

BARTHA Zoltán – S. GUBIK Andrea

## AZ ÜZLETI TUDÁS HATÁSA A VISEGRÁDI ORSZÁGOK KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATAINAK NEMZETKÖZIESEDÉSÉRE

Köztudott, hogy a vállalatok nemzetköziesedése megfelelő üzleti tudás nélkül nem valósulhat meg. De az, hogy milyen jellegű tudásra van szükség, és ez hogyan szerezhető meg, már kevésbé egyértelmű. A szerzők célja, hogy azonosítsák a visegrádi országok kis- és középvállalatainak nemzetköziesedését leginkább befolyásoló tudáselemeket. Ehhez az üzleti tudás egy kétdimenziós modelljét használják fel, amely az alábbi két dimenzió mentén különíti el az egyes tudáselemeket: a tudás rejtett vagy kifejtett, illetve kódolt vagy kódolatlan volta. Az üzleti tudás e modellje azt állítja, hogy a kifejtett és kódolatlan tudás átadása ütközik a legkevesebb akadályba, míg a rejtett és kódolt tudás átadása-átvétele rendkívül nehéz. A modell öt tudáselemének és a nemzetköziesedés összefüggését egy olyan, a visegrádi országok vállalatai körében végzett kérdőíves felméréssel tesztelték, amelyre összesen 984 válasz érkezett kis- és középvállalatoktól. Megállapították, hogy a vállalatok által birtokolt tudás mértéke szignifikáns kapcsolatban áll a nemzetköziesedés folyamatával. Akár a nemzetközivé válásról szóló döntést, akár a nemzetköziesedés fokát és intenzitását nézzük, a rövid idő alatt nem átadható rejtett és kódolt tudáselemek bizonyultak a legfontosabbnak.

*Kulcsszavak:* üzleti tudás, vállalati nemzetköziesedés, visegrádi országok

A kisebb vagy nagyobb vállalatoknak nyújtott állami támogatások bevett strukturapolitikai eszköznek mondhatók a visegrádi országokban. Az állami támogatás közvetlen (pl. munkahely-teremtési, innovációs vagy export) vagy közvetett (pl. infrastrukturális, információszolgáltatási vagy tanácsadási) formában is megjelenhet. Eltekintve attól a gazdaságelméleti megfontolástól, mely szerint mindenféle állami támogatás káros, mert torzítja a piac működését és ezzel csökkenti a hatékonyságot (bár a piaci kudarcokat orvosolni kívánó beavatkozások az általános szabály alól kivételt jelentenek), az állami támogatás megfelelő és hatékony módjának megválasztása fontos gazdaságpolitikai kérdés. E kérdés szorosan kapcsolódik ahhoz a dilemmához, hogy vajon az erőforrásokhoz (tőke, energia), az infrastruktúrához (pénzügyi, telekommunikációs, közlekedési) vagy az információhoz és tudáshoz (képzett munkaerő, piaci információk, tapasztalatok) való hozzáférés képezi-e a vállalati kibontakozás legfontosabb akadályát.

Az OECD 1996-ban kiadott, tudásalapú gazdaságról szóló jelentése a következőképpen fogalmazott: „Az OECD tagállamainak gazdasága egyre inkább tudásra és információra alapozott. Széles körben elfogadott, hogy csupán a tudás révén fokozható a termelékenység és a gazdasági növekedés, és ennek következtében a

gazdasági teljesítményben központi szerepet kapott az információ, a technológia és a tanulás” (OECD, 1996, 3. old.). A húsz éve megfogalmazott üzenet mára teljes mértékben realitássá vált. Nem kérdéses, hogy a tudás kulcsfontosságú a mikro- és makroszintű versenyképesség eléréséhez. Nemkülönben fontos a vállalatok nemzetközivé válásához, éppen ezért nagy jelentőségű kérdés, hogy a tudás milyen formájára, milyen elemeire van a leginkább szükség egy nemzetközi vállalatnál.

A fent említett okok miatt cikkünk az üzleti tudás visegrádi országok kis- és középvállalatainak nemzetköziesedési folyamataiban játszott szerepét vizsgálja. A Nemzetközi Visegrád Alap 21310034-es projektje által támogatott, 1124, a visegrádi országokban székelő vállalat adatait rögzítő kérdőívünk segítségével (ebből 984 kis- és középvállalat) azonosítjuk azokat a tudáselemeket, amelyek megléte vagy birtoklása a legszorosabb kapcsolatban áll a lekérdezett vállalatok nemzetközi aktivitásával. Az így feltárt mintázatokat akár arra is használhatjuk, hogy javaslatot tegyünk az állam által nyújtott tanácsadási szolgáltatások fókuszterületeire. Mivel az üzleti tudás a specifikus voltától függően erősen ragadós, vagyis nehezen átadható is lehet, kutatásunk rámutathat arra, hogy miért tűnik alacsony hatékonyságúnak a vállalatoknak nyújtott tanácsadási

szolgáltatások bizonyos köre. Kutatásunk során azt feltételeztük, hogy a négy visegrádi ország vállalatai, azok nemzetköziesedési folyamatai és tudásbázisa között nincsenek jelentős eltérések, ezért az összevont elemzésük egyrészt nagyobb mintát biztosított számunkra, másrészt nem torzítja az eredményeinket.

Cikkünk négy részből épül fel. Először a nemzetköziesedés és a tudásvagyon közötti kapcsolatot leíró elméleteket mutatjuk be. Ezt követi az üzleti tudás két-dimenziós modelljének leírása. Ennek segítségével tudjuk megmutatni azt, hogy a tudás mely elemeit könnyű, és melyeket nehéz átadni. A harmadik részben a kérdőív adatainak feldolgozása található, ahol az üzleti tudás különböző elemei és a nemzetközi aktivitás közötti sztochasztikus kapcsolatokat tárjuk fel. Végül a negyedik rész az elemzésből levonható következtetéseket tartalmazza.

### Irodalmi összefoglaló

#### *A tudás szerepe a nemzetköziesedésben*

A földrajzi távolság mellett a kulturális, nyelvi különbségeket, az oktatás vagy a politikai döntéshozatal rendszerben megnyilvánuló eltéréseket kell leküzdeni a nemzetközivé válás folyamatában (Johanson – Wiedersheim, 2006). A nemzetköziesedés különböző elméletei más és más tudáselemek fontosságát hangsúlyozzák, és abban sincs egyetértés, hogy melyik a legfontosabb közülük.

Az elméletek egy csoportja a fokozatosságot emeli ki a nemzetköziesedés folyamatában. Erre épül az Uppsala modell is (Johanson – Vahlne, 1977, 1990), mely szerint a cég nemzetközivé válása fokozatosan valósul meg. Kezdetben, amikor még nem rendelkezik elegendő információval a piacról és az azon jelen lévő szereplőkről, a nemzetközi megjelenés egy egyszerű formáját választja, például az exportot. A későbbiekben, ha elegendő tapasztalatot gyűjtött a cég, összetettebb megjelenési formákra válhat, például leányvállalatot indíthat külföldön.

Az Uppsala modellben a tudást a korábbi tapasztalatok szülik, tehát a klasszikus learning-by-doing, csinálva tanulás, gyakorlat általi tanulás folyamata zajlik le. A folyamat sajátosságai miatt az így szerzett tudás az egyénekhez kötött, és ebben az értelemben rejtett (tacit) tudás. Másképpen fogalmazva az Uppsala modell azt feltételezi, hogy amint az egyének ismeretei gyarapodnak, ezzel párhuzamosan teljesebben ki a vállalat nemzetközivé válása is. Az irodalom ugyanakkor arra is felhívja a figyelmet, hogy a tudás nemcsak egyénekhez kötődhet, hanem egyének csoportjaihoz, szervezetekhez is. A szervezeti tanulást klasszikusan úgy tekintik, mint egy tapasztalatokon alapuló, a múltbeli történések, valamint a szervezeti célok által meghatározott folyamatot (March – Levitt, 1988).

Ugyancsak a fokozatosságot hangsúlyozzák a vállalati nemzetköziesedést leíró exportfejlődési modellek (például Reid export viselkedési modellje, 1981). Ezen elméletek fókuszában a vállalati döntéshozatali folyamatok állnak, amelyek az exporttevékenység elindításához vezetnek. Ebből következően ezekben a modellekben nagy szerepe van az egyéni jellemzőknek, másképpen fogalmazva azt vallják, hogy az egyéni tapasztalatok jelentős hatással vannak az exporttevékenység megindítására és kiteljesítésére.

Az 1990-es években a vállalatok egy sajátos csoportja jelent meg, amelyek az alapításukat követően rendkívül gyorsan kiléptek a nemzetközi piacokra is (globálisnak született vállalatok). Közös jellemzőjük az ilyen globálisnak született vállalatoknak, hogy a vezető erős nemzetközi orientációval bír, és a nemzetközivé válás folyamatában proaktívan, rendkívül határozottan lép fel (Cavusgil – Knight, 2009). A globálisnak született vállalatok mozgatóit Casillas és társai (2014) cikke jól foglalja össze. Modelljük Huber (1991) rendszerére épül, így ők nem egyetlen tudáselemben (a vállalatvezetők nemzetköziesedéséről szerzett tapasztalatai), hanem a tudáselemek széles spektrumában gondolkodnak: a tulajdonosok cégalapítás előtt szerzett ismeretei, a menedzserek alkalmazásával szerezhető tudás, tapasztalatok, amik a cég működtetése során halmozódnak fel, mások megfigyelésével eltanult tudás, tudatos kereső- vagy kutatótevékenység meghatározott ismeretek megszerzése érdekében.

A nemzetköziesedés mértékét befolyásolja, hogy a vállalat mennyi és milyen minőségű erőforráshoz fér hozzá. Minél több erőforrás áll rendelkezésre, annál intenzívebb a vállalatok nemzetköziesedése. A fizikai erőforrások mellett a humán erőforrások, mint például az alkalmazottak megfelelő nyelvtudása és jártassága is meghatározó (Hitt et al., 2006), főként a tapasztalati tudásuk (experiential knowledge) (Barkema et al., 1996; Erramilli, 1991). Az erőforrások mellett a vezető/tulajdonos nemzetköziesedéshez fűződő viszonya (attitűdjei) is meghatározóak. A növekvő vállalatméret szoros összefügg a nemzetköziesedéshez szükséges motivációk, tudás és tapasztalat rendelkezésre állásával.

Széles körben elfogadott ugyanakkor az is, hogy a vállalatvezető vagy tulajdonos személyes tapasztalatai és szakmai felkészültsége mellett a vállalat körül létező társadalmi és gazdasági hálózatok is mély hatással vannak a döntéshozatali folyamatra. A vállalati működést magyarázó hálózatelmélet (Johanson – Mattsson, 1987) a vállalkozás üzleti környezetét a vállalatműködés kulcsfontosságú tényezőjének tartja. Kiemeli, hogy a vállalat sikeres működése függ a kapcsolati hálótól, a hosszú távú kapcsolatok minőségétől és az alkalmazottak-tulajdonosok személyes kapcsolatrendszerétől.

### **Tudáselemek és a vállalatok számára releváns tudástípusok**

Ahhoz, hogy fel tudjuk vázolni az üzleti tudás egy olyan modelljét, amit a nemzetköziesedési folyamat értékelésére is használhatunk, el kell választanunk az üzleti szempontból releváns és nem releváns tudáskategóriákat. Ehhez a Bartha (2011) által leírtakat használjuk fel.

„Fuldoklunk az információban, de éhezünk a tudásra” írta John Naisbitt 1982-ben megjelent *Megatrends* című könyvében. Ez a gyakran felbukkanó idézet jól mutatja az információ és tudás kettősségét, és ez a kettősség alapvetően befolyásolja a tudás átadásának lehetőségét és egyszerűségét is. A statisztikai adatok átadása például rendkívül egyszerű. Általában az interneten is elérhetők, mégpedig szabványos, mindenki által használható formátumban. Jó üzleti döntéseket viszont csak akkor lehet ezen adatok alapján meghozni, ha megértjük a nyers adatok mintázatait, ez utóbbi pedig már messze nem olyan egyszerű feladat. A helyzet tehát kettős. Ha ismerjük azokat az adatelemzési megoldásokat, amelyeket a nyers statisztikai adatok feldolgozására fejlesztettek ki, rendkívül könnyű helyzetben vagyunk. Ha viszont ilyen tudás nem áll rendelkezésre a vállalatban belül, az adatelemzéshez szükséges tudás átvétele (megtanulása) évekbe is telhet. Az adat egy kifejtett tudáselem, az adatelemzési módszerek és technikák alkalmazásának képessége pedig rejtett tudáselem. Kétdimenziós üzleti tudásmodellünk egyik dimenziója tehát a rejtett-kifejtett ellentétpár mentén épül fel.

A tudás egyes elemei csak egy meghatározott kontextusban vagy környezetben értékesek (pl. kiket kell meggyőzni ahhoz, hogy sikeresen keresztül lehessen vinni egy költségcsökkentési tervet, vagy kik a legértékesebb üzletfelek egy szektorban). Más tudáselemek viszont számos vállalatnál és iparágban hasznosnak bizonyulnak (pl. miként lehet offshore cégek beiktatásával minimalizálni az adóterheket). E kettősség alkotja a tudásmodellünk második dimenzióját. A kódolt tudás átadása nehéz, és bizonyos környezetben nem is értékes (ezért, ha valaki kimozdul a megszokott környezetéből, kódolt tudásának egy jelentős része értékét veszti), míg a kódolatlan tudás széles körben, sok szervezetnél és sok iparágban testesít meg üzleti értéket. A kódolt-kódolatlan pár alkotja a második dimenziót a tudásmodellünkben.

Polányi (1966) volt az első, aki különbséget tett a tudás rejtett (tacit) és kifejtett (explicit) formája között. A tudás ugyanis egyszerre nyilvános, bárki számára hozzáférhető, és közben nagymértékben személyes is. Ismereteink kisebb része olyan kifejtett tudás, amely elsősorban tényismeretekre, szabályok ismeretére épül. Ezzel szemben áll a rejtett tudásunk, amely a felszínesebb kifejtett tudás alapját képezi. Egy olyan eszköz, amellyel létrehozunk, vagy begyűjtünk új ismereteket.

Hagyományosan ide soroljuk az intuíciót, a logikát, az asszociációs képességeket, az értékítéletet, a tapasztalatokat. A rejtett tudás olyan készségeket foglal magába, amelyek az új tudás megismeréséhez és felismeréséhez járulnak hozzá.

Az egyik legelső kísérlet az üzleti tudás csoportosítására Lundvall nevéhez fűződik (Lundvall – Johnson, 1994). Ő négy kategóriát állított fel:

- Ténybeli tudás (know what), amit az információ fogalmával azonosíthatunk, olyan tények ismeretét jelenti, amelyeket könnyedén rögzíteni, majd bitek formájában tárolni lehet.
- Tárgybeli tudás (know why), ami a tudományos és társadalmi szabályszerűségek, törvények ismeretét jelöli.
- Tapasztalati tudás (know how), olyan képességek és tapasztalatok, amelyek a problémamegoldásban segítenek. Ezt a fajta tudást a gyakorlatban, a tevékenység végzése közben lehet elsajátítani. Hajlamosak vagyunk azt gondolni, hogy a tapasztalati tudás inkább gyakorlati, mint elméleti kategória, de ez távol áll az igazságtól. Tapasztalati tudásra nemcsak fizikai feladatok végrehajtása során van szükség, hanem legalább annyira rá vannak utalva a szellemi tevékenységet végzők. Már Polányi (1966) is rámutatott, hogy azok az értelmezési, gondolati sémák, amelyek a pillanatnyi helyzet értékelésében segítenek, a szellemi munkások esetén is kulcsfontosságúak.
- Személyekre vonatkozó tudás (know who), ami információkat, tapasztalatokat hordoz arról, hogy bizonyos dolgokat ki ismer, ki tud megoldani. Amint a szervezetek és az általuk ellátott feladatok egyre összetettebbekké válnak, úgy kap egyre nagyobb hangsúlyt a koordinációs képesség.

Lundvall csoportosítása egybevághat Polányi kategóriáival. A ténybeli és tárgybeli tudás kifejtett, míg a tapasztalati és személyekre vonatkozó tudás rejtett tudáselemnek mondható.

A cégek piaci és könyv szerinti értékének eltérését az immateriális eszközök felhalmozódásával magyarázzák, amit goodwillnek szokás nevezni. A cégérték e sajátos formájának forrását Sveiby (1997) három ún. láthatatlan eszközkategóriában jelöli meg: külső szerkezet, belső szerkezet és kompetenciák. Sveibyt az vezérelte, hogy elválassza a személyekhez köthető immateriális eszközöket a szervezethez kötődőktől. A kompetenciák egyénekhez kötődnek. Ezek alatt az egyének azon képességét érti Sveiby, hogy fizikai és szellemi értéket képesek létrehozni. A belső és külső szerkezet szervezetekhez kötődik. Előbbihez a szabálmakat, elméleteket, modelleket, informatikai rend-

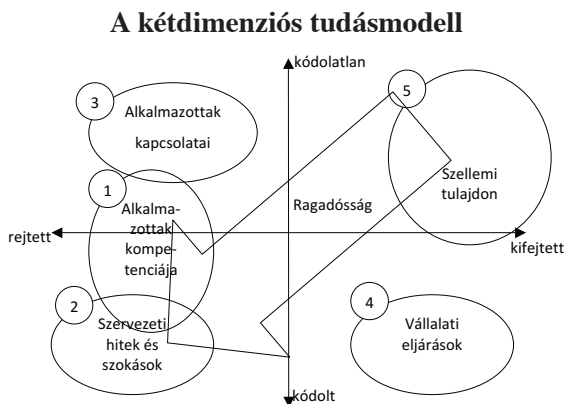
szereket, a vállalati kultúrát és a szervezeti értékeket sorolja. A külső szerkezet összetevői pedig a vállalat, annak alkalmazottai és a külső érintettek között létrejött kapcsolatok rendszere, valamint olyan jelek, amelyek a vállalat megkülönböztetésére szolgálnak: márkajegyek és a vállalati imázs.

Sveiby rendszerezését felhasználtuk saját modellünk felépítéséhez, de a szerkezeten módosítottunk. Ugyancsak fontos változás, hogy a tudáselemek elkülönítésébe bekerült a két, már említett dimenzió: a rejtett-kifejtett, valamint a kódolt-kódolatlan tudáspár. Ez utóbbi a tudás specifikus voltát méri, vagyis azt mutatja meg, hogy egy meghatározott tudástartalom mennyire kötődik speciális belső, szervezeti sajátosságokhoz. A tudás annál specifikusabb (kódoltabb), minél erősebben kötődik a szervezet belső rendszereihez. Az irodalomban különbséget tesznek a kódolt tudás egyénekhez (vagyis alkalmazottakhoz) (Starbuck, 1992) és szervezetekhez (March – Levitt, 1988) kötődő típusa között. A specifikusság párhuzamba állítható Kuwada vállalati stratégiai tudáskonceptiójával is (Kuwada – Asaba, 1989), hiszen ebben a modellben vállalati szintű és iparági szintű tudáselemeket különítenek el.

### A kétdimenziós tudásmodell

A kis- és középvállalatok nemzetköziesedése és az üzleti tudás közötti kapcsolat vizsgálatához a kétdimenziós tudásmodellt használjuk. Ez a modell 2006-ban jelent meg először (Bartha, 2006). E modell segítségével elkülöníthető az egyénben rejlő tudás a nyilvánostól, és a szervezeti struktúrákhoz kötődő a széles körben értelmezhető. Az eddigiek alapján is megállapítható, hogy a rejtett és kódolt tudás rendkívül „ragadós” (meghatározott struktúrákhoz kötődik, és attól csak nagyon nehezen eltávolítható), míg a kifejtett és kódolatlan tudás könnyen átvehető-átadható, illékony (ld. 1. ábra). A továbbiakban az 1. ábrán bemutatott öt tudáselemet mutatjuk be részletesen.

1. ábra



Forrás: Bartha (2006, 53. old.)

### Alkalmazottak kompetenciája

Sveiby első csoportját, a személyzeti kompetenciát át-emelhetjük új modellünkbe, bár tágabban értelmezve, beleszámítva a tulajdonos és a vállalkozó kompetenciáit is. Definíciója szerint azon készségeket foglalja magába, amelyeket használva az emberek különféle szituációkban közreműködve dologi és eszei vagyont hoznak létre. Miközben az alkalmazottak kompetenciája egyértelműen rejtett, hiszen az egyénekhez kötődik, a szervezetspecifikusság szempontjából kódolt és kódolatlan elemeket egyaránt tartalmaz. A kódolatlan részhez azok a tudáselemek tartoznak, amelyeket jellemzően az iskolai oktatás során szerezhettek meg az alkalmazottak, és ezeket bármelyik vállalatnál hasznosítani tudják. Ezzel szemben a kódolt alkalmazotti kompetencia kizárólag a szervezetbe való belépés után gyarapítható, és csak idővel, a szervezeti szokások, munkatársak és sajátos problémák megismerésével alakul ki az alkalmazottakban.

### Szervezeti hitek és szokások

A szervezeti hitek és szokások összekovácsolják a vezetői, középvezetői és beosztotti réteget, és így egységes alkalmazotti kompetenciahalmaz jöhet létre. Ezek a hitek és szokások beleivódnak az alkalmazottakba, és hozzájárulnak a hatékony munkavégzéshez, a problémák közös megoldásához. A szervezeti hitek és szokások az alkalmazottak csoportjának, azaz az egész szervezetnek közös tudását alkotják, tehát egyszerre rejtettek, és egyben erősen kódoltak is: csak a szervezetbe való belépés után tanulhatók meg.

### Alkalmazottak kapcsolatai

Mind az üzleti tudás előállításában, mind pedig annak elterjedésében kulcsszerepe van a folyamatban résztvevők között kialakult kapcsolatoknak. Az, aki számos ismerőssel rendelkezik, és sok olyan személyt ismer, akinek a segítségére számíthat, gyorsabban tanulhat, és gyorsabban rájöhethet új, még soha nem látott problémák megoldására. Ezen okból az egyének személyekre vonatkozó tudását (know who) az üzletileg értékes tudás kategóriájába kell sorolnunk, és az alkalmazottak kapcsolataiként hivatkozunk rá a továbbiakban. Az alkalmazotti kapcsolatok alapja a bizalom, az abba vetett hit, hogy a szívességeket viszonzni fogják. Ez a bizalom személyekhez kötődik, tehát rejtett, ugyanakkor jobbra független a szervezetektől, azaz kódolatlan (bizonyos típusú kapcsolatok, például a vevőkapcsolatok esetén a szervezet reputációja a meghatározó, de ez az alkalmazottak kapcsolataitól jórészt független). Értéke nem csökken azzal, ha valaki munkahelyet vált, és nem is feltétlenül növekszik egy új munkahelyre való beilleszkedés után.

### Vállalati eljárások

A vállalat rendelkezésére álló kifejtett üzleti tudás eszközök zöme a vállalat rejtett tudásának a terméke, bár kisebb részük vásárlásból vagy egyéb, nem kereskedelmi tudástranszferből is származhat. A vállalati tudásbázis kifejtett részét két, egymástól jól elkülöníthető részre osztottuk. A felosztás alapja egyrészt az, hogy a kifejtett tudás szerzői jogvédelem alá helyezhető-e vagy nem, illetve van-e egyáltalán értelme a szerzői jogvédelemnek. A szerzői joggal védett üzleti tudás terméként is felfogható, adás-vétele, ha nem is problémamentesen, de megoldható. Ezzel szemben azok a tudáselemek, amelyek nem védhetők le, illetve a védelmüknek praktikus okokból nincs túl sok értelme, a vállalat viszonylag gyorsan tovaterjedő erőforrásait jelentik. Mivel már rögzítve vannak, az elsajátításuknak alacsonyak a kognitív akadályai, ezért a versenytársak hamar elleshetik őket. Összefoglalóan ezeket, a szellemi jogvédelem alá nem helyezhető, kifejtett tudáselemeket vállalati eljárásoknak nevezzük. Ide tartoznak az input- és output-elemek áramoltatásával, feldolgozásával, kezelésével kapcsolatos folyamatok, valamint a vállalati szervezet.

Az imént leírtak ellenére a vállalati eljárásoknak vannak olyan elemei, amelyek csak nehezen utánozhatók, másolhatók. Ennek oka ezen eljárások kódolt voltában keresendő. Számos rögzített ismeret meghatározott szervezeti felépítést, szervezeti kultúrát és egyéb szervezeti sajátosságokat feltételez. Amennyiben az átvevő ezektől eltérő struktúrával rendelkezik, az eljárások átvétele, azok kódolt volta miatt, nem hozhatja meg az elvárt eredményeket.

### Szellemi tulajdon

A szerzői vagy szabadalmi joggal védett kifejtett tudás alkotja a szellemi tulajdon kategóriáját. E tudáselemekre egyrészt a kifejtett jelleg, másrészt a kódolatlan megjelenés jellemző, éppen ezért ezeknek az átadása és átvétele a legegyszerűbb.

### Adatbázis és módszertan

A cikkben elvégzett számítások alapját a Nemzetközi Visegrád Alap által 2013-14 között támogatott StG-21310034 számú (Patterns of Business Internationalization in Visegrad Countries – In Search for Regional Specifics) projekt keretében végzett felmérés biztosítja. A kérdőívet előzetes telefonos vagy e-mailes megkeresést követően egy on-line felületen 1124, a visegrádi országok valamelyikében működő vállalat töltötte ki, mégpedig 270 lengyel, 597 cseh, 113 magyar és 144 szlovák cég<sup>1</sup>. A vállalati minta nem reprezentatív, de ez nem is volt célja a felmérésnek. Amennyiben egy vállalatméret szerint reprezentatív mintát kérdeztünk volna le, a mikrovállalatok túlsúlya miatt igen magas lett volna

a semmiféle nemzetközi aktivitással nem bíró cégek aránya, ami ellehetlenítette volna a projekt kutatási céljainak megvalósítását. Céljaink szerint nagyjából hasonló arányban kerültek be mikro-, kis-, közepes és nagyvállalatok a mintába, ennek következtében a nagy és nemzetközileg aktív vállalatok felülreprezentáltak. Tanulmányunk eredményeinek értékelésekor ezt természetesen figyelembe kell venni, hiszen befolyásolhatják a következtetések általánosíthatóságát.

A vállalatméret meghatározó lehet a rendelkezésre álló tudásbázis szempontjából, mert minél nagyobb a cég, annál nagyobb eséllyel rendelkezik és használ valamilyen üzleti információs rendszert (Sasvari, 2012), amely rendszerek a vállalati szintű üzleti tudás gerincét adhatják.

### Mintajellemzők

Kis- és középvállalati mintánk 984 vállalatot tartalmaz, a vállalatok méretszerinti megoszlása a következő: 27,9% mikrovállalat, 48,1% kisvállalat; 24,0% középvállalat.

Alanyaink zömét 1990 után alapították, mindössze 6,3%-uk volt 25 évnél idősebb a megkérdezés idején. 50,2% százalékuk családi tulajdonban volt, ami az általunk alkalmazott definíció szerint azokat a vállalatokat jelenti, amelyek kizárólag vagy dominánsan egy család tulajdonában vannak, családtagokat foglalkoztatnak, vagy támogatják a családtagok vállalkozásait. Adatbázisunkban 627 kis- és középvállalat (63,8%) volt hazai befektetők tulajdonában, és 76 (7,7%) teljes egészében külföldi tulajdonban volt.

Szerkezeti megoszlás szempontjából 38,3% az iparban, 40,9% a szolgáltató szektorban, 17,0% a kereskedelemben és 3,7% a mezőgazdaságban tevékenykedett. Az iparon belül az építő- és a feldolgozóipar a két leggyakoribb tevékenységi kör. Ezen kívül ugyancsak felülreprezentáltak a szakmai, tudományos és műszaki területen, valamint az információs és kommunikációs területen aktív vállalatok.

### A vállalatok üzleti tudásának mérésére alkalmazott kérdések

Az üzleti tudás öt elemének mérésére a 2014-ben folytatott IVF-felmérés egyes változóit használtuk fel. Az elemek némelyikét egy változóval, másokat két vagy több változó kombinációjával operacionalizáltuk. Az 1. táblázat vizsgálatunk változóit mutatja be.

Az alkalmazottak kompetenciáját a következő három változóval tettük mérhetővé:

1. Értékelje a vállalat saját erőforrásait a nemzetközi tevékenységgel összefüggésben! Nemzetközi tevékenység humán erőforrásai (pl. munkavállalók megfelelő nyelvtudása, tapasztalatai a külföldi piacokról, üzleti kultúráról, kulturális eltérésekről)

- Értékelje a tulajdonos/vállalkozó/vezető nemzetközi tevékenységhez fűződő viszonyát! Nemzetközi piaci tapasztalatok
- Értékelje a tulajdonos/vállalkozó/vezető nemzetközi tevékenységhez fűződő viszonyát! Általános üzleti tapasztalatok

1. táblázat

**Az öt tudáselem mérésére használt változók**

Üzleti tudáselem	Változó	Mérés módszere
Alkalmazottak kompetenciája	Nemzetközi tevékenység humán erőforrásai Nemzetközi piaci tapasztalatok Általános üzleti tapasztalatok	1-től 5-ig terjedő Likert-skála
Szervezeti hitek és szokások	Nemzetközi megjelenés motivációi Kozmopolita szemlélet és nemzetközi nyitottság	1-től 5-ig terjedő Likert-skála
Alkalmazottak kapcsolatai	Együttműködés	Feleletválasztós kérdés
Vállalati eljárások	Nemzetközi stratégia Ismeretek a nemzetközi piacokról	Feleletválasztós kérdés 1-től 5-ig terjedő Likert-skála
Szellemi tulajdon	Megvalósított innovációk	Feleletválasztós kérdés

*Forrás: saját szerkesztés*

A szervezeti hitek és szokások tudáselemet a következő kérdésekre adott válaszok segítségével mértük:

- Értékelje a tulajdonos/vállalkozó/vezető nemzetközi tevékenységhez fűződő viszonyát! Nemzetközi megjelenés motivációi
- Értékelje a tulajdonos/vállalkozó/vezető nemzetközi tevékenységhez fűződő viszonyát! Kozmopolita szemlélet és nemzetközi nyitottság

Az alkalmazottak kapcsolatait az alábbi kérdés alapján mértük fel:

Nemzetközi tevékenységével összefüggésben vállalata vett-e részt formális vagy informális hálózatokban? (Nem működünk együtt nemzetközi tevékenységre

irányuló hazai/nemzetközi hálózatokban/legalább egy informális hálózatban együttműködtünk, amely vállalatunk nemzetköziesedési folyamatát segítette/legalább egy formális hálózatban, amely vállalatunk nemzetköziesedési folyamatát segítette)

A vállalati eljárások és kapcsolatok tudáselem mérésére két kérdés adódott:

- Rendelkezik-e vállalata stratégiával a nemzetközi tevékenység megvalósítására? (Nem/Részben, de ez nem formalizált/Igen, nemzetközi stratégiával rendelkezünk)
- Értékelje a tulajdonos/vállalkozó/vezető nemzetközi tevékenységhez fűződő viszonyát! Ismeretek a nemzetközi piacokról

Végül a vállalatok szellemi tulajdona az alábbi kérdéssel volt értékelhető: Valósított-e meg vállalata az elmúlt 3 évben innovációt? (Igen/Nem) Ha igen, milyen típusút és milyen hatókörrel? (termékinnováció (új vagy továbbfejlesztett termék)/folyamatinnováció (új vagy jelentősen továbbfejlesztett gyártási folyamat kialakítása)/szervezeti innováció (új menedzsmenteljárások bevezetése vagy jelentős változások a szervezeti struktúrában, vagy vállalati stratégiában)/marketinginnováció (jelentős változások az elosztásban, eladásösztönzésben, árazásban vagy csomagolásban).

Az operacionalizálási lépésben gyakran felvetődik, hogy mennyire sikerült visszaadni a mérni kívánt változó valós tartalmát. Legalább egy tudáselem mérésénél felvetődhet ez a probléma, mégpedig a szellemi tulajdon esetén, amely mérése során olyan megvalósult innovációt is figyelembe vehettünk, amit nem védett le a vállalat, és ezért az a vállalati eljárások kategóriájába is tartozhat. A szervezeti hitek és szokások mérésére a tulajdonos/vállalkozó/vezető nemzetköziesedéssel kapcsolatos attitűdjeit használtuk, ami szűkebb kategória lehet, mint az egész szervezetet jellemző hitek és szokások.

**Hipotézisek**

Az irodalom áttekintése és a korábbi munkáink alapján (Bartha – Gubik, 2014a, 2014b) három hipotézist fogalmaztunk meg. Azt feltételeztük, hogy a nemzetköziesedés során a legnehezebb döntést a kezdetekkor hozzák meg a vállalatok, amikor a nemzetközi piacok felé történő nyitás mellett döntenek. Ezt az első döntést az alkalmazottak attitűdje és a vállalati kultúra erősen befolyásolja. Ugyanakkor azt is feltételeznünk kell, hogy minél kisebb egy vállalat, annál nagyobb tudáshiánnyal nézhet szembe, ezért a kis cégeknél mindenféle tudáselem egyformán fontosnak bizonyulhat, és a rejtett-kódolt, valamint a kifejtett-kódolatlan tudás fontossága közötti különbség esetükben elhalványul.

1. A tudás kulcsszerepet játszik a kis- és középvállalatok nemzetköziesedésében.
2. A vállalat birtokában álló különböző tudáselemek közül a rejtett és kódolt elemek a legfontosabbak a nemzetközi piacon való megjelenésre vonatkozó döntés meghozatalában.
3. A vállalat birtokában álló különböző tudáselemek közül a kifejtett és kódolatlan elemek a legfontosabbak a nemzetközi piacon való megjelenés intenzitására vonatkozó döntés meghozatalában.
4. Minél nagyobb a vállalatméret, annál hangsúlyosabbá válik a rejtett-kódolt tudáselemek fontossága a kifejtett-kódolatlanokkal szemben.

## Eredmények

### Megjelenés a nemzetközi piacon

Első lépésben a tudáselemeket mérő változók és a kis- és középvállalatok nemzetközi aktivitása közötti kapcsolatot elemeztük. A nemzetközi megjelenést a következő változó segítségével teszteltük: Folytat-e cége bármilyen nemzetközi tevékenységet, az importot is beleértve? A 2. táblázat a vizsgálat eredményeit mutatja be.

A kapott értékek arra utalnak, hogy a nemzetközi megjelenésre vonatkozó döntést valamennyi tudáselem szignifikánsan befolyásolja. Ugyanakkor a kapcsolat erőssége eltérő az egyes elemek esetén. A legerősebb hatást az alkalmazottak kompetenciája és a szervezeti hitek és szokások gyakorolják. A nemzetközi megjelenés motivációi változó esetén a kapcsolat erősségét mérő Cramer V mutató 0,505, a kozmopolita szemlélet és nemzetközi nyitottság esetén a mutató értéke 0,407. A kompetenciát mérő változók közül a nemzetközi piaci tapasztalatok esetén találtuk a legerősebb kapcsolatot (Cramer V=0,448), meghatározó hatással bírnak továbbá a nemzetközi tevékenység humán erőforrásai (Cramer V=0,344) is.

Az általános üzleti tapasztalatok változó (alkalmazottak kompetenciája tudáselem) és a megvalósított innovációk változó (szellemi tulajdon tudáselem) esetén adódott a leggyengébb kapcsolat, míg az ismeretek a nemzetközi piacról változó közepesen korrelál a nemzetközi megjelenés változójával.

Az alkalmazottak kapcsolataira utaló együttműködés változó és a vállalati eljárások tudáselemet mérő nemzetközi stratégia változó esetén nem értelmezhető a vizsgálat, miután ezeket a kérdéseket csak a nemzetközileg aktív vállalatoknak kellett megválaszolniuk.

A vállalatméret szerinti vizsgálat alapján megállapítható, hogy a szervezeti hitek és szokások szerepe a nemzetköziesedéssel összefüggő döntésben egyre jelentősebb a vállalatméret növekedésével. Másrészt az alkalmazottak kompetenciájának egyes elemei (nem-

zetközi piaci tapasztalatok és általános üzleti tapasztalatok) a nagyobb vállalatoknál kevésbé befolyásolják a döntést. Ez arra utalhat, hogy a kisebb cégek esetén alapvető kompetenciahiányok mutatkoznak, ezért esetükben nemcsak a beágyazott tudás, hanem a kódolatlan tudáselemek is alapvetők a nemzetköziesedési folyamatban.

2. táblázat

### A nemzetköziesedés meghatározó tényezői

Üzleti tudás elem	Változó	KKV	Mik-ro	Kis	Kö-zép
Alkalmazottak kompetenciája	Nemzetközi tevékenység humán erőforrásai	,344	,291	,359	,363
	Nemzetközi piaci tapasztalatok	,448	,443	,436	,425
	Általános üzleti tapasztalatok	,243	,275	,235	,204
Szervezeti hitek és szokások	Nemzetközi megjelenés motivációi	,505	,422	,524	,579
	Kozmopolita szemlélet és nemzetközi nyitottság	,407	,325	,440	,452
Alkalmazottak kapcsolatai	Együttműködés	---	---	---	---
Vállalati eljárások	Nemzetközi stratégia	---	---	---	---
	Ismeretek a nemzetközi piacokról	,379	,348	,380	,382
Szellemi tulajdon	Megvalósított innovációk	,209	,142	,219	,211

A változók közötti kapcsolatot Cramer V mutatók segítségével vizsgáltuk. Minden kapcsolat szignifikáns  $p=0,05$  szignifikanciaszinten.

Forrás: saját számítás a 2014-es V4 adatbázis alapján (N=984).

A nemzetköziesedés szempontjából legfontosabbnak bizonyult tudáselemek egyúttal a leginkább beágyazottak is (rejtettek és kódoltak), ami megnehezíti az átadásukat. A nemzetköziesedés ösztönzését az nehezíti, hogy a folyamatban kulcsfontosságúnak tűnő tudáselemek alig-alig változtathatók kívülről. A leggyakrabban alkalmazott támogató szolgáltatások ugyanis gyakran standard információk átadására szorítkoznak, ami azonban nem valószínű, hogy érdemi hatást gyakorol a nemzetköziesedéssel összefüggő döntésre.

Az adatbázis elemzése rávilágított, hogy az egyes tudáselemek nemcsak a nemzetköziesedéssel, de egymással is korrelálnak (lásd 3. táblázat).

A vizsgált változók korrelációs mátrixa

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Nemzetközi tevékenység humán erőforrásai	1								
2 Nemzetközi piaci tapasztalatok	,528 (,000)	1							
3 Általános üzleti tapasztalatok	,325 (,000)	,530 (,000)	1						
4 Nemzetközi megjelenés motivációi	,557 (,000)	,627 (,000)	,431 (,000)	1					
5 Kozmopolita szemlélet és nemzetközi nyitottság	,498 (,000)	,613 (,000)	,485 (,000)	,726 (,000)	1				
6 Együttműködés*	,110 (,031)	,130 (,003)	,109 (,034)	,091 (,174)	,087 (,222)	1			
7 Nemzetközi stratégia*	,281 (,000)	,286 (,000)	,175 (,000)	,275 (,000)	,243 (,000)	,182 (,000)	1		
8 Ismeretek a nemzetközi piacokról	,519 (,000)	,820 (,000)	,534 (,000)	,633 (,000)	,658 (,000)	,131 (,002)	,296 (,000)	1	
9 Megvalósított innovációk*	,254 (,000)	,184 (,000)	,165 (,000)	,233 (,000)	,218 (,000)	,114 (,011)	,214 (,000)	,189 (,000)	1

\* Cramer V értékek

Forrás: saját számítás a 2014-es V4 adatbázis alapján (N=984).

Ez a korreláció arra a tényre utal, hogy a különböző tudáselemek együtt alkotják a vállalat tudásbázisát, kiegészítik és esetenként helyettesítik is egymást. Ami azt is jelentheti, hogy azok az alapvető információk, amelyeket a támogató intézmények a vállalatok rendelkezésére bocsátanak, mégis hatást gyakorolhatnak a vállalat nemzetköziesedésre vonatkozó döntésére, mert átgyűrűzhetnek a tudásbázis más, jóval komplexebb tudáselemeibe. A rendelkezésre álló adatbázis nem al-

kalmaz ennek a feltételezésnek a tesztelésére. Kvalitatív kutatás (interjúk, esettanulmányok) lennének szükségesek ahhoz, hogy erről a vállalaton belüli folyamatról világosabb képet kaphassunk.

**Nemzetközi intenzitás**

A megkérdezett kis- és középvállalatok jelentős része több típusú nemzetközi aktivitásban is érdekelt.<sup>2</sup> A nemzetköziesedés mértékének mérésére egy intenzi-

Az intenzitás meghatározó tényezői

Üzleti tudás elem	Változó	KKV	Mikro	Kis	Közép
Alkalmazottak kompetenciája	Nemzetközi tevékenység humán erőforrásai	,327	,369	,315	,219
	Nemzetközi piaci tapasztalatok	,426	,507	,416	,180
	Általános üzleti tapasztalatok	,172	,266	,124	,022
Szervezeti hitek és szokások	Nemzetközi megjelenés motivációi	,431	,417	,458	,297
	Kozmopolita szemlélet és nemzetközi nyitottság	,354	,370	,370	,228
Alkalmazottak kapcsolatai	Együttműködés*	,114	,143	,121	,121
Vállalati eljárások	Ismeretek a nemzetközi piacokról	,359	,432	,370	,137
	Nemzetközi stratégia*	,283	,388	,271	,207
Szellemi tulajdon	Megvalósított innovációk*	,209	,156	,211	,119

A változók közötti kapcsolatot Spearman-féle rho mutatók segítségével vizsgáltuk. \*Ezen változók esetén Éta mutatót számoltunk. Minden kapcsolat szignifikáns p=0,05 szignifikanciaszinten, kivéve a dőlt betűvel szedetteket.

Forrás: saját számítás a 2014-es V4 adatbázis alapján (N=984).



tási mutatót alkalmaztunk (Gubik, 2014), amely figyelembe veszi, hogy az egyes megjelenési formák eltérő felkészültséget, eltérő erőforrásokat stb. igényelnek, azaz többé-kevésbé rangsorba állíthatók. Ennek megfelelően eltérő súlyok rendelhetők az egyes megoldásokhoz (import – 1, közvetett export – 2, közvetlen export – 3, együttműködéses export – 4, szerződéses megoldások – 5, beruházás – 6). A súlyozott és indexszé transformált értékeket 0-tól 1-ig terjedő skálára számítottuk át, ahol a 0 azt jelenti, hogy a vállalat nem aktív nemzetközileg, az 1 pedig, hogy a nemzetközi megjelenés valamennyi lehetséges módozatával él.

A 4. táblázat a vizsgált változók és az intenzitás mutató közötti kapcsolatot mutatja be.

Az elemzések arra világítottak rá, hogy valamennyi vizsgált változó szignifikáns hatást gyakorol a vállalatok nemzetköziesedésének intenzitására. Ugyan az arra vonatkozó döntés, hogy hogyan jelenjen meg a vállalat a nemzetközi piacon (intenzitás) jelentősen eltér attól, hogy megjelenjen-e egyáltalán, a kapott eredmények (2. és 4. táblázat) nagyon hasonló mintázatot mutatnak.

A legerősebb kapcsolat a szervezeti hitek és szokások tudáselem esetén adódott (nemzetközi megjelenés motivációi és a kozmopolita szemlélet és nemzetközi nyitottság). Az alkalmazottak kompetenciája szintén érdemi befolyásolója az intenzitásnak, az alkalmazottak kapcsolatai pedig gyenge, de ugyancsak szignifikáns hatással vannak az intenzitás alakulására.

Akárcsak a nemzetközi megjelenésre vonatkozó döntésnél, itt is azok a tudáselemek játszanak jelentős szerepet, amelyek mélyen beágyazottak a vállalat szokásaiba. Eltérés viszont az előző pontban tárgyaltakhoz képest, hogy a vállalatméret növekedésével az egyes tudáselemek szerepe a nemzetközi intenzitás alakulásában csökkenő. Ez arra utalhat, hogy a nemzetköziesedés intenzitását más, a vizsgálatba be nem vont változók is jelentős mértékben alakítják (pl. ágazati hovatartozás, piaci verseny mértéke, tulajdonosi struktúra).

## Összefoglalás

A nemzetköziesedés és az üzleti tudáselemek közötti kapcsolatot a szervezeti hitek és szokások tudáselem-

nél találtuk a legerősebbnek. Újra felhívjuk a figyelmet arra, hogy a mérés sajátossága miatt ez a tulajdonos/vállalkozó/vezető nemzetköziesedéssel kapcsolatos attitűdjét tükrözi. Valamivel gyengébb összefüggés mutatkozott az alkalmazottak kompetenciája és a vállalati eljárások esetén, míg a szellemi tulajdonnál gyenge, de szignifikáns kapcsolat adódott. Az alkalmazottak kapcsolatai ugyancsak gyenge szignifikáns hatást gyakorolnak a nemzetközi aktivitásra (lásd 5. táblázat).

A vállalatméret szerinti bontás vizsgálata alapján az alábbi következtetések vonhatók le:

- A szervezeti hitek és szokások szerepe a nemzetközi piacon való megjelenéssel összefüggő döntésben egyre jelentősebb a vállalatméret növekedésével. A szervezeti hitek mérésére a tulajdonos/vállalkozó/vezető nemzetköziesedéssel kapcsolatos attitűdjeit használtuk, ezért ez az eredmény azt fejezheti ki, hogy nagyobb szervezet vezetője több erőforrás birtokában magabiztosabb a nemzetköziesedésben. Az is megjegyezhető, hogy egy bizonyos mérethatár fölött a további növekedés már csak nemzetköziesedéssel valósítható meg.
- Az alkalmazottak kompetenciájának egyes elemei (nemzetközi piaci tapasztalatok és általános üzleti tapasztalatok) a nagyobb vállalatoknál kevésbé befolyásolják ugyanezt a döntést.
- A vállalatméret növekedésével az egyes tudáselemek szerepe a nemzetközi intenzitás alakulásában csökkenő.

A fentiek arra utalhatnak, hogy a kisebb cégek esetén alapvető kompetenciahiányok mutatkoznak, tehát nemcsak a beágyazott tudás, hanem a kódolatlan tudáselemek is alapvetők a mikrovállalatok és kisméretű vállalatok nemzetköziesedési folyamataiban. A nemzetközi intenzitásnál tapasztalt tendencia pedig arra utalhat, hogy más, a vizsgálatba be nem vont változók is jelentős mértékben alakítják az erre vonatkozó döntést. Ilyen változók lehetnek például a tulajdonosi háttér vagy a tevékenységi kör (lásd Gubik – Bartha, 2014).

Vizsgálatunk egyik legfontosabb megállapítása, hogy a könnyen átadható tudáselemek (kifejtett és

5. táblázat

### Az egyes tudáselemek szerepe a nemzetközi aktivitás és intenzitás alakulásában

	Alkalmazottak kompetenciája	Szervezeti hitek és szokások	Alkalmazottak kapcsolatai	Vállalati eljárások	Szellemi tulajdon
Nemzetközi aktivitás	++	+++	x	++	+
Intenzitás	++	+++	+	++	+

+: szignifikáns kapcsolat (gyenge+; közepes++; erős+++), x: nem elemezhető.

Forrás: saját számítás a 2014-es V4 adatbázis alapján (N=984).

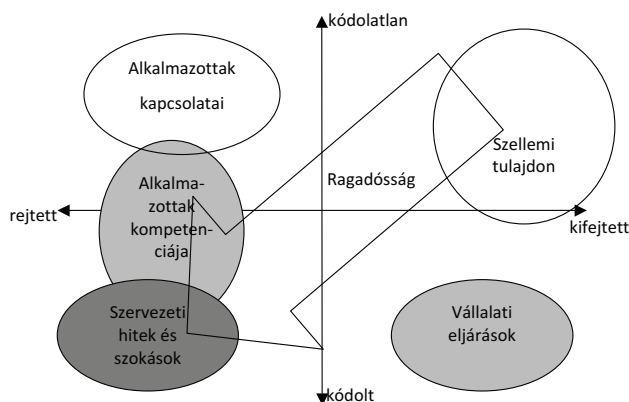
kódolatlan) csak szerény hatással vannak a nemzetköziesedésre. A szellemi tulajdon, amely kifejtett és kódolatlan volta miatt a legkönnyebben átadható, alig befolyásolja a cégek nemzetköziesedését. A vállalati eljárások viszont (egy erősen kódolt elem), közepes mértékű hatást gyakorol a nemzetköziesedésre.

Az államilag támogatott szolgáltatások elsősorban olyan tudásra koncentrálnak, amit könnyebb átadni (például piaci információk, stratégiakészítési ismeretek, marketingeszközök, a nemzetközi piacra lépés adminisztratív feladatai). Vizsgálatunk megállapításai szerint ezek a szolgáltatások kevés segítséget nyújtanak. Az információk közvetítése mellett a célzott, konkrét problémára fókuszáló megoldásoknak (például coaching, tanácsadás) éppen ezért nagyobb létjogosultsága lenne a különböző nemzetközi aktivitás növelését célzó programokban. A beágyazott tudás átadására szintén bevett megoldás a formális és informális megbeszélések, egyeztetések gyakorlata. Nem ritka gyakorlat olyan találkozó szervezése, ahol a vállalkozók, a civil és a kormányzati szféra szereplői megoszthatják ismereteiket.

A nemzetköziesedésben fontos tudás átadásának két jelentős korlátja is megjelölhető. Mivel az alkalmazottak kapcsolatai és a nemzetköziesedési folyamat között csak gyenge összefüggést mértünk, elképzelhető, hogy az ilyen formális és informális megbeszéléseken kiépíthető kapcsolati háló és a nemzetköziesedés között nincs erős kapcsolat. Tekintve, hogy az alkalmazottak kapcsolatainak mérése egydimenziós volt, további vizsgálatot igényel a kérdés eldöntése. A másik korlát, hogy olyan tudás átadására van a legnagyobb szükség, aminek az elsajátítása a tudás tulajdonságai miatt (rejtett és kódolt volta) a legnehezebb. (2. ábra)

2. ábra

A duális modell releváns elemei



Forrás: saját szerkesztés Bartha (2011) alapján

Megjegyzendő, hogy az üzleti tudás egyes elemeinek mérésére felhasznált változók közötti szignifikáns összefüggés arra is utalhat, hogy a vállalatokat támogató szervezetek által biztosított kifejtett tudás is elősegítheti a nemzetköziesedést, mert idővel átterjedhet a hatása a vállalati tudásbázis komplexebb részére is. Adatbázisunk nem alkalmas arra, hogy ezt a feltételezést ellenőrizni tudjuk. Kvalitatív kutatás (interjúk, esettanulmányok) lennének szükségesek ahhoz, hogy ezt a kapcsolatot tisztázzni lehessen. Ugyancsak hangsúlyoznunk kell, hogy az elemzett minta bár csaknem 1000 vállalatot tartalmaz, nem reprezentatív, ami óvatosságra int az eredmények értékelése során.

A fentiekre alapozva elfogadhatjuk az 1. és 2. hipotézist, elutasítjuk a 3. hipotézist, a 4. esetben pedig úgy pontosíthatjuk az állításunkat, hogy: Minél nagyobb a vállalatméret, annál hangsúlyosabbá válik a rejtett-kódolt tudáselemek fontossága a kifejtett-kódolatlanokkal szemben a nemzetközi piacra lépésről szóló döntés meghozatala során. A nemzetközi intenzitás esetén nem igazolható ez az összefüggés.

Lábjegyzet

<sup>1</sup> Az on-line kérdőív a <http://www.visegrad.uek.krakow.pl/survey> címen volt elérhető, egy nyomtatott formája pedig megjelent a Duréndez és Wach által szerkesztett kiadványban (2014, p. 239-244.). A projektről és annak eredményeiről további részletek érthetők el a Kiendl-Wendner és Wach, K. (2014), Daszkiewicz és Wach (2014) könyvekben, illetve a <http://www.visegrad.uek.krakow.pl/honlapon>.

<sup>2</sup> A lehetséges válaszok a következők voltak: import, közvetett export (export ügynök, export/import bróker, exportmenedzsmnt vállalat, exportkereskedő vállalat), közvetlen export (külföldi ügynök, külföldi disztribútor, saját külföldi képviseleti iroda), együttműködéses export (exportkonzorcium/csoportosulás, piggybacking), szerződéses megoldások (menedzsmentszerződés, összeszerelés, szerződéses gyártás, kulcsrakész szerződés, nemzetközi licenc és nemzetközi franchise), beruházás (külföldi iroda, vegyesvállalat, 100 százalékban saját tulajdonban lévő leányvállalat).

Felhasznált irodalom

Barkema, H. – Bell, J. H. – Pennings, J. M. (1996): Foreign entry, cultural barriers, and the experience factor in foreign market entry behavior of service firms. *Strategic Management Journal*, 17, p. 151-166.

Bartha, Z. – Gubik, A. S. (2014): The Role of Business Knowledge in the Internationalisation Process of Hungarian Corporations (chapter 6). in: Kiendl-Wendner, D. – Wach, K. (eds) (2014): *International Competitiveness in Visegrad Countries: Macro and Micro Perspectives*. Graz: Fachhochschule Joanneum, p. 125-142.

Bartha, Z. (2006): Az üzleti tudás sajátosságai és hozzáférhetőségének körülményei. PhD dissertation: [http://193.6.1.94:9080/JaDoX\\_Portlets/documents/document\\_5611\\_section\\_1179.pdf](http://193.6.1.94:9080/JaDoX_Portlets/documents/document_5611_section_1179.pdf)

- Bartha, Z.* (2011): *Network Economics*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
- Casillas, J. C. – Barbero, J. L. – Sapienza, H. J.* (2014): Knowledge acquisition, learning, and the initial pace of internationalisation. *International Business Review*, 24(2015), p. 102-114.
- Cavusgil, S. T. – Knight, G.* (2009): *Born global firms – A new international enterprise*. New York: Business Expert Press, LCC
- Daszkiewicz, N. – Wach, K.* (2014): Motives for Going International and Entry Modes of Family Firms in Poland. *Journal of Intercultural Management*, 6(2)
- Duréndez, A. N. – Wach, K.* (2014): Patterns of Business Internationalisation in Visegrad Countries – In Search for Regional Specifics. Cartagena: Politècnica Universidad de Cartagena
- Erramilli, M. K.* (1991): The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms. *Journal of International Business Studies*, 22(3), p. 479-501.
- Gubik, A. S. – Bartha, Z.* (2014): The Significant Elements of Business Knowledge in the Internationalisation Process of the Visegrad Group Corporations. in: *Daszkiewicz, N. – Wach, K. (szerk.) (2014): Firm-Level Internationalisation and Its Business Environment: Knowledge-Based and Entrepreneurial Approach*. Gdansk: Gdańsk University of Technology Publishing Office, p. 19-33.
- Gubik, A. S. – Bartha, Z.* (2014): SME Internalisation Index (SMINI) Based on the Sample of the Visegrad Countries. in: *Gubik, A. S. – Krzysztof Wach (szerk.) (2014): International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries*. Miskolc-Egyetemváros: University of Miskolc, p. 23-40.
- Gubik, S. A.* (2014): A magyar vállalatok nemzetközi megjelenésének mozgatórugói. *Külgazdaság*, 58(11-12), p. 76-96.
- Hitt, M. A. – Bierman, L. – Uhlenbruck, K. – Shimizu, K.* (2006): The Importance of Resources in the Internationalization of Professional Service Firms: The Good, the Bad and the Ugly. *The Academy of Management Journal*, 49(6), p. 1137-1157.
- Huber, G. P.* (1991): Organizational learning: An examination of the contributing processes and the literature. *Organization Science*, 2(1), p. 88-115.
- Johanson, J. – Mattsson, L. G.* (1987): *Interorganizational relations in industrial systems: a network approach* compared with the transaction cost approach. *International Studies of Management & Organization*, 17(1), p. 34.
- Johanson, J. – Vahlne, J. E.* (1977): The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment. *Journal of International Business Studies*, 8(1), p. 23-32.
- Johanson, J. – Vahlne, J. E.* (1990): The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), p. 11-24.
- Johanson, J. – Wiedersheim-Paul, F.* (2006): The Internationalization of the Firm. Four Swedish Cases. in: *Buckley, P. – Ghauri, P. N. (eds.) (2006): The Internationalization of the Firm*. New York: International Thomson Business Press
- Kiendl-Wendner, D. J. – Wach, K. (eds.) (2014): International Competitiveness in Visegrad Countries: Macro and Micro Perspectives*. Graz: Fachhochschule Joanneum
- Kuwada, K. – Asaba, S.* (1989): *The continuous side of discontinuity*. Tokyo Metropolitan University – Journal of the Faculty of Economics, 63.
- Lundvall, B. A. – Johnson, B.* (1994): The Learning Economy. *Journal of Industry Studies*, 1(2), p. 23-42.
- March, J. G. – Levitt, B.* (1988): Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, p. 319-338.
- Naisbitt, J.* (1982): *Megatrends. Ten New Directions Transforming Our Lives*. New York: Warner Books
- OECD* (1996): *The Knowledge-based Economy*. Paris: OECD
- Polanyi, M.* (1966): *The Tacit Dimension*. London: Routledge and Kegan
- Reid, S. D.* (1981): The Decision-Maker and Export Entry and Expansion. *Journal of International Business Studies*, 12, p. 101-112.
- Sasvari, P.* (2012): A Conceptual Framework for Definition of the Correlation Between Company Size Categories and the Proliferation of Business Information Systems in Hungary. *Theory, Methodology, Practice*, 8(2), p. 51-59.
- Starbuck, W. H.* (1992): Learning by knowledge intensive firms. *Journal of Management Studies*, 29 (6), p. 713-740.
- Sveiby, K. E.* (1997): *The New Organizational Wealth*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers