motivációiról, a telephely választásáról, a belépés módjáról és a befektetők főbb problémáiról értekeznek.

Amint az a magyar nyelvű szakirodalom fenti bemutatásából kiderül, a hazai vállalatok nemzetköziesedési folyamatának, mint az események időbeni sorrendjének és összefüggéseinek elemzésére, azaz a nemzetközivé válás időbeni ábrázolására mind ez idáig nem került sor. A tanulmányunkban bemutatott eset elemzése során erre törekedtünk.

Módszertan

Az adatgyűjtés és az -elemzés módszerei nagymértékben függenek a vizsgálat során feltett kérdések jellegétől. Jelen tanulmány a nemzetközivé válás folyamatának, az események időbeni alakulásának és összefüggéseinek leírására, valamint a leírás során kirajzolódó mintázat magyarázatára vállalkozik. Következésképpen, a kutatási módszertannak lehetővé kell tennie a nagy mennyiségű, sokrétű és részletes adat generálását és egy olyan megközelítést, amely kellően rugalmas ahhoz, hogy a kutatót lehetőleg ne kösse egyetlen létező elméleti kerethez sem. A jelzett feltételeknek leginkább az esettanulmány-módszer felel meg. E módszer választása összhangban van az esettanulmány-módszer legfőbb képviselője Yin (1984, 1994) javaslatával, miszerint a módszer leginkább a való életből vett gyakorlati jelenségek vizsgálatára alkalmas (jelen esetben a hazai vállalatok nemzetköziesedése), ahol az események alakulását a kutató nem tudja befolyásolni (külső megfigyelői szerep), és olyan kérdések megválaszolását teszi lehetővé, mint a „hogyan?” (a magyar multik nemzetköziesedésének leírása) és a „miért?” (a nemzetköziesedés folyamatának megértése). Továbbá az esettanulmány-módszer lehetővé teszi a nemzetköziesedés időbeni alakulásának követését *longitudinális* módon. A vizsgálat *retrospektív*, azaz

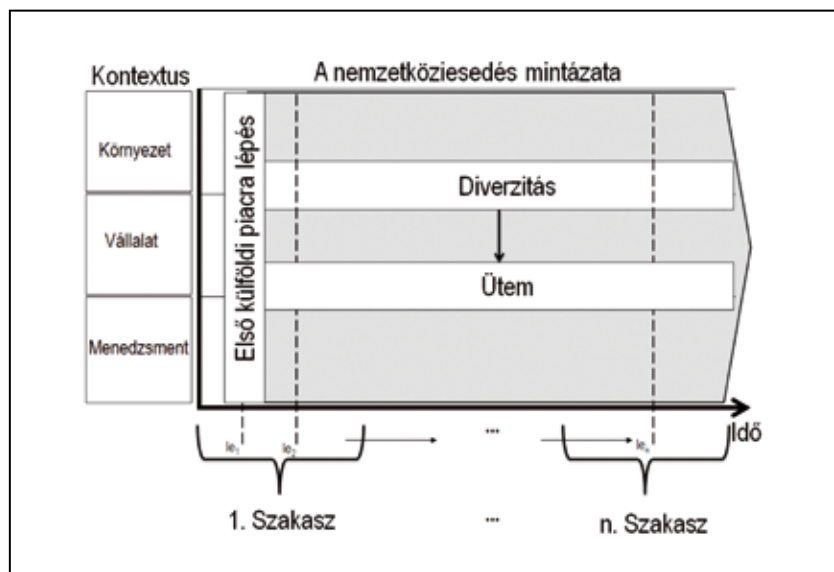
visszatekintő interjúk és másodlagos adatok elemzésén alapszik. A retrospektív jelleg kedvez az interpretációnak és a mélyebb megértésnek, továbbá korlátai (i. e. az interjúalanyok nem emlékeznek pontosan a történetekre) csökkenthetők az adatgyűjtés longitudinális jellege által.⁴ Az esettanulmány-módszer szenzitív, bizalmas információk előállítását, valamint ok-okozati összefüggések feltárását is elősegíti (Rouse – Daellenbach, 1999), amely alapvető fontosságú a megértésorientált kutatások esetében.

Yin (1994) szerint az esettanulmány-módszertanon belül elemezhetünk egyetlen esetet, vagy egyszerre többet is, elemzésünk vonatkozhat egyetlen elemzési egységre, vagy akár többre is. Az általunk követett több elemzési szintet és elemzési egységet figyelembe vevő egyetlen esetet vizsgáló módszer leginkább Hartley nézetével van összhangban (Hartley, 1994: 208–209. old.), aki úgy véli, *az esettanulmány-elemzés „egy hosszabb időtávot átölelő adatgyűjtést feltételező részletes vizsgálat (...), mely lehetővé teszi a jelenséggel kapcsolatos folyamatok és kontextus tanulmányozását. A vizsgált jelenség nincs elszigetelve a kontextusától (...), hanem pont a kontextussal való relációban válik érdekessé.”*

Kutatási esetünk a magyar bejegyzésű, székhelyű és irányítású OTP-csoport. A megválaszolandó kérdés ugyanakkor az: miért érdemes ezzel a vállalattal foglalkozni? A nemzetközi empirikus szakirodalom szempontjából azért, mert egy átalakulóban levő régióban vált multinacionális vállalattá, párhuzamosan a gazdasági fejlődéssel és a szabadpiaci rendszer bevezetésével. A cég nemzetközivé válása viszonylag szűkös források és hiányos vezetői képességek mellett kezdődött, a nemzetközi piacokon erőteljes „keleti típusú” vállalati imázssal. A korábbi állami tulajdon, valamint a tulajdonosváltás folyamata egy olyan további jellemző, amely az ilyen típusú vállalatok nemzetközivé válásának folyamatában eltéréseket eredményez a hagyományos multinacionális vállalatokhoz képest. E vállalat jelentősége a magyar gazdaság szempontjából is vitathatatlan.

Az adatgyűjtés forrásait a nemzetközivé válás folyamatának kulcsszereplőivel 2004-ben, 2007-ben és 2008-ban készített személyes interjúk (összesen 13) és írott dokumentumok (vállalati kiadványok, sajtóban megjelent írások, vállalatvezetői nyilatkozatok) képezték. A kutatás megbízhatósága érdekében 2006-ban a vállalat fejlődését ismerő külső szakértői interjúkra is sor került (összesen 3). Az adatgyűjtéssel egy időben zajlott a nemzetközi és hazai szakirodalom releváns összefüggéseinek figyelembevételével az 1. ábrán látható kutatási modell kialakítása.⁵

A vállalatok nemzetköziesedésének dinamikája – kutatási modell
(Incze, 2012)



Az idő figyelembevételével feltérképezett nemzetköziesedést az alábbi specifikus kutatási kérdések alapján vizsgáljuk:

1. Mikor kezdeményezte a vállalat a nemzetközivé válási első eseményét, és mi befolyásolta az időzítést? – **ELSŐ KÜLFÖLDI PIACRA LÉPÉS**
2. Miként nőtt a megcélzott országok száma és távolsága, valamint a belépési módok száma és skálája az idők során, és mi befolyásolta a mintázatot? – **DIVERZITÁS**
3. A cég milyen gyorsan terjeszkedett a nemzetközi piacon, és mi befolyásolta a nemzetköziesedés ritmusát? – **ÜTEM**
4. Milyen nemzetköziesedési szakaszok azonosíthatók az idő múlásával, és melyek azok a kontextuális feltételek, melyek a szakaszokat alakították? – **SZAKASZOK**

Kutatási eredmények

A nemzetköziesedés leíró kronológiája

A rendszerváltást követő, tíz évet átfogó időszakban az OTP megszilárdította pozícióját a hazai piacon, és végére ért a belső átalakulási folyamatának. Ettől kezdve a hangsúly a fejlesztésre helyeződött az OTP versenyképességének és üzleti tevékenységei hatékonyságának hosszú távon történő fenntartása, illetve fejlesztése céljából (OTP, 2002-es Éves Jelentés). 2001-től világos volt, hogy a bank nemzetközi terjeszkedésbe fog. A főbb ösztönző tényezők a hazai piacnak a fokozódó verseny miatti szűkülése, a tőke, know-how

1. ábra

és fejlett szaktudás a cég saját átalakulása során történő felhalmozódása, a gyorsan növekvő közép-kelet-európai pénzügyi piacok által nyújtott lehetőségek voltak. A bank kidolgozta a várható bankfelvásárlásokkal kapcsolatos előfeltételeinek rendszerét. A legfontosabb előfeltételnek a többségi pozíció valamennyi felvásárlás során történő megszerzését tekintette, ami lehetővé teszi a bank számára, hogy döntéseit önállóan hozhassa meg, és biztosítja a piaci részesedést, a piaci pozíció minimum szintjét, valamint a piac növekedési lehetőségét.

A nemzetközi terjeszkedés 2002 májusában kezdődött egy állami tulajdonú szlovák bank, az *Investicna a Rozvojova Banka (IRB)* felvásárlásával, mely később az *OTP Banka Slovensko* nevet kapta. Egyetlen ajánlattevőként az

OTP megszerezte a kiélezett versennyel jellemezhető⁶, kiforrott bankpiacon az 54 fiókkal működő, közepméretű bank részvényeinek többségét. Az ár mindössze 13 millió euró volt, mely 0,5-ös könyv szerinti értéknek (price to book) felelt meg. Ezek a számok – melyek első ránézésre jó üzletet sejtetnek – hűen tükrözték az IRB szlovák piacon szerzett kétes hírnevét. A vállalati interjúk során kiderült, hogy a szlovák felvásárlási és integrációs beruházás értékes tapasztalatnak bizonyult az OTP számára. Az eljárás során a vállalat tapasztalatokat szerzett a külföldi tranzakciók főbb lépéseivel, a csoporton belüli információáramlás és standardizálás kényes területeivel, valamint azzal kapcsolatban, hogy miként kell biztosítani az ismeretek áramlását, miként kell irányítani a kommunikációt és az együttműködést, melyek a kényes szervezeti és vezetési területek.

Az első óvatos, külföldi piacon megvalósított beruházást követően a második terjeszkedési terv Romániával volt kapcsolatos, és a legnagyobb romániai bank, a privatizálandó *Banca Comerciala Romana* megszerzésére irányult. Feltehetően kisebb tőkeerejére és alacsonyabb szintű szervezeti forrásaira, valamint a Románia és Magyarország közötti folyamatos politikai konfliktusra tekintettel az OTP úgy döntött, hogy a német HVB tulajdonában álló *Bank Austria Creditanstalt*tal közösen tesz ajánlatot. Azonban a román kormányzat nem szavazott bizalmat a konzorciumnak, és az érdeklődés alacsony szintjének köszönhetően (mindössze két ajánlattevő) a privatizációt elhalasztották. A sikertelenség ellenére az OTP nem adta fel azon elképzelését, hogy belép e robbanásszerűen növekvő piacra.

A 2003-as év a szlovákiai befektetések megerősítésével kezdődött két élet- és egy nem életbiztosítással foglalkozó vállalat megszerzésével. A kiskereskedelmi szegmensben a szlovák piacot három nagy külföldi bank uralta, és további növekedés kizárólag regionális egyesülés útján volt elképzelhető. A bankszektor vonatkozásában ez más fejlett piacokra nézve is igaz volt. Nemzetközi terjeszkedésének folytatása érdekében az OTP a kevésbé fejlett, ám rohamosan növekvő, olyan közép-kelet-európai bankpiacokon⁷ kezdett célpontokat keresni, mint Románia, Albánia, Bulgária, Szerbia, Horvátország.

A számos lehetséges beruházási célpont közül 2003 májusában az OTP felvásárolta bulgáriai hasonmását, az állami tulajdonban levő, piacvezető kiskereskedelmi bankot, a DSK Bankot 311 millió euróért (2,2-es ár-érték arány). A versenytárgyalás során az OTP fő riválisa az osztrák Erste volt, amely végül háromszázmillió euró alatti árat ajánlott, és ezzel elvesztette a tendert. Ugyanabban az évben az OTP – a DSK termékportfóliójának bővítéseképpen – alapított egy helyi biztosító- és lízingtársaságot.

Közvetlenül a Bulgáriában megvalósított beruházást követően az OTP Albániába ment, hogy az osztrák Raiffeisennel Albánia takarékbankjának, a privatizálni szándékozott piacvezető kiskereskedelmi bank a felvásárlásáért mérkőzzön meg. Annak ellenére, hogy az általa felajánlott ár magasabb volt a Raiffeisenénél, a nemzeti kormány az osztrák banknak szavazott bizalmat.

A nemzetközi terjeszkedés irányába tett következő lépés a romániai RoBank részvények 100%-ának 47,5 millió amerikai dollárért történő felvásárlása volt, 2004 áprilisában. Az Egyesült Királyságban bejegyzett Balli Csoport és a Törökországban bejegyzett Bayraktar Csoport tulajdonában levő bank egy kis vállalati bankként 14 fiókkal és kevesebb mint 1%-nyi piaci részesedéssel rendelkezett. Ezzel a beruházással az OTP célja Európa egyik legkevésbé bankosított környezetébe való gyors bejutás volt. A bankot később OTP Bank Romanianak nevezték át, és további fejlesztésére került sor zöldmezős beruházásokon keresztül.

Kihhasználva a fő terjeszkedési régiójában adódó egymást követő beruházási lehetőségeket, 2004 novemberében az OTP megtette kötelező ajánlatát a szerb TOP 10 között lévő JU banka a.d. Beograd részvények 88%-ának megvásárlására. Az ajánlatokat az abban szereplő ár, a szociális program, valamint a befektetési és fejlesztési stratégia szempontjából rangsorolták és az Alpha Bank (Görögország) végzett az élen.

Az év a magántulajdonban levő, a később OTP Banka Hrvatskává átkeresztelt, horvátországi Nova Banka 95,59%-ának 236 millió euróért történő (2,8 ár-érték

arány) felvásárlásával zárult. Az ár elég magasnak tekinthető, ha belegondolunk, hogy a bank piaci részesedése mindössze 3,4% volt. Ugyanakkor a bank 89 fiókja javarészt a tengerparton helyezkedett el, ami a horvát gazdaság legfontosabb régióinak egyike.

Jelentős piaci részesedés után kutatva a román piacon az OTP a következő évben felemelte román leányvállalatának jegyzett tőkéjét harmincmillió euróról közel ötvenmillió euróra bankfiókhálózatának további építése érdekében, felajánlotta a negyedik legnagyobb romániai bank, a Casa de Economii si Consemnatiuni C.E.C.-S.A. (CEC) privatizációjában való részvételt, valamint 1,92 millió euróért megvásárolta a romániai biztosítótársaság, az Asigurarea Ceccar Romas részvényeinek 95,81%-át.

A stratégiai piacain adódó, elérhető külföldi piaci lehetőségek kiaknázása érdekében az OTP előterjesztette vételi ajánlatát a kijevi székhelyű, valamennyi vagyonát figyelembe véve, Ukrajna ötödik legnagyobb bankjának számító, Joint Stock Innovation Bank UkrSibbankban való többségi részesedés felvásárlására. A tendert a franciaországi székhelyű BNP Paribas Group nyerte meg. Ennek ellenére a bank folytatta más lehetőségek keresését a gyorsan növekvő ukrán piacon.

Az OTP másik kulcsfontosságú piacának a szerb bankpiacot szemelte ki, tekintettel a privatizációs lehetőségekre, a gazdasági növekedésre és a javuló makroökonómiai helyzetre. 2005-ben a szerb kormányzat a teljes szerb bankszektor privatizálása mellett döntött, és megkezdte a bankok eladásra történő felajánlását. Ebben az időszakban a szerb piacon működő bankok száma 40 körül járt, így a piaci koncentráció megkerülhetetlen volt. Ennek köszönhetően fokozott küzdelem bontakozott ki a regionális terjeszkedésben érdekelt bankok között. Az OTP azt tervezte, hogy több vasat tart majd a tűzben. A bank a szerb bankpiacon, a kicsi, állami tulajdonban levő Niška Banka 89,39%-os részvénycsomagjának 14,21 millió eurós vételi áron történő felvásárlásával, decemberben vetette meg a lábát. 2005 végére a bank 0,7%-os piaci részesedéssel rendelkezett, 24 bankfiókon keresztül 80.000 ügyfelet kiszolgálva.

A következő évben az OTP Bank egy előzetes, köztörővel nem bíró ajánlatot tett a horvátországi HVB Splitska banka részvények 99,75%-ának felvásárlására.⁸ A Horvát Nemzeti Bank hangot adott azon aggodalmának, hogy a Splitska banka OTP Bank általi felvásárlása Horvátország számos régiójában piaci koncentrációhoz vezetne, ami árthat az egészséges versenynek. Az aggodalmak eloszlátása érdekében az OTP tárgyalásokat kezdeményezett a Horvát Nemzeti Bankkal, amely Horvátországban versenyfelügyeleti

hatóságként is működik. Ezek a tárgyalások azonban nem zárultak mindkét fél számára elfogadható eredménnyel. A Horvát Nemzeti Bank szerint az OTP-nek vagy a horvátországi leányvállalatát, az OTP banka Hrvatska-t (OBH), vagy az OBH fiókjainak nagy részét kellett volna eladnia.

Az OTP a szerb piacon való terjeszkedés érdekében tett következő próbálkozása a szerbiai TOP 10 között lévő Vojvodjanska banka a.d. Novi Sad (Vojvodjanska banka) 99,43%-ára tett ajánlat volt, mely bankot végül a Görög Csoport Nemzeti Bank szerezte meg. Az OTP a Panonska banka a.d. Novi Sad (Panonska banka) felvásárlásáért folytatott küzdelmet is elveszítette az Intesa Csoporttal szemben. *Áprilisban ugyanakkor az OTP aláírt egy, a Zepter banka részvények 75,1%-ának felvásárlásáról szóló adásvételi szerződést, 41,305 amerikai dollár (34,2 millió euró) értékben.* A Zepter banka-t – magánkézben levő bankként – 1992-ben alapították, és 2006-ban közel 1% részesedéssel rendelkezett a szerb piacon.

A szerb terjeszkedéssel párhuzamosan az OTP komoly kísérleteket tett annak érdekében, hogy a másik, számára kulcsfontosságúnak számító piacon, Ukrajnában is megjelenhessen, és ajánlatot tett a kijevi székhelyű Ukrsootsbankban való többségi részesedés felvásárlására. Az Ukrsootsbank Ukrajna negyedik legnagyobb bankja volt, 5,2%-os piaci részesedéssel. A tender győztese az Unicredito Csoport volt. *Júniusban azonban az OTP – 650 millió euróért (4,7-es ár-érték arány) – felvásárolta a később OTP Bank Zrt.-nek átnevezett Raiffeisenbank Ukraine (RBUA) részvényeinek 100%-át.* Ez volt a legdrágább beruházás az OTP külföldi terjeszkedésének addigi történetében. A kijevi székhelyű RBUA-t 1998. március 2-án alapították a Raiffeisen International Bank-Holding AG leányvállalataként, melynek többségi tulajdonosa a Raiffeisen Zentralbank Österreich AG. Az RBUA vállalati bank volt, 3,6%-os piaci részesedéssel rendelkezett, és Ukrajna hetedik legnagyobb bankjának számított. A Raiffeisen leányvállalatának eladása mellett döntött a Raiffeisen Ukraine és azon újonnan felvásárolt első osztályú bank, a Bank Aval integrációjával járó költségek és idővesztés megtakarítása végett, melynek megszerzésével a Raiffeisen az ukrán piac első számú szereplőjévé vált.

2006 júliusában az OTP a Kulska Banka részvények 67%-ának 11,6 millió euróért történő felvásárlásával teljessé tette szerbiai bankportfólióját. A Novi Sad székhelyű bank 1,5%-os piaci részesedéssel rendelkezett a szerb bankszektorban, és az OTP szerb portfóliójának legnagyobb bankja volt. A három bank egyesítését a közeli jövőben tervezték folytatni. Akkoriban azonban a terjeszkedési versenyfutás állt a középpontban.

Ugyanabban a hónapban az OTP megszerezte az oroszországi Investsberbank Csoport 96,4%-át, 477 millió amerikai dollár (373 millió euró) vételi áron (3,8 ár-érték arány). Az Investsberbank Csoport piaci részesedése viszonylag alacsony volt, de az orosz piac több mint 1200 piaci résztvevőjéből az első 50 bank közé tartozott. Amagántulajdonban levő Investsberbank Csoport három bankot foglalt magában: Investsberbank, moszkvai székhellyel, az Investsberbank által 2000-ben felvásárolt, Novorossiysk-i székhelyű Promfinservicebank, és a 2004-ben felvásárolt, Omskpromstroibank, melynek székhelye Omskban volt. A két felvásárolt bank Investsberbankkal való egyesítésének hivatalos eljárása 2006 augusztusában történt meg. A moszkvai székhely és az országos fiókhálózat fontos helyspecifikus előnyöknek számított.

Mindeközben a román kormányzat ismételt elindította takarékbankjának, a Casa de Economii si Consemnatiuni (C.E.C.) privatizációs tenderét. Válaszul az OTP ismét előterjesztette kötőerejű ajánlatát a többségi, 69,9%-os részesedés megvásárlására. Végül a privatizációs eljárást újra megszakították, mert úgy döntöttek, hogy a CEC-et bevonják az EU-források elosztására irányuló eljárásba.

Augusztusban az OTP Montenegróban 105 millió euróért megvette a Crnogorska Komercijalna Banka (CKB) részvénycsomagjának 100%-át. A CKB-t 28 kis- és középméretű vállalat – zöldmezős beruházás keretében – alapította 1997-ben, és a legnagyobb kereskedelmi bank volt Montenegróban, 44%-os részesedést biztosítva az OTP számára a montenegrói piacon.

A 2006-os év egy, a horvátországi székhelyű, a horvát hitelkártyapiacra megközelítőleg 30%-os részesedéssel bíró Diners Club Adriatic d.d. 100%-ának felvásárlására tett kötelező ajánlattal ért véget. A győztes ajánlattevő az Erste Bank volt.

Az OTP a nemzetközi terjeszkedés szempontjából mind ez idáig legaktívabb évét a négy országban megvalósított, 1,3 milliárd értékű, szám szerint öt felvásárlási ügylettel zárta. Ami a Csoport stratégiáját befolyásoló ágazati és intézményi környezetet illeti, a 2006-os év végére a privatizációs lehetőségek Közép- és Kelet-Európa bankszektorában megszűntek.

A 2007-es év a Csoport konszolidációjának jegyében telt. Ennek célja a bankcsoportszintű működési folyamatok racionalizálása és az egyes leányvállalatok működésének és költséghatékonyságának fejlesztése volt. A szinergiahatások kiaknázása céljából néhány tevékenység kiegyensúlyozott fejlesztésére és egységesítésére volt szükség a magyar és a nemzetközi Csoporton belül. Első lépésként a bank felújította magyarországi és külföldi leányvállalatainak márka-image-ét.

Három szerbiai bank, a Niska Banka, a Zepter Banka és a Kulska Banka egyesítésével egy új intézmény jött létre. Az egyesített hitelintézet az OTP banka Srbija a.d. Novi Sad nevet kapta. Székhelye Novi Sadban volt. A fúzió eredményeként alapított hitelintézet 106 fiókján keresztül 285 ezer kiskereskedelmi és vállalati ügyfél számára nyújtott szolgáltatásokat. Az OTP banka Srbija 3% körüli piaci részesedéssel rendelkezett, és a fúziónak köszönhetően a szerb bankpiac 35 szereplőjének rangsorában a 13. helyet érte el. Az OTP jövőbeni célja a piaci részesedés szerves növekedés útján történő bővítése volt.

Az év végén az OTP megvalósította második oroszországi beruházását, a *Donskoy Narodny Bank (DNB) 100%-ának 40,95 millió amerikai dollárért történő felvásárlásával*. A DNB magántulajdonú, kiskereskedelemre összpontosító, általános bank volt, székhelye pedig az Orosz Föderáció Déli Föderációs Kerületében, a Rosztov Régióban volt, és a Rosztov Régió vezető bankjainak egyikeként 46 fiókon keresztül nyújtotta szolgáltatásait. Az OTP a DNB és az OAO OTP (az OTP 2006-ban felvásárolt orosz leányvállalata, a korábbi Investsberbank) közötti fúzió végrehajtása mellett döntött.

A 2008-as év a stratégiainak tekintett piacokra való fókuszálás jegyében telt. Ezek közé tartoztak a közép-távon nagy növekedési pontenciállal kecsegtető piacok, ahol a Banknak erős piaci pozíciói voltak és jól tudta kamatoztatni meglévő kompetenciáit. Következéské-

növekedéssel jellemezhető, orosz és ukrán piacon történő további terjeszkedéshez tervezte felhasználni, sőt még a távoli vietnami piac is szóba került. További nemzetközi terjeszkedésre utaló jel volt a többségében állami tulajdonú PKO Bank Polski, Lengyelország legnagyobb bankjával történő találkozó is.

A nemzetközi pénzügyi piacokon jelentkező nehézségek azonban olyan mértékűt öltöttek, hogy a Bank kénytelen volt újragondolni a nemzetközi leányvállalatainak eladását a rendkívül kedvezőtlen értékesítési környezetben, és végül elállt a szlovákiai és szerbiai leányok eladásától. A 2008-as év végéig a Bank felfüggesztette további terjeszkedését az orosz, ukrán és kazah leasing üzletágban, és megvált a veszteséges szlovákiai leasing üzletétől. Ezzel párhuzamosan az OTP feltőkésítette az ukrán leánybankját.

A 2009-es év a pénzügyi válságra való tekintettel a hazai és nemzetközi piacokon való stabilitás megőrzésének jegyében telt.

A nemzetköziesedés dinamikájának értelmezése

Az alábbiakban az OTP nemzetközivé válási folyamatát vizsgáljuk meg a kutatási modell mentén, a minta mögött álló okok (miértek) megértése érdekében.

Az 1. táblázat az OTP nemzetközi fejlődésének időbeni mintázatát mutatja, a lokáció (nyolc különböző ország), a piacra lépési mód (felvásárlás) és üzleti értelemben (felvásárlás ára és a külföldi piaci részesedés mértéke a felvásárlás pillanatában).

1. táblázat

**Az OTP nemzetközivé válásának dinamikája:
belépés/diverzitás/ütem**

Lokáció	Szlovákia	Bulgária	Románia	Horvátország	Szerbia	Szerbia	Ukrajna	Szerbia	Oroszország	Montenegro	Oroszország
Időpont	2002. 05.	2003. 05.	2004. 04.	2004. 12.	2005. 12.	2006. 04.	2006. 06.	2006. 07.	2006. 07.	2006. 08.	2007. 11.
Felv. bank	IRB	DSK	RoBank	Nova	Niska	Zepter	Raiffeisen	Kulska	Investsber	CKB	DNB
Eladó	állam	állam	magán	magán	állam	magán	magán	magán	magán	magán	magán
Ár	13 M €	311 M €	47,5 M \$	236 M €	14,2 M €	34 M €	650 M €	118,6 M €	477 M €	105 M €	40,95 M \$
Piaci rész. %	2	14	0,7	4	0,7	1	3,6	1,5	0,97	44	-

pen a Bank megvált az OTP Garanciától, a biztosítási üzletágától (a külföldi egységeket is beleértve), melyet a francia Groupama-nak értékesített. Az értékesítés nyomán az OTP tőkeellátottsága tovább erősödött. Tekintve, hogy a szlovákiai és szerbiai leányvállalatok továbbra sem tudták elérni a versenyképes kritikus tömeget a helyi piacokon (10%-os piaci részesedés), a Bank azt fontolgatta, hogy eladja azokat. A leányvállalatai értékesítéséből nyert összeget a Bank, az erős

Belépés

Az OTP a rendszerváltást követően húszéves késéssel kezdte meg nemzetközi ténykedését, és viszonylag kései érkezőnek számított a gyorsan privatizálódó kiskereskedelmi bankszektor közép-kelet-európai piacán.

Környezeti szinten az ágazat konszolidációjának menete kulcsfontosságú tényező a közép-kelet-európai régióban. 2002-ben, amikor az OTP végrehajtotta első külföldi bankfelvásárlását, az ausztriai Erste Bank,

amely egyike a közép-kelet-európai kiskereskedelmi bankszektort egyesítő vállalatoknak, és az OTP versenytársa, akkoriban már megvetette lábát a magyar, a cseh, a horvát és a szlovák piacon is. Magyarország, a Cseh Köztársaság és Szlovákia, valamint kisebb mértékben Lengyelország az 1990-es évek első felének végére bankjait külföldi befektetőknek adta el, ami a közép-kelet-európai régió fejlődő pénzügyi piacainak konszolidációjához vezetett. Az 1990-es évek első felében sem Bulgáriában, sem pedig Romániában nem indult be a bankok privatizációja, és 1995-re mindkét országban a bankvagyon csupán kevesebb mint 1%-a volt külföldi kézben. Ez utóbbi országokban – a makroökonómiai instabilitás és a gyenge pénzügyi szektor miatt – a bankprivatizáció egészen az ezredvéig, illetve a 2000-es évek elejéig késett. Ennek megfelelően a nemzetközi terjeszkedés jövőbeli iránya már nyilvánvaló volt. Az OTP bármennyire is egy kiskereskedelemre összpontosító általános bank volt, rendelkezett olyan vállalati ügyfélkörrel, amely már befektetett a régióban (pl. Szlovákiában, Romániában, Horvátországban, Montenegróban és Bulgáriában), és amelyet egy helyi OTP ki tudott volna szolgálni.

Cégszinten a kései belépés oka az OTP hazai – a szolgáltatási technológia fejlesztése és a piaci ismeretek bővítése útján történő – piaci dominanciájának a megőrzésére való mindenek feletti törekvés volt. Az abszolút, azonban fokozatosan mérséklődő, hazai piacon bírt dominancia így nem tette sürgetővé a külföldön való terjeszkedést, vagyis a nemzetközi expanzió késedelmének további okaként szolgált. Állami takarékpénztárként az OTP pénzügyileg nem volt rossz helyzetben⁹, és a kezdeti nyilvános jegyzés 1995-től újra megerősítette az OTP pénzügyi helyzetét. A nemzetközi terjeszkedés elhalasztásával a vállalat képes volt az általa dominált magyar piacra koncentrálni. Ez a tizenkét éves periódus elég hosszú volt a banki újjáépítéssel összefüggő tapasztalatszerzéshez, elegendő tőke és a naprakész banktechnológiával kapcsolatos ismeretanyag felhalmozásához, ami alkalmassá tette a vállalatot a külföldi piacok kiaknázására. Az egyik interjúalany így vélekedett:

„A szlovákiai működés tanított meg minket, hogyan kell a tudást határokon át áramoltatni, hogyan kell kommunikálni és együttműködni egy külföldi leányvállalattal.”

Bármennyire is nem voltak hajlandók az interjúalanyok e témával kapcsolatban kifejezett választ adni, meglátásom szerint, vállalati vezetői szinten a nemzetközi piacra lépés elhalasztása a vállalkozói szellem és a magabiztosság hiányára vezethető vissza. Az állami tulajdon egyre csökkenő aránya és a szórt tulajdonosi

hátter a döntéshozók függetlenségét és rugalmasságát biztosította, ami kedvezett a stratégiai – például a nemzetközi terjeszkedést támogató – döntések meghozatalának.

Diverzitás

Hét év alatt a szlovákiai részleges kivonulással (de-invesztíció) együtt 12 nemzetköziesedési eseményre került sor, melynek keretében a vállalat nyolc különböző külföldi piacon jelent meg. A termékpaletta jellegzetességéből adódóan (pl. banki szolgáltatások) a lehetséges belépési módok köre korlátozottabb egy termelővállalathoz képest. Cégszinten az OTP belépési stratégiája a magas szintű növekedési lehetőségeket rejtő piacokon való megjelenés volt, elegendő piaci részesedéssel bíró helyi bankok többségi felvásárlása útján. Ennek megfelelően a vállalat minden egyes országban egy helyi bank felvásárlásával jelent meg. Három esetben a Bank – privatizációs felvásárlások keretében – állami tulajdonban levő bankokat szerzett meg. Azokban az országokban, ahol a felvásárlásokkal megszerezhető minimum piaci részesedés nem volt kielégítő, az OTP zöldmezős beruhásként saját hálózatokat létesített. Az egyik interjúalany szerint a felvásárlás elsődleges belépési módként való alkalmazásának oka az alábbiakban összegezhető:

„Mindaddig, amíg a kiskereskedelmi ügyfelek kevésbé hajlandóak bankot váltani, a kezdő piaci részesedés külföldi piacon való megszerzése ilyen módon sokkal egyszerűbb és gyorsabb. Felvásárlások útján alapot teremtünk a zöldmezős hálózatokon keresztül történő további növekedéshez.”

Ami az országtávolságot illeti, a CAGE¹⁰ keret (Ghemawat, 2001) valamennyi elemének figyelembevételével, a kezdeti piacra lépés óvatos volt. Ez egy alacsony kockázatú belépés volt, nagy befektetési igényekkel. A szlovákiai piac ugyanakkor a banki szolgáltatások szempontjából nagymértékben versenyképes és fejlett piacnak bizonyult, így a további növekedéshez csupán mérsékelt lehetőségeket nyújtott. A Bank némi versenyelőnyre tett szert ezen a piacon a magyar nemzetiségű ügyfélkörnek köszönhetően, azonban ezzel együtt sem sikerült átlépni a hatékony működéshez szükséges küszöböt. Ennek megfelelően 2008-ban a Bank e tevékenységét meg akarta szüntetni. Az első óvatos alacsony távolságú belépést követően a Bank egyre távolabbi országokat érintő terjeszkedésbe fogott, és a közép-kelet-európai régióban folytatott nemzetközi működésének négyéves periódusát követően egy még távolabbi országot célzott meg, Oroszországot. Amint arra az egyik interjúalany is utalt, Európa nyugati felében (pl. Ausztriában) is nyíltak lehetőségek bankok megszerzésére, azonban a piaci növekedés

előrelátható arányának alacsony mértéke (10%) és az alacsony kamatszintek (2-3%) Európa keleti felével és Oroszországgal összehasonlítva (20-30%-os növekedési arány és 3-5%-os kamatszintek) mind visszatartó erejű tényezők voltak.

A célszágok közös tulajdonságait kutatva megállapítható, hogy a belépés időpontjában Szlovákia kivételével valamennyi más országot a bankok hiánya jellemezte, széles körben biztosítva lehetőségeket e potenciál kiaknázására. Emellett e piacokon a vállalat hasznát vehette tudásának a korszerűtlen banki technológiával működő, gyenge teljesítményű bankok újjáépítése és felfejlesztése terén. Az interjúalanyok egyike rámutatott a színpalak mögötti események megfelelő kezelésének fontosságára is:

„A szabályok és a megbízható jogi háttér szükséges, ám nem elégséges feltétel az ezeken a piacokon való működéshez, mindaddig, amíg a világ kiszámíthatatlan és a politikai játszmák nagyban befolyásolják; az üzlet nem csupán annak köszönhetően működik, hogy pénzügyileg és a vonatkozó normáknak megfelelően elő van készítve; a döntések számos egyéb »puha« változótól függnak.”

A vállalati döntéshozók kapcsolatrendszeri olyan kis távolságú országokban, mint Szlovákia vagy Románia, jelentőséggel bírtak volna, különösen a privatizációs felvásárlások során, az interjúalanyok szerint azonban itt ez nem volt fontos:

„Ezek átlátható tranzakciók. Nem tudsz üzletet kötni kapcsolatrendszer alapján. Ugyanakkor a piaci ismeretek nagyon fontosak.”

A Bank saját alapítású hálózatok útján történő további terjeszkedésének célszágai Románia, és kisebb mértékben Ukrajna voltak, mivel ezek hatalmas és jelentős növekedési lehetőségeket nyújtó piacnak minősültek. Nem meglepő módon, a legnagyobb számban azon a területen került sor hálózatok létesítésére, ahol magyar nemzetiségű ügyfelek laknak.

Ütem

Habár a Bank meglehetősen sokat késlekedett az első nemzetközi megjelenésével, annál agresszívebb és átgondoltabb hozzáállás jellemezte ezt követően, ami egy időben többféle külföldi belépési próbálkozáshoz vezetett. Ugyanakkor, amint láhattuk a történeti leírásban, ezek a próbálkozások nem minden esetben jártak eredménnyel a külföldi piacokon. A Bank minden olyan ajánlatért megküzdött, amellyel kapcsolatban forrásai, tudása és képességei (pl. korszerűtlen bank újjáépítése) bevethetőek voltak, és a célpiacon növekedési lehetőségeket kínált. Egy ötéves periódusban a vállalat évente átlagban több mint egy bankot szerzett meg. A legaktívabb év 2006 volt, amikor a vállalat öt piacra való lépést

hajtott végre négy különböző országban, melyek közül három teljesen újnak számított. Érdekes módon ez volt a közép-kelet-európai német-osztrák HVB/BA-CA hálózat olaszországi UniCredit általi felvásárlásának időszaka, ami egy még koncentráltabb kiskereskedelmi piacot eredményezett Közép-Kelet-Európában. Nem meglepő, hogy a vezérigazgató, Csányi Sándor e periódusból származó nyilatkozata (International Herald Tribune, 2006) a bank függetlenségének megőrzését hangsúlyozta:

„Manapság háromhetente teszik fel nekem a kérdést, hogy megtartjuk-e a függetlenségünket, vagy hogy nem szeretnénk-e partnert magunknak. Mindig azt válaszolom, hogy jobban szeretek terjeszkedni, mint szerzemény lenni.”

A vállalati döntéshozók ambiciózus víziói mellett a nemzetközivé válás felgyorsítását a kiskereskedelmi üzletág fontosságának fokozódása is motiválta az olyan piacokon, mint Dél-Kelet-Európa és a Független Államok Közössége, figyelembe véve, hogy a privatizációs folyamatok ebben a régióban – a Független Államok Közösségének államai kivételével – a végükhöz közeledtek.

A 2002–2006 közötti időszakban nem telt el év nemzetköziesedési esemény nélkül. A vállalat az év végén felvásárolt ugyan egy kis oroszországi bankot, de az első, a nemzetközivé válás folyamatában tapasztalható szünet periódusa 2007-ben kezdődött, és 2009-ben, az adatgyűjtés záróévében is folytatódott. A vezérigazgató, Csányi Sándor szerint a szünet a további növekedéshez szükséges tőkefelhalmozásnak tudható be, hiszen a felvásárlások, valamint a határon átnyúló integrációk és standardizálások jelentős mennyiségű forrást igényeltek (Tőzsdefórum, 2006), és a vállalat nem kívánta a tőkéjét emelni.¹¹ A szünet időszakának elnyúlásához a 2008 szeptemberében kezdődött pénzügyi válság is hozzájárult. Az egész világot, és különösen a pénzügyi szektort megrendítő pénzügyi válság kirobbanása idején a folyamat lassítása és a tőke emelésére való összpontosítás bölcs döntésnek bizonyult.

Szakaszok

A belépés, a diverzitás és a határon átnyúló kapcsolat kialakításának üteme alapján a nemzetközi fejlődés következő stádiumai azonosíthatók be: nemzetköziesedés előtt, kísérletezés, regionális támadás és lelassulás. A 2. ábra összesíti a javasolt elemzési keret alapján végzett vizsgálat eredményeit.

E stádiumok időbeli vonatkozásai kapcsán elmondható, hogy a nemzetközivé válást közvetlenül megelőző időszak egy hosszú, 11 éves periódust jelentett. Ezt egy rendkívül rövid kísérletezési időszak követte. A következő öt évet egy intenzív nemzetköziesedés jellemezte, ami a lelassulás stádiumába váltott át.

Az OTP nemzetközivé válásának szakaszai

	0. szakasz Nemzetköziesedés előtt 11 év	1. szakasz Kísérlegetés 1 év	2. szakasz Regionális támadás 5 év	3. szakasz Lelassulás 2 év
Környezet	-Belföldi piaci dominancia -Privatizáció és piaci konszolidáció a belföldi piacon -Késleltetett privatizáció a nagy növekedéssel jellemezhető piacokon	-Erősödő verseny a helyi piacon -Nemzetközi piaci (KKE) terjeszkedési lehetőségek -Termékpiac átfogó növekedése	-KKE lakossági bankpiacának növekvő koncentrációja -A lakossági bankszektor jelentőségének növekedése	-Csökkenő lehetőségek a nagy növekedéssel jellemezhető piacokon (privatizáció vége) -Globális pénzügyi válság
Szervezet	-Vállalati privatizáció, belső átalakítás, fejlesztés, banki szaktudás fejlesztés e és tőkefelhalmozás	-A korszerűsítési program vége -Pénzügyi források és tudás rendelkezésre állása	-Pénzügyi források és tudás rendelkezésre állása -Tapasztalati tudás -Helyhez kötött vállalat-specifikus előny -Részvényes-orientált növekedési stratégia	-Fókusz a határokon átívelő integráción és standardizáción -Tőkehalmozás
Döntéshozó	-Vállalkozói motiváció és a nemzetköziesedés irányába történő elkötelezettség hiánya	-Kockázatkerülő magatartás	-Ambiciózus jövőkép -Menedzsment kontroll fenntartása	-Menedzsment kontroll fenntartása

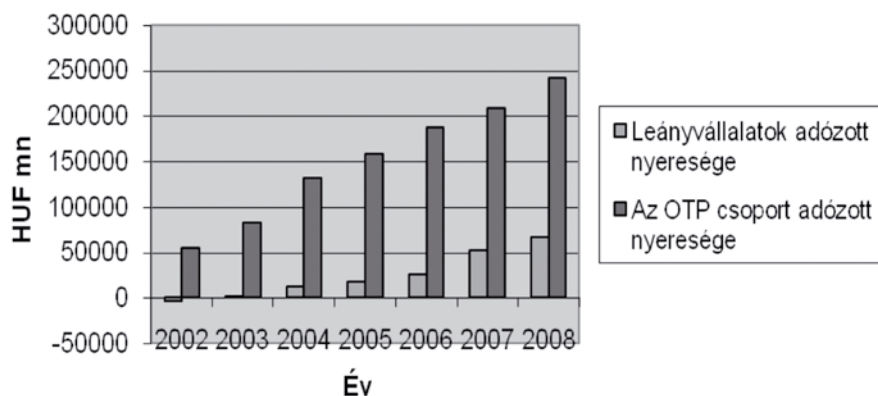
Az eredmények azt mutatják, hogy a cégszintű tényezők, mint a források elérhetősége, a tudás, a belső folyamatok, köztük a szervezeti átalakulás és az átfogó vállalati stratégia meghatározónak minősülnek a cég nemzetközi fejlődésében. A környezeti tényezők, mint a hazai piacot jellemző verseny, a külföldi piacokat jellemző lehetőségek és a verseny, akárcsak a globális makroökonómiai környezet, minden esetben a nemzetközivé válást befolyásoló tényezőkként jelennek meg. A vállalati döntéshozóknak a folyamat felgyorsulásában játszott szerepe nyilvánvaló, függetlenül attól, hogy ez egy előremutató vízióból fakad, vagy a vezetői kontroll megőrzése érdekében tett lépések tekinthető.

Az időben vizsgált nemzetköziesedési és a cég teljesítménye közötti kapcsolat vonatkozásában csupán a külföldi leányvállalatoknak a cég teljesítménye egészéhez való profit-hozzájárulásával kapcsolatos adatok álltak rendelkezésre, melyet a

3. ábra foglalja össze. Az ábra azt mutatja, hogy a külföldi leányvállalatok hozzájárulása az adózott nyereséghez folyamatosan nőtt. A hozzájárulásban vezet Bulgária, ahol a vállalat a legnagyobb piaci részesedést szerezte. Mindez arra enged következtetni, hogy a külföldi piaci penetráció a cég pénzügyi teljesítménye szempontjából alapvető fontosságú.

3. ábra

Az OTP leányvállalatainak időskálán bemutatott profit-hozzájárulása



(Forrás: saját kalkulációk a cég éves jelentései alapján)

A kutatás eredményeinek értékelése

A vállalatok nemzetköziesedése minden bizonnyal széles körben kutatott terület. Ugyanakkor számos tanulmány hívta fel a figyelmet a nemzetköziesedés időbeni alakulásának, dinamikájának szükséges vizsgálatára, tekintve, hogy hiányoznak a szakirodalomból az erre vonatkozó munkák. Az időbeni fejlődés vizsgálatának relevanciája ellenére még mindig hiányoznak azok a tanulmányok, amelyek a nemzetköziesedéssel kapcsolatos események sorrendiségével és összefüggésével foglalkoznak. A vállalatok nemzetköziesedésének kontextus-specifikus különbségei egy másik, viszonylag fehér területe a szakirodalomnak. A nem tradicionális piacokról származó multinacionális vállalatok nemzetköziesedésének folyamata, mint például a hazai vállalatoké, még mindig kevésbé vizsgált terület. A fentieknek megfelelően e tanulmány célja az volt, hogy elemezze a nemzetköziesedés időbeni folyamatát, a specifikus kontextus jellegzetességeire kitérve.

A nemzetközi gazdaságtan területéhez tartozó tradicionális folyamat modell, az Uppsala-modell (Johanson – Vahlne, 1977, 1990) a graduális, lineáris és szekvenciális nemzetközi fejlődést írja elő, a külföldi piacokkal kapcsolatos ismeretszerzés inkrementális jellege folytán. A tanulmány eredményei azt sugallják, hogy *a hazai, korábban állami tulajdonú vállalat a nemzetköziesedés elején óvatos lépéssel közeledett a nemzetközi piachoz, a tradicionális Uppsala-modellt igazolva, a későbbiekben azonban e folyamat dinamikusává vált.* A lokációk és piacra lépési módok alakulása nem lineáris módon történt, és a nemzetköziesedés üteme sem egyenletes. Az intenzív periódusokat lelassulás követi. Ennek a dinamikának a magyarázatához egy holisztikus megközelítésre van szükség. A holisztikus perspektíva követelményének megfelelően e tanulmány a nemzetköziesedés folyamatát komplex rendszerként kezeli, és a nemzetköziesedés folyamatát több szinten vizsgálja. Az eredmények azt mutatták, *hogy a nemzetköziesedés folyamata egy többretegű, többirányú jelenség, mely megköveteli az események, akciók és szereplők közötti összefüggések feltárását a szervezeti valóság különböző szintjein, mint a környezeti, szervezeti és döntéshozói szint.* Igazolódott, hogy az összefüggések megértése érdekében az idődimenziót a nemzetköziesedés kontextusának mindhárom szintjén figyelembe kell venni. Az esettanulmány bizonyítékkal szolgált arra, hogy környezeti szinten az intézményi környezet alakulása a közép-kelet-európai régióban, mint a fogyasztói piac alakulása, a privatizációs lehetőségek, az iparági növekedés és a nemzetgazdaságok felfutási és lassulási periódusai

mind meghatározták a nemzetköziesedés dinamikáját. A vállalat belső átalakításának ritmusa, a privatizáció útján történő tőkebevonás sebessége, a szervezeti tanulás üteme a szervezet szintjén, valamint a döntéshozás sebessége a vállalati vezetés szintjén nagymértékben meghatározták a nemzetköziesedés dinamikáját. Láthatóvá vált, hogy a különböző szinteken zajló események közül vannak olyanok, amelyek a vállalaton kívüliek, és nem befolyásolhatók, és vannak olyanok is, amelyeket a vállalat maga befolyásol. Elemzésünk megmutatta, hogy *a különböző kontextuális szinteken zajló események összekapcsolódnak, és a közöttük lévő összefüggések alakítják a nemzetköziesedés folyamatát.* A kontextuális szintű folyamatok, mint az iparági boom, a tőkeemelés vagy a változások a döntéshozói szinten, egymáshoz képest eltérő ütemben alakulhatnak. Megtörténhet, hogy az előnyös külső környezeti folyamatok nincsenek szinkronban a belső vállalati folyamatokkal vagy a döntéshozók cselekedeteivel. Feltehetően az eltérő ütemezés ritmuszavart idéz elő, mely kihat a nemzetköziesedés folyamatára. Megállapíthatjuk, hogy *a többszintű kontextus alakulásának sebessége meghatározza a nemzetköziesedés folyamatát, így tehát a nemzetköziesedést befolyásoló kontextuális tényezők és a közöttük lévő összefüggések különös figyelmet igényelnek.*

Ami a nem tradicionális kontextusból fakadó specifikumokat illeti, az eredményeink azt sugallják, hogy az átalakuló gazdaságokban kifejlődött multinacionális vállalatok nemzetköziesedése egy olyan jelenség, amely szorosan összefügg a specifikus történelmi időszakok jellemzőivel (i. e. átalakulás, privatizáció, gazdasági krízis). Ennek az eredménynek a következménye az, hogy a vállalatok nemzetköziesedésének vizsgálata nem választható el a szóban forgó történelmi időszaktól. Említésre méltó továbbá, hogy a nemzetközi piacon jelentkező lehetőségek felismerésének és kiaknázásának sebessége alapvető jelentőséggel bír a nemzetköziesedés során. A régióban kifejlődött vállalatok, a megfelelő ismeretek birtokában, sokkal gyorsabban tudnak cselekedni, mint távolról irányított versenytársaik.

A tanulmány gyakorlati vonatkozásairól megállapíthatjuk, hogy a nemzetköziesedést alakító tényezők beazonosítása és a közöttük lévő összefüggések feltárása egy hosszabb idő távlatában segítségül szolgálhat a vállalatoknak a nemzetköziesedés alakítása során, és hozzájárulhat a túl gyors vagy túl lassú nemzetköziesedés elkerüléséhez. A túl lassú nemzetköziesedés a piaci lehetőségek elszalasztását jelentené, a túl gyors nemzetköziesedés pedig teljesítményrombolóvá válhat. Eredményeink azt mutatják, hogy rendkívül fontos, hogy a vállalat döntéshozói felismerjék, mikor ér-

demés kilépni a nemzetközi piacra és milyen fejlődési úton haladjon a vállalat a nemzetköziesedés többretegű kontextusának figyelembevételével.

A kutatás korlátai és a továbbfejlesztési irányok

Természetükénél fogva a folyamatjelenségek rendkívül összetettek, következésképpen a folyamatvizsgálathoz szükséges adatok eklektikusak, és nehéz őket vizsgálni (Langley, 1999). Tudatában vagyunk a számtalan korlátnak, amit a folyamatvizsgálat módszertana eredményez, ugyanakkor egyet kell értenünk Van de Ven és Poole megállapításával, miszerint „a folyamatok vizsgálatához olyan módszertan szükséges, amely biztosítja a folyamatperspektívát” (Van de Ven – Poole, 2005: 1390. old.). Az eklektikus adathalmaz kezelése érdekében egy holisztikus kutatási keretet dolgoztunk ki, amely lehetővé tette a folyamatkomplexumok empirikus elemzését. Ez a megközelítés továbbá lehetővé tette a nemzetköziesedés időbeni alakulásának komplex módon történő bemutatását, ugyanakkor összetett kapcsolatrendszerrel eredményezett. Ahhoz, hogy bizonyos eredményeket, mint például a különböző kontextuális szintek diszszinkron- hatásának elemzése a nemzetköziesedés sebességére, tovább elemezzük, és hogy precízebb eredményekre jussunk, mindenképp szükséges egy kezelhető számú tényező kiválasztása, melyet nagymintás elemzésnek is alávethetünk.

A megbízhatóság, érvényesség, általánosíthatóság és objektivitás alapvető feltételei a tudományos kutatásnak. A kvalitatív kutatások esetében azonban ezeknek a feltételeknek a szerepe nem teljesen egyértelmű. Egyes kutatók amellet érvelnek, hogy ezek a feltételek nem érvényesíthetők a kvalitatív kutatások során, ezzel szemben inkább a hihetőséget, a megbízhatóságot, a transzferálhatóságot és az alátámaszthatóságot hangsúlyozzák. Coviello és Munro (1997: 383. old.) szerint az esettanulmányon alapuló elemzés „a nemzetköziesedés megértésének olyan gazdagságát és mélységét adják, amely nagymintás vizsgálattal nem valósítható meg”. A nemzetközi terjeszkedéssel kapcsolatos döntések sokrétűsége, a motivációk sokszínűsége és a vállalati jellemzők heterogén jellege azt vetíti előre, hogy a nemzetköziesedés az egyes vállalatok egyedi jellemzője. Következésképpen a hihetőség követelménye kevés számú esettanulmány vizsgálatát feltételezi. Mindamellet a tanulmány érvényessége korlátos, és többé-kevésbé a hasonló típusú vállalatokra vonatkozhat. Az eltérő fejlődési utat követő vállalatokkal való összehasonlítás hasznos adalékkal szolgál.

E tanulmány egyik célja az volt, hogy megvizsgálja, a kontextus hogyan befolyásolja a nemzetköziesedést.

A tanulmányban összefoglalt legtöbb ismeret kontextus-specifikus, pontosabban ország- és iparág-specifikus, így nem könnyen transzferálható át más kontextusban működő esetekre. Ugyanakkor az eredmények tárgyalásakor törekedtem arra, hogy általános érvényű megállapításokat is tegyek, amelyek relevanciával bírnak más kontextusban is.¹²

Lábjegyzet

- ¹ A tanulmány a European International Business Academy (EIBA) 2010-ben sorra került 36. Éves Konferenciáján bemutatott és a konferencia referált kiadványában megjelent angol nyelvű cikk továbbfejlesztett változata.
- ² Lásd a Magyar Nemzeti Bank által kiadott statisztikákat http://www.mnb.hu/Statiztika/statiztikai-adatok-informaciok/adatok-idosorok/vii-kulkereskedelem/mnbhu_kozetlen_tokebef
- ³ A kutatás Csehországra (26 vállalat), Észtországra (69 vállalat), Magyarországra (22 vállalat), Lengyelországra (24 vállalat) és Szlovéniára (39 vállalat) terjedt ki. A magyar minta a nagyvállalatokat foglalta magába.
- ⁴ A kutatási modellről lásd Incze (2012) Vezetéstudomány, 2012. 7-8. p.32-40 megjelent írását.
- ⁵ Az osztrák Erste Bank – az OTP fő versenytársaként – ugyancsak képviselte magát a szlovák piacon.
- ⁶ A bankszektor felvirágzása Közép- és Kelet-Európában a GDP növekedésének és a javarészt külföldi közvetlen befektetésekkel összefüggő üzleti tevékenység fellendülésének volt köszönhető.
- ⁷ A HVB és az Unicredito Group közötti fúzió következtében az egyesített bank – a versenyjogi szabályok betartása érdekében – egyik horvátországi leányvállalatának eladására kényszerült.
- ⁸ 1987. január 1-jén Magyarország visszatért a kétszintű bankrendszerhez. Néhány kivételtől eltekintve az újonnan alapított kereskedelmi bankok ügyfélköreinek és kirendeltség-hálózatainak nagy része a Magyar Nemzeti Bankról vált le. A nemzetgazdaság újjáépítését Magyar Nemzeti Bankról levált új kereskedelmi bankok finanszírozták (Magyar Nemzeti Bank, 2009).
- ⁹ Mindaddig valamennyi felvásárlás finanszírozása a magyarországi tevékenységből, hibrid ügyletekből és államkincstári kötvények kereskedelméből származó tőkéből történt.
- ¹⁰ A szerző a különböző távolságfogalmak – cultural, administratív, geographical, economic angol megnevezésének kezdőbetűiből alkotta meg a szemléletes CAGE (kalitka) mozaikszót.
- ¹¹ Mindaddig valamennyi felvásárlás finanszírozása a magyarországi tevékenységből, hibrid ügyletekből és államkincstári kötvények kereskedelméből származó tőkéből történt.
- ¹² Köszönetnyilvánítás: A szerző köszönetét nyilvánítja a tanulmány korábbi verziója anonim bírálóinak a továbbfejlesztéshez tett értékes javaslataikért.

Felhasznált irodalom

- Antalóczy K. – Éltető A. (2002): Magyar vállalatok nemzetköziesedése – indítékok, hatások és problémák. Közgazdasági Szemle, XLIX. évf., február*
- Antalóczy K. – Sass M. (2003): Működőtőke-befektetések és a külkereskedelem modernizációja – nemzetközi kitekintés és hazai tapasztalatok. Külgazdaság, 47(12)*

- Antalóczy K. – Sass M. (2005):* A külföldi működőtőke-befektetések regionális elhelyezkedése és gazdasági hatásai Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 52(5), p. 494–520.
- Antalóczy K. – Sass M. (2011):* Kis- és közepes méretű vállalatok nemzetköziesedése – elmélet és empiria. *Külgazdaság*, LV. évf. szeptember-október, p. 22–33.
- Buckley, P. – Lessard, D. (2005):* Regaining the edge for international business research. *Journal of International Business Studies*, 36(6)
- Cheng, J. (2007):* Critical issues in international management research: an agenda for future advancement. *European Journal of International Management*, 1(1/2)
- Chia, R. – Langley, A. (2004):* The First Organization Studies Summer Workshop: Theorizing Process in Organizational Research. (call for papers), *Organization Studies*, 25(8)
- Coviello, N.E. – Munro, H. (1997):* Network Relationships and the Internationalisation Process of Smaller Software Firms. *International Business Review*, Vol. 6, No. 4, p. 361–384.
- Czakó E. (2011):* Characterizing the Patterns of Inward and Emerging Outward FDI in Hungary. in: Brennan, Louis (szerk): *The Emergence of Southern Multinationals. Their Impact on Europe*. London: Palgrave Macmillan, p. 92–113.
- Gavra G. – Bogár Zs. (2004):* Csányi Sándor portréja I.-II. Magyar Narancs, december 1., <http://www.minosegi.ujsgiras.hu/main.php?name = aarticles&id = 17> letöltés: 2007. 05. 08.
- Ghemawat, P. (2001):* Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, September–October
- Hartley, J.F. (1994):* Case Studies in Organizational Research. in: Cassel, C – Symon, G (eds): *Qualitative Methods in Organizational Research*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Hashai, N. – Almor, T. (2004):* Gradually internationalizing ‘born global’ firms: an oxymoron?, *International Business Review*, 13, p. 465–483.
- Hempel, C.G. (1965):* *Aspects of Scientific Explanation*. New York: The Free Press
- Hurmerinta-Peltomäki, L. (2003):* Time and Internationalization. Theoretical Challenges Set by Rapid Internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 1., p. 217–236.
- Incze E. (2005):* Feltörekvő multinacionálisok – a magyar vállalatok nemzetköziesedésének folyamata, értekezés tervezet. (kézirat) Bp.: Budapesti Corvinus Egyetem
- Johanson, J. – Vahlne, J.-E. (1977):* The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1.
- Johanson, J. – Vahlne, J.-E. (1990):* The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 4.
- Johanson, J. – Vahlne, J.-E. (2009):* The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, No. 9.
- Johanson, J. – Wiedersheim-Paul, F. (1975):* The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12.
- Jones, M.V. (1999):* The Internationalization of Small High Technology Firms. *Journal of International Marketing*, 7(4), p. 15–41.
- Jones, M.V. (2001):* First Steps in Internationalisation: Concepts and Evidence from a Sample of Small High Technology Firms. *Journal of International Management*, 7(3), p. 191–210.
- Jones, M.V. – Coviello, N.E. (2002):* A Time-Based Contingency Model of Entrepreneurial Internationalization Behaviour, Working Paper 2002/12, Haskayne School of Business
- Jones, M.V. – Coviello, N.E. (2005):* Internationalization: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, 36(3), p. 284–303.
- Kalotay K. (2003b):* Működőtőke – válságban? *Közgazdasági Szemle*, L. évf. január
- Langley, A. (1999):* Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4)
- Malnight, Th. (1995):* Globalization of an Ethnocentric Firm: An Evolutionary Perspective. *Strategic Management Journal*, 16., p. 119–141.
- Meyer, K. – Gelbuda, M. (2006):* Process Perspectives in International Business Research. *Management International Review*, Vol. 46, No. 2, p. 143–164.
- Oviatt, B. – McDougall, P. (1994):* Toward a Theory of International Business Studies. *Journal of International Business Studies*, Vol. 25., Issue 1.
- Pentland, B. (1999):* Building process theory with narrative: from description to explanation. *Academy of Management Review*, 24(4)
- Pettigrew, A.M. (1990):* Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, Vol. 1., Issue 3.
- Reuber, A. – Fischer, E. (1997):* The influence of the management team’s international experience on internationalization behavior. *Journal of International Business Studies*, 28(4)
- Rouse, M. – Daellenbach, U. (1999):* Re-Thinking Research Methods for the Resource-Based Perspective: Isolating Sources of Sustainable Advantage. *Strategic Management Journal*, 20(6), p. 487–494.
- Peng, M. – Heath, P.S. (1996):* The Growth of the Firm in Planned Economies in Transition: Institutions, Organizations, and Strategic Choice. *Academy of Management Review*, Vol. 21, Issue 2.
- Peng, M. (2003):* Institutional Transitions and Strategic Choices. *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 2.

- Stake, R.E.* (1995): *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks: Sage
- Svetličič, M. – Jaklič, A.* (2003): Outward FDI by Transition Economies: Basic Features, Trends and Development Implications. in: Svetličič, M. – Rojec, M. (eds.): *Facilitating Transition by Internationalization: Outward Direct Investment from Central European Economies*. Aldershot: Ashgate Publishing
- Szelényi, I.* (2004): Kapitalizmusok, szocializmusok után (Forms of capitalism after forms of socialism). *Egyenlítő*, 2. sz.
- Van de Ven, A.H. – Huber, G.P.* (1990): Longitudinal field research methods for studying process of organizational change. *Organization Science*, 1, p. 213–219.
- Van de Ven, A.H. – Poole, M.S.* (1995): Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), p. 510–540.
- Van de Ven, A. H. – Egelman, R.* (2004): Event- and outcome-driven explanations of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 19(3)
- Van de Ven, A.H. – Poole, M.S.* (2005): Alternative Approaches for Studying Organizational Change. *Organization Studies*, 26(9), p. 1377–1404.
- Welch, L. – Luostarinen, R.* (1988): Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2), p. 34–55.
- Whitley, R. – Czabán L.* (1998): Institutional Transformation and Enterprise Change in an Emergent Capitalist Economy: The Case of Hungary. *Organization Studies*, V. 19, Issue 2.
- Yin, R.* (1984): *Case study research: Design and methods* (1st ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing
- Yin, R.* (1994): *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing

Cikk beérkezett: 2012. 5. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2012. 5. hó
