

OTDK-DOLGOZAT

Somosi Dávid Áron

MSc

2013

Kínai vállalatok nemzetköziesedése a ZTE Corporation esetén
Internationalisation of Chinese firms through the case of ZTE Corpora-
tion

Somosi Dávid Áron

Kézirat lezárva: 2012. június 24.

Absztrakt

A dolgozatban a kínai vállalatok nemzetköziesedésével és azok elméleti hátterével foglalkozom. Az alapvető kérdésem az, hogy mi motiválja a kínai vállalatokat arra, hogy nemzetközi piacra lépjenek, és külföldön működő tőkét fektessenek be? A kérdéskör vizsgálatához először a kapcsolódó, nemzetközi szakirodalmat foglalom össze, majd ezt követően a kínai vállalatok nemzetközi terjeszkedéséről és a mögötte álló motivációs tényezőkről adok áttekintést. Végül a kínai ZTE Corporation esetét, mint gyakorlati példát vizsgálom. A dolgozat főbb megállapítása, hogy motivációjuk alapján rendkívül sokrétű lehet a kínai vállalatok nemzetköziesedéseinek indoka. Jellemző cél az új piaci lehetőségek keresése, vagy már meglévő erőforrások felvásárlása és azok a vállalat működésébe történő integrálása, aminek köszönhetően a kínai versenyképesebb pozícióba tudnak kerülni. A ZTE esetében elsősorban ez piackeresés tapasztalható. A vállalat képes a nyugati piacokon is versenyképes terméket nyújtani, ami az itteni piacokon fokozódó intenzitású versenyt eredményez.

JEL-kód: F23

Kulcsszavak: FDI, Kína, MNC, nemzetköziesedés, nemzetközi stratégia, ZTE

Tartalomjegyzék

1.	Bevezető	1
2.	A nemzetközi stratégiák elméleti háttere: irodalom áttekintés.....	2
2.1	Az Uppsala modell.....	2
2.2	Az OLI paradigma	3
2.3	Az elméletek lehetséges korlátai.....	4
3.	Kína működő tőke kiáramlása és a kínai vállalatok nemzetköziesedése	4
3.1	A kínai működőtőke kiáramlásra jellemző trendek.....	4
3.1.1	A globális pénzügyi válság hatása	6
3.2	A kínai vállalatok nemzetköziesedése.....	6
3.2.1	Általános trendek, megfigyelések	6
3.2.2	A kínai MNC-k kialakulásainak előzményei	8
3.2.3	A kínai MNC-k kialakulásainak alapvető ösztönzői	9
3.2.4	A kínai MNC-k gyakorlata a nemzetközi piacra lépés terén	10
3.2.5	A kínai vállalatok nemzetközi stratégiáinak hátterében álló vállalati tényezők	11
4.	A ZTE Corporation esete.....	13
4.1	A kínai ICT iparág kialakulása és fejlődése	14
4.2	A ZTE eddig megvalósult nemzetközi stratégia	15
4.3	Árbevétel elemzés régióként és termékcsoportonként	16
4.3.1	Árbevétel alakulása régióként.....	16
4.3.2	Árbevétel alakulása termékcsoportonként	18
4.3.1	Kutatás-fejlesztési ráfordítások alakulása.....	21
4.4	Összefoglalás: a ZTE nemzetköziesedése és kilátásai	22
4.4.1	A nemzetköziesedés motivációja	22
4.4.2	Sikertényezők.....	23
4.4.3	Jövőbeli kilátások és dilemmák	24
5.	Összefoglalás	25
	Rövidítések.....	27
	Hivatkozási jegyzék	28

Ábrajegyzék

1. ábra: A BRIC országok működőtőke kiáramlása(OFDI) 2001-2010 között.....	5
1. táblázat: A Fortune Global 500 lista első 10 helyezett országa az ott székelő vállalatok éves árbevétele alapján 2007-ben és 2011-ben.....	7
2. táblázat: A Financial Times Global 500 lista első 10 helyezett országa az ott székelő vállalatok piaci értékének alapján 2007-ben és 2011-ben.....	8
3. táblázat: A ZTE működési bevétele régiós bontásban millió jüanban kifejezve	17
4. táblázat: A ZTE bruttó nyereségességi rátája régiós bontásban	17
5. táblázat: A ZTE működési bevételeinek termékcsoportonkénti bontásban, millió jüanban kifejezve	19
6. táblázat: A ZTE bruttó nyereségességi rátája termékcsoportonkénti bontásban	19
7. táblázat: Globális mobiltelefon készülék értékesítés gyártónként 2011-ben	20
8. táblázat: A ZTE és nyugati versenytársainak összehasonlítása K+F ráfordítások terén	22

1. Bevezető

Napjainkban az információs és kommunikációs technológiai iparágakban (ICT) működő multinacionális nagyvállalatok (MNC) túlnyomó többségének anyaországa és egyben központja a fejlett világban található. Ennek megfelelően a stratégiai döntések és az alapvető, kiemelten fontos tevékenységeik helye is leginkább az USA-ban, Japánban, vagy valamelyik nyugat-európai államban található¹. Ugyanakkor folyamataikat globális szinten szervezik, számos tevékenységüket áthelyezik, vagy kiszervezik más, kedvezőbb gazdasági feltételekkel rendelkező régiókba. Az ilyen vállalatokra példaként hozható a Dell, a Nokia, a Samsung, vagy a Sony. A 2000-es évek elejétől kezdve viszont új jelenséggel és új tényezőkkel kellett szembesülniük a piaci szereplőknek: a fejlődő országok csoportjába tartozó, feltörekvő országok, legfőbbképpen Kína ICT vállalatai jelentős növekedésnek és fejlődésnek indultak a globális piacon. Az ICT iparág szegmenseinek túlnyomó többségén belül továbbra is megfigyelhető a jól ismert és jelentős tapasztalattal rendelkező, nyugati MNC-k dominanciája, ugyanakkor bizonyos területeken (pl. távközlési berendezések és hálózati megoldások, vagy személyi számítógépek) szignifikáns mértékben törtek előre kínai vállalatok. Ezeknek a cégeknek nemzetköziesedése és folyamatos fejlődése új keretet ad az iparágnak, és új feltételeket szab a nyugati versenytársaiknak.

A dolgozat alapvető kérdése, hogy mi motiválhatja a kínai vállalatokat arra, hogy nemzetközi piacra lépjenek, és külföldön működő tőkét fektessenek be, amikor minden más régióból Kínába igyekszenek a gazdasági szereplők működő tőkét befektetni? A dolgozat megírásával az a célom, hogy erre a kérdésre választ keressek. Ennek megfelelően szükségesnek tartom, hogy a kínai működőtőke kiáramlásra jellemző múltbéli és aktuális jelenségek, illetve az azt befolyásoló tényezők alaposabb megértést nyerjenek. Ennek segítségével lehetőség nyílik arra is, hogy egy kiemelten vizsgált terület, az ICT iparágakban működő kínai vállalatokkal kapcsolatos várható, jövőbeli trendeket feltérképezzük. Ehhez a következő struktúrát használom. A dolgozat első részében áttekintést adok a vállalatok nemzetköziesedésével kapcsolatos irodalomról és annak megállapításairól. Ezt követően röviden összefoglalom, hogy a kínai vállalatok nemzetköziesedésének mik az előzményei,

¹ A Financial Times, brit gazdasági napilap minden évben Global 500 elnevezéssel rangsort készít a világ 500 legnagyobb vállalatáról piaci kapitalizáció alapján. A 2011-es Global 500-ban a technológiai iparágat 19 vállalat képviselte. Ezek közül tizenegynek az Egyesült Államokban, kettőnek Észak-Európában, kettőnek Tajvanban, illetve egynek-egynek Dél-Koreában, Japánban, Kanadában és Kuvaitban volt a székhelye (Financial Times, 2011).

és milyen hajtóerők mozgatják azt, végül elemzem a kínai ICT iparág egyik meghatározó szereplőjének a ZTE Corporationnak a nemzetközi piacra lépési stratégiáját.

2. A nemzetközi stratégiák elméleti háttere: irodalom áttekintés

A vállalatok működésük során dönthetnek úgy, hogy tevékenységüket földrajzi értelemben diverzifikálják. Amennyiben ez a földrajzi diverzifikáció országhatárokon átnyúló, vagyis a vállalat kilép a külföldi piacra, akkor beszélhetünk a vállalat nemzetköziesedéséről, az ezzel kapcsolatos vállalati stratégiai irányvonal pedig nemzetközi stratégiának minősül (Balaton-Tari, 2007). A nemzetközi piacra lépéssel kapcsolatos stratégiának több alapvető elemét lehet megkülönböztetni és azokat vizsgálni. Ez alapján beszélhetünk a nemzetköziesedést kiváltó tényezőkről (motiváció), a piacra vitt produktum jellegéről, a helyszín választásáról, a piacra lépés ütemezéséről és annak módjáról (Balaton-Tari, 2007). Buckley és Casson (1998) rámutat arra, hogy a vállalatok külföldi piacra lépésével kapcsolatos döntéseket befolyásoló tényezők vizsgálatánál az 1960-as évek óta a nemzetközi szakirodalom számos kutatási területet határozott meg. Ezek közé tartozik a helyszín választásával kapcsolatos költségekkel, internalizáció és kulturális tényezőkkel (bizalom, pszichikai távolság), versenyképességi stratégiákkal, külföldi üzletvitel költségeivel kapcsolatos vizsgálódások.

Johanson-Vahlne (2009) alapján a nemzetközi piacra lépési folyamat a már működő vállalatokra jellemző, amelyek a hazai piaci sikereket követően fokozatosan terjeszkednek külföldi piacokon, ugyanakkor Rennie (1993) rámutatott, hogy a technológiai fejlődés segítségével (jellemzően a szolgáltatói szektorban) egyre gyakrabban jönnek létre kezdetektől fogva globális piacon működő vállalatok.

2.1 Az Uppsala modell

A nemzetköziesedés egyik legmeghatározóbb modelljét, az úgynevezett Uppsala modellt Johanson-Vahlne szerzőpáros alkotta meg. Ennek lényege, hogy a nemzetközi piacra lépés módja sokszor nem megfeleltethető egy klasszikus, költségeket és hasznokat figyelembe vevő üzleti elemzés során meghozott racionális döntésnek. A tapasztalatok azt mutatják, hogy eleinte a cégek egyfajta kockázatkerülő stratégiát folytatva exportálással kezdenek, majd fokozatosan növelik befolyásukat a külföldi értékesítésben is, tulajdont szereznek, majd saját leányvállalatot alapítanak. Vagyis a nemzetköziesedés egymást követő, egy-

másra épülő szakaszokra bontható. A modell későbbi felülvizsgálata során a szerzők rámutatnak arra is, hogy a helyi piacról kialakított tudás kiemelkedően fontos erőforrásnak számít, ugyanakkor a nem tapasztalati úton működő tudásszerzés (felvásárlás, másolás) is kedvező lehet. Ez utóbbi tényerését jelzi, hogy napjainkra értékben kifejezve a nemzetközi piacra lépés legfőbb formája a felvásárlás lett (Johanson-Vahlne, 2009).

2.2 Az OLI paradigma

Dunning (1980) ún. OLI paradigmája a nemzetközi stratégia irodalmának egyik legmeghatározóbb elemzési kerete. Az OLI egy mozaikszó, ahol az „O” az ownershipet (tulajdonlás), az „L” a lokáció (location), míg az „I” az internalizációt (internalization) jelöli. FDI tevékenység esetén ezek számítanak a vállalati versenyelőny fő csoportjainak.

A **tulajdonlás** terén olyan, főleg nem anyagi jellegű erőforrásokból adódó előnyt értjük, amelyeket a vállalat könnyen átültethet külföldi piacaira is (pl. brand, technológia), ezáltal nagyobb bevétel és/vagy alacsonyabb költséget tud elérni.

A **lokáció** alatt értjük azokat az lokális előnyöket, amelyek segítik egy adott a piacra belépő vállalatot. Ezek közé tartozhatnak a gazdasági előnyök (pl. alacsonyabb termelési költségek, ritka természeti erőforrások), politikai előnyök (pl. külföldi befektetők betelepítését ösztönző gazdaságpolitika), szociális, kulturális előnyök (pl. nagymértékű hasonlóság a befektető vállalat és a célország kultúrája között).

Az **internalizációs** előnyök lényege, hogy a multinacionális vállalatoknak számos különböző piacra lépési lehetőség adódik (pl. export, joint venture, leányvállalat). Amennyiben a tranzakciós költségek túl magasak a piacon a vállalat inkább saját határain belül szervezi meg működését nemzetközi szinten is. Internalizációs előnyök fennállásánál ezért valószínűbb, hogy a vállalat maga állítja elő termékét és pl. nem adja át a termelési licenszet et másnak.

Dunning szerint az FDI-nak két külön csoportja különböztethető meg aszerint, hogy mi áll a befektetés háttérében motivációként: (1) erőforrás keresés (kedvező termelési tényezők-höz való hozzáférés); (2) piackeresés (egy meglévő piacra történő belépés, vagy egy új piac létrehozása a cél).

2.3 *Az elméletek lehetséges korlátai*

A fenti elméletek és megállapítások nagy részének alapját empirikus tapasztalatok, illetve kutatások adták. Tekintettel arra a tényre, hogy a 20. századi nemzetközi vállalatok túlnyomó többsége Európából, az Egyesült Államokból, illetve később Japánból indult el, ezért a vizsgálatok tárgyai fejlett országokhoz és azok vállalataihoz kötődtek. Ugyanakkor a 20. század utolsó éveiben új trend bontakozott ki: fejlődő országok vállalatai is kiléptek a nemzetközi piacra, közülük egyre több globális szinten szervezi tevékenységeit. Vajon mennyire érvényesek a fenti elméletek és megállapítások ezekre a vállalatokra, tekintettel arra, hogy kiinduló környezeti feltételeik sok területen eltérnek a fejlett országokétól? A kérdéskört Kína és a kínai nemzetköziesedő vállalatokon keresztül vizsgálom a következő fejezetben.

3. Kína működő tőke kiáramlása és a kínai vállalatok nemzetköziesedése

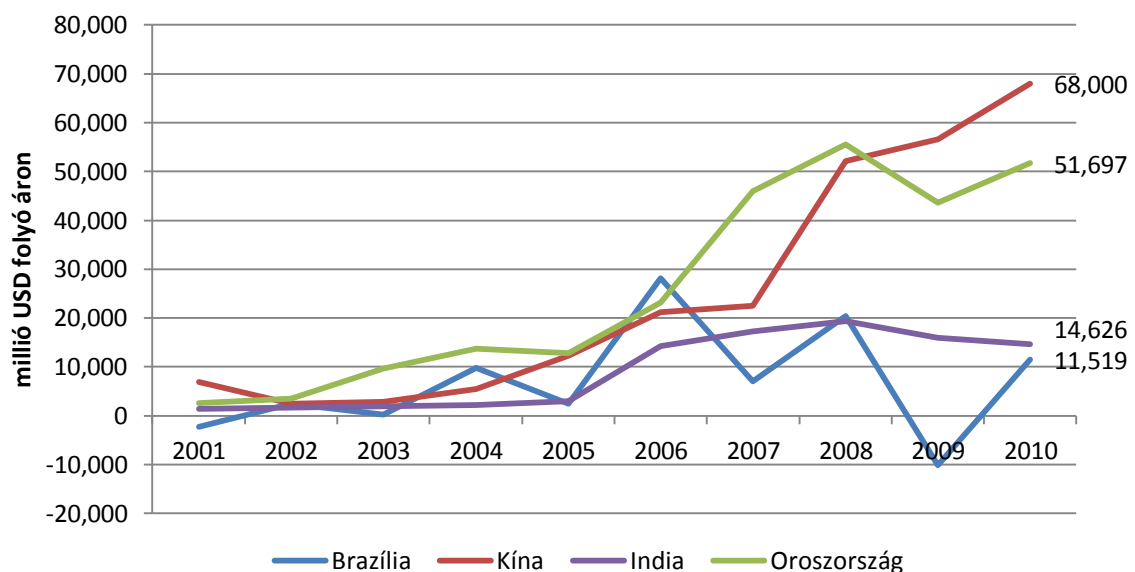
A kínai vállalatok nemzetköziesedése kapcsán érdemesnek tartok két elemzési megközelítést megkülönböztetni: (1) makroszintű vizsgálatok (a kínai működőtőke kiáramlás és annak aggregált adatai alapján); (2) mikroszintű vizsgálatok (az egyes kínai vállalatok nemzetközi piacra lépéseinek elemzése). A következő alfejezetben az első, makroszintű megközelítés alapján nyújtok egy rövid áttekintést, majd ezt követően vállalati szemszögből, mikro szinten végzek már kiterjedtebb elemzést.

3.1 *A kínai működőtőke kiáramlásra jellemző trendek*²

2001 és 2010 között a Kínából külföldre kiáramló működőtőke befektetés (outward foreign direct investment - OFDI) abszolút értéke 6 885 millió USD-ről 68 000 millió USD-re emelkedett, ami közel tízszeres növekedést jelent (lásd 1. ábra). Míg 2001-ben a befektetések összege a világ teljes külföldi működőtőke befektetéseinek 0,9%-át adta, 2010-ben ez már 5,1% volt. Ez viszont még jelentősen elmarad az EU és az USA hasonló mutatóitól (30,8%, illetve 24,9%, vagyis ezek a gazdaságok hatszor, illetve ötször annyi tőkét fektetnek be külföldön, mint Kína). Ugyanakkor ez a szám a fejlődő országok között a legmagasabb (pl. Oroszországnál 3,9%, India esetében pedig 1,1% volt 2010-ben).

² A következő alfejezetben felhasznált statisztikai adatok az ENSZ Kereskedelmi és Fejlesztési Konferenciájának adatbázisából (UnctadStat, 2011) származnak, forrás:
<http://unctadstat.unctad.org/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=88>

Ezen felül kiváltképp fontos megjegyezni, hogy a kínai OFDI jelentős része (2007-es adatok alapján 78,2%-a) Hong Kongba és adóparadicsomokba megy gyakran azért, hogy azt onnan Kínába újra befektetve adókedvezményeket érjenek el a befektetők. Összefoglalva, habár óriási ugrást produkált a kínai OFDI önmagához viszonyítva a 2000-es években, ennek mértéke még mindig messze elmarad a fejlett országokénál, különösképpen, ha figyelembe vesszük, hogy az OFDI szignifikáns része csak technikai jellegű, az valójában végül Kínában kerül befektetésre.



1. ábra: A BRIC országok működőtőke kiáramlása(OFDI) 2001-2010 között

Forrás: UnctadStat (2011) alapján

A kínai OFDI növekvő mértékének háttérében kiemelt szerepe volt a gazdaságpolitikának, ami tudatosan ellenőrizte, illetve támogatta a helyi vállalatok nemzetköziesedését. Françoise – Thomsen (2008, 9. o.) öt fő szakaszt különböztet meg ezzel kapcsolatban:

1. **1979-83: korlátozott működőtőke kiáramlás.** Csak állami tulajdonú vállalatok fektethettek be külföldön.
2. **1984-92: fokozatos nyitás.** Enyhülő szabályozás, nem csak állami tulajdonú vállalatok fektethettek be külföldön, de továbbra is komoly ellenőrzési procedúrán kellett keresztül menniük.
3. **1993-98: nagyobb ellenőrzés.** Felesleges beruházások és a távol-keleti pénzügyi összeomlás hatására fokozódott a külföldi tőkebefektetések ellenőrzése.

4. **1999-2002: a „go global” stratégia első fázisa.** Kína WTO-hoz való csatlakozására felkészülve a központi politika támogatni kezdte a nemzetköziesedést pénzügyi ösztönzők és egyszerűbb adminisztráció bevezetésével.
5. **2003-: a „go global” stratégia konszolidációja.** A gazdaságpolitika célja, hogy a kínai vállalatok is elismert szereplőkké váljanak nemzetközi téren, a vállalatok nagyobb önállóságot kaptak befektetési kérdésekben.

A fentieket és az Unctad statisztikákat összevetve jól látszik, hogy az 1999-ben megkezdett „go global” stratégia és a WTO csatlakozás kiemelten fontos szerepet játszott a kínai OFDI növekedésében.

3.1.1 A globális pénzügyi válság hatása

A fenti trendeket és megállapításokat bizonyos mértékben árnyalja a 2000-es évek végén elindult pénzügyi válság hatása is. Ennek következtében ugyanis leginkább a fejlett országokban (pl. Egyesült Államok) komoly tőkehiány lépett fel, ami visszavetette a vállalatok külföldi működőtőke beruházásait is. Ugyanakkor ilyen mértékű gazdasági visszaesés a kínai belső piacon nem lépett fel, elegendő pénzügyi forrás állt rendelkezésre továbbra is. Ez egyrészt hozzájárult ahhoz, hogy a kínai OFDI aránya megnöjön a globális FDI-on belül, másrészt lehetővé tette, hogy a Kína kitöltse annak az űrnek egy részét, ami a fejlett országok vállalatainak lecsökkent beruházásai tevékenységéből adódott. Jól mutatja mindezt az a tény, hogy 2008 volt az az év, amikor a legnagyobb ugrást mutatta a kínai OFDI. Ugyanakkor ezen felül fontos megjegyezni, hogy a globális pénzügyi válságtól eltekintve, abszolút értékben véve is szignifikánsan tudott nőni a kínai működőtőke kiáramlása.

3.2 A kínai vállalatok nemzetköziesedése

3.2.1 Általános trendek, megfigyelések

A 2000-es években óriási növekedést produkáltak a kínai vállalatok több szempont alapján is (pl. árbevétel, létszám, külföldi működőtőkebefektetés). A látványos fejlődést jól szemlélteti a Fortune magazin, vagy a Financial Times (FT) napilap Global 500 listái. Míg az előbbi éves árbevétel, utóbbi piaci érték alapján rangsorolja a világ legnagyobb vállalatait. Mindkét lista több éves adatait is áttekintve szembeötlő a kínai székhelyű vállalatok előretörése. 2007 és 2011 között 21-ről 61-re emelkedett a Fortune Global 500-ban szereplő kínai vállalatok szám, ami 154%-os növekedés jelent, ugyanakkor a fejlett országok eseté-

ben éppen csökkenés volt tapasztalható, Svájcot leszámítva (CNN Money, 2011) (lásd 1. táblázat). Ugyanezen időszak alatt 8-ról 27-re nőtt a FT Global 500-ban lévő kínai vállalatok száma, illetve 8-ról 28-ra a hong kongiaké. Piaci érték alapján hasonló tendencia figyelhető meg, 226, illetve 203%-os növekedés ment végbe az előbb említett földrajzi egységek esetében (Financial Times, 2011) (lásd 2. táblázat). A kínai nagyvállalatok adják a kínai OFDI nagy részét. Ezen belül jellemző a pénzügyi szektor és az energiaipar dominanciája (Nicolas, Françoise–Thomsen, 2008). Ezeket az eredményeket ugyanakkor a globális pénzügyi válság hatása némiképp árnyalja, mivel annak következtében számos nagyvállalat piaci értéke erőteljesen lecsökkent, és így könnyebben tudtak előrébb jutni a kínai vállalatok. Ráadásul számos kínai nagyvállalat állami kézben van és nem tőzsdén jegyzett részvénytársaság, ebből a szempontból a Fortune 500-as listája jobban érzékelte a kínai cégek előre törését.

A következő alfejezetben megvizsgálom, hogy mi lehet ennek az előreugrásnak az oka. Ehhez először fontosnak tartom a kínai gazdaság és annak fogyasztói piacának rövid, történeti áttekintését. Majd ezt követően megvizsgálom a napjainkban nemzetközi szinten működő kínai vállalatok növekedésének általános motivációit, különös tekintettel az ICT iparágakra.

	Ország	Vállalatok száma		
		2007	2011	Változás
1	USA	162	133	-18%
2	Japán	67	68	1%
3	Kína	24	61	154%
4	Franciaország	38	35	-8%
5	Németország	37	34	-8%
6	Egyesült Királyság	33	30	-9%
7	Svájc	13	15	15%
8	Dél-Korea	14	14	0%
9	Hollandia	14	12	-14%
10	Kanada	16	11	-31%
	Összesen	418	413	

1. táblázat: A Fortune Global 500 lista első 10 helyezett országa az ott székelő vállalatok éves árbevétele alapján 2007-ben és 2011-ben.

Forrás: CNN Money (2011) alapján

	Ország	Vállalatok száma			Piaci érték (millió USD)		
		2007	2011	Változás	2007	2011	Változás
1	USA	184	160	-13%	10 585 075	9 602 257	-9%
2	Egyesült Királyság	41	34	-17%	2 496 054	2 084 724	-16%
3	Kína	8	27	238%	860 305	1 945 240	126%
4	Japán	49	35	-29%	2 090 903	1 333 005	-36%
5	Franciaország	32	24	-25%	1 754 050	1 231 310	-30%
6	Kanada	23	27	17%	772 037	1 046 840	36%
7	Németország	20	19	-5%	1 032 351	994 296	-4%
8	Brazília	7	11	57%	353 523,7	883 981	150%
9	Svájc	12	14	17%	878 111	865 704	-1%
10	Hong Kong	8	18	125%	393 080	796 882	103%

2. táblázat: A Financial Times Global 500 lista első 10 helyezett országa az ott székelő vállalatok piaci értékének alapján 2007-ben és 2011-ben

Forrás: Financial Times (2011) alapján

3.2.2 A kínai MNC-k kialakulásainak előzményei

Az 1978-tól kezdődő gazdaságpolitikai irányváltás és reformok következtében egyre nagyobb mértékben volt lehetősége a fejlett országokból érkező vállalatoknak a Kínában történő termelésre és saját termékeik értékesítésére egyaránt. A kínai piac az ország látványos gazdasági növekedésének kezdetén jellemzően kétpólusú volt. Létezett egy szűkebb, komoly hasznot és gyors növekedést mutató prémium piac, ahol jellemzően külföldi vállalatok szolgálták ki a kisebb elit szegmens vásárlóit, míg ezzel szemben megtalálható volt egy igen széles alsó szint, ahol gyenge minőségű és differenciálatlan termékekkel látták el a fogyasztókat helyi vállalatok. A gazdasági fejlődés hatására azonban az 1990-es évekre érezhető mértékben megjelent a kínai középosztály, aminek szignifikáns mértékű növekedésével létrejött egy többmilliós középpiac. Ez a szegmens jelentős keresletet támasztott, és támaszt az ún. „még megfelelő” termékekre, vagyis viszonylag jó színvonalú, ám a nyugati import termékeknél olcsóbban értékesített, jellemzően helyi vállalatok által termelt cikkekre (Gadiesh et al., 2008).

Tekintettel arra a tényre, hogy az említett „még megfelelő” szegmens kielégítése során is szükséges bizonyos fokú innovációt (akár termék, akár üzletviteli) végrehajtani, ezeknek a vállalatoknak a termékei egyre inkább versenyképesnek számítottak. Jellemzően ilyen háttérrel rendelkezik több ICT iparágban működő mára nemzetközivé vált kínai vállalat is (pl. Lenovo, Skyworth, ZTE). Mindezt ugyanakkor fontos megkülönböztetni azoktól a kí-

nai vállalatoktól, amelyek nemzetköziesedésében más tényezők (pl. természeti erőforrások megszerzése) játszanak szerepet.

3.2.3 A kínai MNC-k kialakulásainak alapvető ösztönzői

A fentiek alapján érthető a kínai vállalatok fejlődése és növekedése, ugyanakkor jogosan merül fel a kérdés: miért lépnek nemzetközi piacokra, amikor a teljes kínai belső piac 1,3 milliárd főt tesz ki, amiből több százmillió fogyasztó tud fizetőképes keresletet támasztani? Az Accenture (2007) riportja alapján ennek háttérében négy fő ösztönző áll:

1. **Makro ökonómiai szükségszerűség** (korlátozott lehetőségek csupán export stratégiával, új, fejlettebb piacokra lépés, tevékenységek kiszervezése, áthelyezése kedvezőbb feltételű helyekre).
2. **Politikai befolyásolás kiépítése** (nemzetközi fórumokon való együttműködés elősegítése).
3. **Versenyképes rugalmasság** (egyre érettebb és telítettebb belső piac, nemzetközi lehetőségek kiaknázásához új erőforrásokat és képességeket kell megszerezni külföldről – K+F, márka, szakszerű menedzsment).
4. **Növekedést lehetővé tevő stratégia** (természeti erőforrások biztosítása).

Nicolas-Thomsen (2008) alapján két elkülönülő csoportot különböztethetünk meg a nemzetközivé vált kínai vállalatok között a stratégiájuk háttérében álló motiváció alapján. Ezek nagyban kapcsolódnak a fenti ösztönzők valamelyikéhez.

1. **Természeti erőforrások megszerzéséért a nemzetközi piacra lépő vállalatok** (jellemzően energia- és bányatársaságok, mint például a PetroChina, vagy China Shenhua Energy). Itt az alapvető cél, hogy Kínának biztosítva legyen az erőforrás ellátása, nem meglepő, hogy itt jellemző az állami tulajdon magas aránya. Tekintettel arra, hogy a kínai gazdaság továbbra is rohamos tempóban fog növekedni, ezért az ide tartozó vállalatok növekedése, terjeszkedése is feltételezhető, mivel szükséges biztosítani az otthoni, növekvő keresletet.
2. **Újabb piacok és nem anyagi jellegű erőforrások** (pl. know-how, K+F infrastruktúra, márka) **megszerzéséért nemzetközi piacra lépő vállalatok** (jellemzően ICT iparágak szereplői, pl. Huawei, Lenovo). Ezeknél a vállalatoknál jóval magasabb a magán tulajdon aránya, mint az előzőnél.

A korábban már összefoglalt Dunning-féle OLI paradigma alapján elmondhatóm hogy a kínai vállalatok nemzetköziesedésénél a lokációhoz (L) kapcsolódó lehetséges előnyök erős motivációnak számítanak (pl. új piacok megszerzése). Ugyanakkor a tulajdonláshoz (O) kapcsolódó előnyök szempontjából inkább hiányosságaik vannak ezeknek a vállalatoknak (pl. kevésbé ismert brand, kevésbé fejlett technológia), ami nehezítheti a nemzetköziesedés folyamatát.

Az indiai és kínai vállalatok európai piacokon való megjelenését Hay et al. (2010) tanulmányozta empirikus megfigyelések alapján, amelynek célja szintén a napjainkban nemzetköziesedő fejlett országokból érkező vállalatok motivációinak feltárása volt. Tanulmányukban négy fő megállapítást tesznek:

1. A kínai és indiai cégek megjelenése Európában sokszor hazai kényszer, vagy ösztönzés miatt van (pl. a kormányzat szorgalmazza, hogy a helyi vállalatok megjelenjenek a nemzetközi piacokon is)
2. A legkedveltebb FDI célpontok a nagy európai országok nagy piacméretük és a Kínával, illetve Indiával már kialakított jelentős kereskedelmi kapcsolatok miatt.
3. Az új piacokhoz való hozzáférés vonzóbb szempont ezeknek a vállalatoknak, mint az erőforrásokhoz való hozzáférés.
4. A befektetések ágazati megoszlása tükrözi az anyaországok versenyelőnyét.

3.2.4 A kínai MNC-k gyakorlata a nemzetközi piacra lépés terén

Empirikus tapasztalatok alapján a kínai vállalatok esetében a legfőbb, kezdeti nemzetközi piacra lépési mód a felvásárlás, illetve a közös vállalatalapítás (JV) (Nicolas-Thomsen, 2008). Ez alapvetően ellentmond a már tárgyalt Uppsala modellben leírtaknak, aminek megfelelően először termékexport, majd helyi értékesítési hálózat kiépítése lenne ésszerű. Az ellentmondás hátterében az áll, hogy a környezeti feltételek annyira eltérnek a kínai cégek esetében a fejlett országoktól, hogy azokat már nem tudja kezelni a modell. A következőkben a felvásárlás és JV melletti érveket tárgyalom Accenture (2007), Grant (2008) és Nicolas-Thomsen (2008) alapján. Érdeemes megfigyelni, hogy ezek nagy részének közös, kiinduló oka a globalizáció és a fejlett, illetve fejlődő országok közötti különbségek.

3.2.5 A kínai vállalatok nemzetközi stratégiáinak háttérében álló vállalati tényezők

Amikor egy vállalat új terméket, szolgáltatást fejleszt, vagy új piacra lép alapvetően dönthet arról, hogy az ehhez szükséges új erőforrásokat, képességeket maga organikusan fejleszt ki, vagy felvásárolja azokat, esetleg más piaci szereplővel megállapodva, stratégiai szövetség keretében szerzi meg azokat. Míg organikus fejlesztés inkább kockázatkerülő, ám időigényesebb stratégiai megoldás, a felvásárlás gyorsabb, ám kockázatosabb megoldás, vagyis a célok eléréséhez szükséges időtáv egy megkülönböztető tényező a két stratégia között. A kínai vállalatok esetében ennek kiemelkedő szerepe van időnek, ami jóval szűkösebben áll ma rendelkezésre az ő számukra, mint egykor a nyugati világ vállalatainak, vagy akár a távol-keleti, feltörekvő gazdaságoknak (pl. Dél-Korea, Tajvan) (Accenture, 2007).

Meglátásom szerint ennek legfőbb indoka a globalizáció, és az így globális szinten kiterjedt, illetve élénkebb verseny. Manapság például jóval több szereplő van az ICT iparágakban, mint 30 évvel ezelőtt. Ez nem jelenti feltétlen, hogy adott iparágak ma már kevésbé vonzóak az például az intenzívebb verseny, vagy a belépési korlátok miatt, de az egyértelmű, hogy nagyszámú, az iparágban régóta működő, ismert vállalat mellett a kínai vállalatoknak hasonló erőforrások és képességek kifejlesztése túl hosszú időbe telne (a magas tőkebefektetést nem követné elég időn belül a megfelelő piaci ismertség és így bevétel) (Chuan Zhi, 2007). Tehát, amikor egy kínai vállalat felvásárol külföldön, akkor tulajdonképpen úgy is értelmezhetjük azt, hogy időt vásárol. Például egy megfelelő, nyugati brand felvásárlásával megtakarítja azt a hosszú időt, amit egy hasonlóan ismert kínai brand kifejlesztése igénybe vett volna. Mindezt ráadásul támogatja a kínai vállalatok kultúrája is: az elmúlt években rákényszerültek arra, hogy gyorsak és rugalmasak legyenek. Xi Lihua, a mobiltelefonokat gyártó Ningbo Bird ügyvezető igazgatója szerint a kínai vállalatok általános tapasztalata, hogy nem tudtak a nagy nyugati vállalatokkal versenyezni például reputáció, márkaérték, vagy technológia terén, ugyanakkor az ugrásszerűen növekvő piacon rejlő lehetőségeket ki tudták aknázni gyors reagáló képességük és helyi piaci ismeretüknek köszönhetően (Chang-Park, 2012).

Az alábbiakban végigveszem melyek jellemzően azok az erőforrások és képességek, amelyek miatt felvásárolnak a kínai cégek a nemzetközi piacon, különös tekintettel az ICT iparágakra.

3.2.5.1 Kapacitás

Számos esetben kapacitás vásárlása a cél. Az alapkérdés ilyenkor: egy új piacon miért építsenek ki a kínai vállalatok új, költséges, termelői kapacitásokat a már meglévők mellett, ha azokat fel is tudják vásárolni? Erre jó példa a Wanhua Industrial Group és az általa 2011-ben felvásárolt kazincbarcikai BorsodChem vegyigény Magyarországon (BorsodChem, 2011).

3.2.5.2 Értékesítési csatornák, hálózatok

Jól működő értékesítési csatornák kiépítése, a megfelelő partner felkutatása és a kapcsolat megszilárdítása szintén hosszú és költséges tevékenység. A felvásárlás során ugyanakkor nem csak konkrét szállítói, vevői kapcsolatok, de sales menedzsmenttel kapcsolatos tudás is a vállalathoz kerülhet.

3.2.5.3 K+F erőforrások

Ez a tényező paradox tulajdonsággal bír. Kínában ma kiemelten nagy számban vannak műszaki végzettségű fiatal munkavállalók, akik jóval alacsonyabb bérek mellett dolgoznak. Számos kínai nagyváros környékére települtek kínai és külföldi vállalatok K+F központjai, ami azt sejtetné, hogy előnyösebb belföldön termékfejlesztést véghezvinni. Ugyanakkor a fejlett országok K+F infrastruktúrája bizonyos esetekben ezeknél fejlettebb, a humán erőforrás értékesebb (például az angol nyelvtudás egyelőre csak a legfiatalabb kínai kutatók körében általános, míg a fejlett országokban szenior szinten is), nem beszélve a már meglévő szabadalmakról, elért fejlesztésekről (von Zedtwitz, 2005).

3.2.5.4 Brand

Kevés kivételtől eltekintve a kínai brandek és minőség nem feltétlen jár együtt a fejlett országok fogyasztóinak szemében. Az ismert, jól bejáratott márkanev megvételével ugyanakkor rövid idő alatt érheti el nemzetközi növekedési céljait egy kínai vállalat³. A Lenovo esetében is ez történt, ahol az IBM PC részlegének felvásárlása után tudatosan meghagy-

³ A piackutatással foglalkozó Millward Brown cég által összeállított, a világ 100 legértékesebb brandjét listázó BrandZ Top 100 riportban ugyanakkor 2009 óta megjelent egy kínai eredetű is, az online kereséssel és egyéb szolgáltatásokkal foglalkozó Baidu, ami 2011-ben már a 29. helyen szerepelt. Hiába jó példa ez egy kínai vállalat által kifejlesztett értékesre brandre, mégis az a meglátásom, hogy mivel csak a kínai piacon belül van nagy jelentősége nem tekinthető globális szinten erős márkának, ellenben például a Google-el. Ugyanakkor a 2011-es listában másik négy új kínai brand is látható (China Life Insurance, Agricultural Bank of China, Ping An, China Telecom) ezek között több is elindult már a nemzetközi piacon (főleg ázsiai, fejlődő országokban), ami jelzi, hogy organikus fejlesztéssel is lehetséges erős brandet építeni (BrandZ, 2011).

ták öt éven át az IBM logót, miközben a Lenovo név is megjelent kiegészítésként. Az öt év letelte után pedig teljesen elhagyták az IBM nevet (Chuan Zhi, 2007).

3.2.5.5 Menedzsment

Előrejelzések alapján Kínában jelentős menedzsment utánpótlás hiány várható a közeljövőben (Nicolas-Thomsen, 2008), ráadásul a kínai vállalatoknál sokszor nem jellemző az a fajta professzionális menedzsment képességek, amelyek fejlett országokon belül alapvető követelmények. Maga a szemléletmód is sokszor eltér: míg egy nyugati vállalat (és maga a menedzsment) versenyhelyzetben nagyobb hajlandóságot mutat innovációra, addig a kínai, feladja az addig gyártott, főleg standard termékeket, és új, kevésbé telített piacú, de szintén standard jellegű termékek gyártásának lehetőségét vizsgálja (von Zedtwitz, 2005). Több nyugati nagyvállalat menedzsere szerint a komplex problémák megoldásában a kínai munkavállalók továbbra is hátrányt élveznek például amerikai, vagy európai társaikhoz képest. Ennek oka, hogy hiányzik az a fajta absztrakt üzleti gondolkodási és szervezési készségek, amelyek lehetővé tennék bonyolult kihívások megoldását. Tehát amíg egy termék lemásolását viszonylag egyszerű feladat egy kínai vállalat számára, addig maga a teljes vállalati működési rendszer másolása már jóval nehezebb, és így nem feltétlen képesek a fogyasztóknak olyan versenyképes szolgáltatást nyújtani, mint nyugati versenytársaik (Chang-Park, 2012). Ilyen körülmények között a nemzetköziesedő vállalatok esetében jogosan merül fel a nyugati, professzionális menedzsment erőforrás iránti igény.

4. A ZTE Corporation esete

A következő fejezetben egy kínai alapítású, az ICT iparágban működő vállalat, a ZTE Corporation (Zhongxing Telecommunication Equipment Corporation) példáját mutatom be, illetve elemzem annak a nemzetközi piacra lépési stratégiáját. Ezt összevetem a már korábban kifejtett elméleti háttérrel és a kínai vállalatokra általánosságban érvényes tendenciákkal. Ezek alapján pedig végül kiemelem azokat a tényezőket, amelyek a ZTE-t erősítik, vagy éppen gyengítik a vállalat stratégiai céljainak és további nemzetközi stratégiai irányainak elérésében, illetve megvalósításában. A ZTE melletti választás fő indoka amellet, hogy jeles képviselője az ICT iparágban működő kínai vállalatoknak az, hogy a vállalatot 1997 óta jegyzik a Shenzeni és 2004 óta a hong kongi tőzsdén. Ezáltal a vállalat köteles számos olyan fontosabb adatot nyilvánosságra hozni működésével kapcsolatban,

amelyek más, állami kézben lévő vállalatok esetében (pl. Huwaei) nem feltétlen elérhetőek, viszont az én elemzésemhez szükségesek.

4.1 A kínai ICT iparág kialakulása és fejlődése

A kínai információs és telekommunikációs eszközök gyártásának kezdete az 1980-as évekre nyúlik vissza. Ebben az időben indult el több, állami alapítású kínai nagyvállalat, többek között a ZTE (1985) és a Huawei (1988). Céljuk a belső piacra történő termelés és szolgáltatás volt, amit külföldi versenytársakkal szemben segített a hazai piac ismerete, illetve az alacsonyabb áraik. Tulajdonképpen a 3.2.2-es fejezetben bemutatott, középső piaci szegmens igényeit elégítették ki, vagyis elfogadható minőségű termékeket a külföldi versenytársaknál kedvezőbb áron tudtak szolgáltatni. Az 1990-es években jelentek meg az említett kínai vállalatok először a nemzetközi piacokon is. A stratégia rész volt, hogy először kevésbé fejlett, ám a távközlési infrastruktúrához szükséges eszközök (pl. vezetékes és vezeték nélküli adatátviteli berendezések) terén nagy keresletet mutató piacokon telepedjenek meg. Ezek közé tartozott például Oroszország, Malajzia és több közel-keleti ország. A következő lépésben a 2000-es évek elejétől a fejlett, nyugat-európai és észak-amerikai piacokon is megjelentek (Wu-Zhao, 2007). Ezeken a piacokon mára egyértelműen bebizonyították a kínai vállalatok, hogy versenyelőnyüket nem csupán költségdiktáló stratégiájukra helyezik, hanem az alacsony ár mellett magas színvonalú és fejlett technológiával ellátott termékeket nyújtanak. Ennek köszönhetően első ránézésre úgy tűnik, hogy komoly fenyegetést jelentenek nyugati versenytársaiknak (pl. Motorola Solutions, Nokia Siemens Networks, Ericsson), hiszen azok elől potenciális megrendeléseket nyerhetnek el.

A fent leírt fejlődés során a nemzetközi piacra vitt termékek jellegéből adódóan B2B jellegű kapcsolatok alakult ki, mivel a kínaiak által gyártott adatátviteli eszközöket telekommunikációs szolgáltatók vásárolták. Ezzel párhuzamosan viszont a kínai vállalatok (pl. ZTE, Huawei, Ningbo Bird) a hazai piacon már megjelentek mobiltelefon eszközökkel is, amelyek gyártásából adódó tapasztalatokat később szintén a nemzetközi piacokon kamatoztatták. A nemzetközi piacra vitt termékeikkel eleinte (2000-es évek eleje és közepe) szerződéses gyártókként jelentek meg, később (2000-es évek második fele) már saját márkájukkal ellátott termékekkel (vagyis OEM-ként) is megcélolták a nyugati fogyasztókat. Vagyis a B2B mellett a B2C tevékenység is megjelent, amely újabb ismeretek, erőforrások meglétét, illetve megszerzését igényelik.

4.2 A ZTE eddig megvalósult nemzetközi stratégia

A ZTE eredetileg állami tulajdonú vállalat volt, 1985-ben a Kínai Repülési Minisztérium (China's Ministry of Aerospace) alapította. A vállalat első nyilvános részvénykibocsátása 1997-ben történt, azóta jegyzik a ZTE-t a Shenzeni tőzsdén, illetve 2004-es részvénykibocsátását követően a hong kong-i tőzsdén is. A vállalat az 1990-es évek második feléig jellemzően telekommunikációs adatátviteli eszközöket gyártott belső piacra, kínai távközlési szolgáltatók számára. Az nemzetközi piacra való kilépést az ázsiai, ezt követően pedig az afrikai régióban kezdte az 1990-es évek vége felé. Részt vett többek között Algéria, Egyiptom, India, Mongólia, Oroszország és Pakisztán telekommunikációs infrastruktúráinak fejlesztéseiben. A sikeres nemzetközi piacra lépését elsősorban alacsony költségeinek és piaci tapasztalatainak köszönhetette. Ez utóbbi lényege, hogy a nyugati, fejlett országoknál a kínai piac sokkal jobban hasonlít a ZTE által később megcélzott fejlődő országok piacaihoz, így a vállalat által otthon megszerzett tapasztalatok jobban eredményre vezetők egy olyan versenytárral szemben, amelynek legtöbb tapasztalata az Egyesült Államok fejlett piacáról van (Businessweek, 2012).

A ZTE stratégiájának fejlődésében a 2004-es hong kongi tőzsdén való megjelenés jelentős változást hozott. Az itteni részvénykibocsátásból származó 400 millió amerikai dollár segítségével lehetővé váltak hosszabb távú, és nagyfokú kutatási-fejlesztési (K+F) projektek elindítása. A ZTE céljai közé tűzte ki, hogy az alacsony költségek mellett magas színvonalú, jelentős fejlesztési munkát maga mögött tudó, versenyképes termékeket gyártson. Ekkor a vállalat már szélesebb termékportfólióval működött, és az adatátviteli infrastruktúrális eszközök mellett mobiltelefonok és szoftverek fejlesztését is kiemelte (ZTE, 2012).

A nyugati piacokon való megjelenése nagyjából a 2000-es évek elejére tehető (a ZTE 2001-ben alapított leányvállalatot az Egyesült Királyságban és ezzel Európában elsőként) intenzív növekedést azonban csak a 2000-es évek közepétől mutatott. Egyrésről kommunikációs szolgáltató cégek számára gyártott mobiltelefonokat (pl. a Vodafone brit piacára), mint szerződéses gyártó (vagyis a telefonokat nem ZTE néven, hanem a telekommunikációs vállalatok saját márkájuk alatt árulták kedvező áron), másrésről az itteni adatátviteli infrastruktúra fejlesztésére kapott megrendeléseket. Ez utóbbihoz kapcsolódik többek között a Magyarországi Telenor mobilkommunikációs hálózatának fejlesztése is, amelyet 2010-ben nyert meg a Nokia Siemens Networks és az Ericssonnal szemben (HVG, 2010). A nemzetközi terjeszkedése során vállalatfelvásárolások nem jellemezték jelentős mérték-

ben, leányvállalat és joint venture alapítása volt jellemző (lásd K+F központ a Vodafone Germany-val közösen (Hejuan, 2011)). Vagyis erőforrásait (pl. szabadalmak, termékinnovációk) inkább saját maga fejleszti, és nem felvásárolja azokat, ugyanakkor a versenyképes fejlesztési környezet miatt új piacokon jelenik meg, pl. a szükséges fejlett kutatási infrastruktúra megszerzése miatt.

4.3 Árbevétel elemzés régióként és termékcsoportonként

4.3.1 Árbevétel alakulása régióként

A ZTE egyik legfőbb érdekességének kettős helyzete számít. Egyrésztől egy óriási hazai, fejlődő piacon működik, másrésztől stratégiai célja telített és fejlett piacokon való előretörés. Ahhoz, hogy megvizsgáljuk a stratégia eredményességét, érdemes a vállalat értékesítési statisztikáinak régiókénti bontását megnézni (lásd 3. táblázat).

Régió	Működési bevétel					
	2010		2007		2004	
Kína	32 197,5	46%	14 686,6	42%	17 803,6	78%
Ázsia (Kínán kívül)	12 687,9	18%	9 679,4	28%	2 631,2	12%
Afrika	10 639,0	15%	5 484,8	16%	1 618,5	7%
Európa, Amerika, Óceánia	14 739,5	21%	4 926,4	14%	644,9	3%
Összesen	70 263,9	100%	34 777,2	100%	22 698,2	100%

3. táblázat: A ZTE működési bevétele régiós bontásban millió jüanban kifejezve

Forrás: ZTE (2010), ZTE (2007), ZTE (2004) éves jelentések alapján.

Régió	Bruttó nyereségességi ráta			
	2010	2007	2004	Változás '04- '10 (% pont)
Kína	33,8%	32,0%	33,3%	0,5
Ázsia (Kínán kívül)	29,8%	28,6%	47,9%	-18,1
Afrika	44,8%	47,1%	47,5%	-2,2
Európa, Amerika, Óceánia	23,7%	34,9%	45,4%	-21,7
Összesen	32,6%	33,9%	36,4%	-3,8

4. táblázat: A ZTE bruttó nyereségességi rátája régiós bontásban

Forrás: ZTE (2010), ZTE (2007), ZTE (2004) éves jelentések alapján.

A fenti adatokból egyértelműen látszik, hogy továbbra is a kínai piac számít a legnagyobb bevételforrásnak (a teljes működési bevétel 46%-a), ugyanakkor az egyes régiók súlya komoly változást mutatott 2004 óta. Míg 2004-2010 között a teljes működési bevétel 210%-os növekedést mutatott (22,7 milliárdról 70,3 milliárd jüanra), addig Kínában volt a legalacsonyabb, 81%-os növekedési ráta (17,8 milliárdról 31,2 milliárd jüanra). Ezzel szemben a leginkább dinamikus növekedő régióknak Európa, Amerika és Óceánia számított. Míg 2004-ben a teljes működési árbevételnek csupán 3%-át adták az itteni piacok, 2010-ben már 21%-ot, ezzel pedig a ZTE második legfontosabb régiójává vált bevételek szempontjából. Tehát a ZTE stratégiai célkitűzése ezen a téren sikeresnek mondható, ugyanis figyelemre méltó mértékben tudta az európai és amerikai célszágokban növelni értékesítését. Emellett ugyanakkor érdemes megvizsgálni azt is, hogy ez az irány nyereségességi szempontból is sikeres volt-e?

A 4. táblázat adatai alapján a következő megállapítások mondhatóak el. Szinte minden régióban csökkent a bruttó nyereségességi ráta, vagyis a működési árbevételeknél a működési

dési költségek nagyobb arányban nőttek. Általánosságban véve 3,8% ponttal csökkent ez a mutató (36,4%-ról 32,6%-ra). A leginkább szembetűnő csökkenés Európa, Amerika, Óceánia csoportban volt, itt 45,4-ről 23,7%-ra csökkent a bruttó nyereségességi ráta. Ezzel szemben a ZTE a legkevésbé fejlett piacokon, Afrikában tudta elérni legkedvezőbb bruttó nyereségességi hányadost (47,5-44,8%). Ez mutatja, hogy például az európai piacra lépés megkövetelte a vállalatot, hogy magasabb színvonalú termékekkel jelenjen meg, ugyanakkor a piacon lévő, nyugati versenytársaknál olcsóbban tegye ezt. A magasabb színvonalú termékek előállítása, illetve a fejlett országokban való működés magasabb költségvonattal is járt (például magasabb személyi ráfordítások, anyagköltségek), ami rontotta a nyereségességi rátát. Fontos kiemelni, hogy a fenti statisztikákba nem tartoznak bele olyan általános, fix költségek, amelyek nem oszthatóak fel régiókra egyértelműen, mint például a K+F ráfordítások. Ugyanakkor a fejlett piacokon való előretörés pont K+F téren feltételezhet további szignifikáns költségnövekedést (lásd 8. táblázat).

Ezek alapján az általános megállapításom az, hogy a fejlődő, technológiailag elmaradottabb országokhoz képest a fejlett, nyugati piacokon telekommunikációs eszközök gyártása terén komoly verseny van. Ezért itt az eladás növeléséhez szükséges a versenytársaknál kedvezőbb árat szolgáltatni, ugyanakkor elengedhetetlen mindezt magasabb színvonalú, és így magasabb költségekkel is járó termékekkel tenni. A ZTE bevételeinek és nyereségességének nagy részét tehát továbbra is a fejlődő országok piacai (Ázsia, Afrika) adják, ahol viszont sokszor az alacsonyabb hozzáadott értékkel rendelkező technológiai megoldásokra van kereslet. A ZTE nemzetközi stratégiájának egyik legnagyobb kihívását ezért pont ebben a kettősségben látom: egyrészt meg kell felelni nyugati fogyasztók elvárásainak miközben például a jelentős helyismerettel és magas színvonalú termékekkel rendelkező Nokia Siemens Networks-szel, vagy a Motorolával versenyez. Másrészt a fejlődő piacokon is eladható, minél olcsóbb megoldásokkal kell megjelennie, ahol jellemzően más kínai vállalatok számítanak versenytársaknak (pl. Ningbo Bird, Panda Electronics).

4.3.2 Árbevétel alakulása termékcsoportonként

Az 5. táblázat alapján általánosságban elmondható, hogy árbevétel szempontjából a ZTE legfőbb piacának a telekommunikációs hálózati eszközök számítanak (pl. vezeték nélküli adattovábbító berendezések, kapcsolók), amely egy tipikusan B2B piac, a fogyasztók nagy része telekommunikációs szolgáltató cég, pl. China Mobile, Orange, Telenor. A szegmens részesedése 2004-2010 között a teljes működési bevételből kis mértékben csökkent

(66,3%-ról 59,8%-ra), ugyanakkor abszolút értékben még így is közel 180%-os növekedést mutatott, amit nagyban segített a nemzetközi eladások megugrása. A ZTE második legnagyobb termékcsoportja a telefonkészülék is jelentős ugrást mutatott ugyanezen időszak alatt (közel háromszorosára emelkedett a szegmens működési árbevétele).

Termékcsoporthat			Működési bevétele			
			2010		2007	
					2004	
Telekommunikációs hálózati eszközök	41 990,2	59,8%	22 567,5	64,9%	15 053,7	66,3%
Telefonkészülékek	17 927,4	25,5%	7 645,1	22,0%	6 015,0	26,5%
Telekommunikációs szoftverek, szolgáltatások és egyéb termékek	10 346,3	14,7%	4 564,6	13,1%	1 629,5	7,2%
Összesen	70 263,9	100,0%	34 777,2	100,0%	22 698,2	100,0%

5. táblázat: A ZTE működési bevételeinek termékcsoporthatbontásban, millió jüanban kifejezve

Forrás: ZTE (2010), ZTE (2007), ZTE (2004) éves jelentések alapján.

Termékcsoporthat		Bruttó nyereségességi ráta			
		2010	2007	2004	Változás '04- '10 (% pont)
Telekommunikációs hálózati eszközök		38,4%	40,0%	42,4%	-3,9
Telefonkészülékek		20,3%	22,3%	14,4%	5,9
Telekommunikációs szoftverek, szolgáltatások és egyéb termékek		30,5%	19,7%	56,1%	-25,6
Összesen		32,6%	33,9%	36,7%	-4,1

6. táblázat: A ZTE bruttó nyereségességi rátája termékcsoporthatbontásban

Forrás: ZTE (2010), ZTE (2007), ZTE (2004) éves jelentések alapján.

	Gyártó	Eladások száma	Piaci részesedés
1	Nokia	422 478,3	23,8%
2	Samsung	313 904,2	17,7%
3	Apple	89 263,2	5,0%
4	LG Electronics	86 370,9	4,9%
5	ZTE	56 881,8	3,2%
6	RIM	51 541,9	2,9%
7	HTC	43 266,9	2,4%
8	Huawei	40 663,4	2,3%
9	Motorola	40 269,0	2,3%
10	Sony Ericsson	32 597,5	1,8%
	Egyéb	597 326,9	33,7%
	Összesen	1,774,564.1	100,0%

7. táblázat: Globális mobiltelefon készülék értékesítés gyártónként 2011-ben

Forrás: Gartner (2012)

A ZTE egyik kiemelt stratégiai célja, hogy mobiltelefon értékesítések száma terén 2015-re a világ három legnagyobb vállalata között legyen (ZTE, 2012). A jelenleg 3,2%-os piaci részesedéssel 5. helyen lévő vállalat (lásd 7. táblázat) számára ezen a téren is kettő, viszonylag jól elkülönülő piaci csoport azonosítható. Egyrészt a fejlődő országok csoportja (elsősorban Kína), ahol olcsóbb, és kevésbé high-tech jellegű készülékek értékesítése adja a teljes eladás nagyobb részét. Másrészt a fejlett országok csoportja, ahol olyan kifejezetten intuitív, és high-tech nyugat vállalatok számítanak konkurenciának, mint pl. az Apple, vagy a HTC. Ezeken a piacokon a ZTE eredetileg szerződéses gyártó volt, ugyanakkor az elmúlt néhány évben saját márkás termékeivel jellemzően inkább alacsonyabb áron, de egyre magasabb színvonalon próbál versenyezni. Fontos ugyanakkor megjegyezni, hogy a fejlett országok piacain való előretörés ebben a termék kategóriában jelentős kihívásokat rejt, amelyek a következők.

4.3.2.1 Alacsonyabb jövedelmezőség

A bevételi statisztikákból látszik, hogy az európai és amerikai piacokon relatíve alacsonyabb működési nyereségességi hányadot tud realizálni a ZTE, ami a korábban kifejtett intenzívebb verseny és magasabb elvárt színvonal következménye. Ugyanakkor ezen a piacon jóval magasabb K+F ráfordítások szükségesek, ami tovább rontja a jövedelmezőséget. Ráadásul a telefonkészülékek kategóriája számított 2004-2010 között átlagosan a leg-alacsonyabb bruttó nyereségességi hányadossal rendelkező termékcsoportnak (2010-ben

20,3%). Emellett az európai és amerikai piac együttvéve is alacsonyabb, mint a potenciális ázsiai és afrikai (jelenleg csak Kínában közel egy milliárd embernek van mobiltelefonja (Mobithinking, 2012)). Ezek alapján a ZTE stratégiai irányának az a része, hogy a telefonkészülékek piacán a fejlett országokban is előretörjön komoly kockázatot jelent, mivel jelentős költségekkel, ugyanakkor arányait tekintve alacsonyabb bevétellel járna.

4.3.2.2 *Erőforrások hiánya*

Számos vállalati erőforrás és képesség megszerzése, illetve megújítása szükséges, hogy a fejlettebb, kifinomultabb piacok igényeit ki lehessen elégíteni. Ezek közé tartozik pl. a folyamatos termék innováció, a megfelelő brand és imázs, ügyfélkapcsolati menedzsment. A ZTE hangsúlyozza intenzív K+F tevékenységét, ugyanakkor a nyugati versenytársakkal összehasonlítva egyelőre nem látszik, hogy ezen a téren jelentősebb versenyelőnyt tudna generálni (lásd 8. táblázat).

4.3.2.3 *A kínai állam által adott támogatások hatása gyengébb*

Mindezek mellett fontos említést tenni a kínai kormány ösztönzési politikájáról is, ami nagy hangsúlyt fektet a high-tech iparágakban történő fejlesztésekre. Azoknak a vállalatoknak, amelyek a kormánytól elnyerik a High-tech Enterprise Status (HES) elnevezésű kategorizálást jogosultak kedvezményes nyereségadó igénybevételére, ami a hagyományos 25% helyett 15%-os adózást engedélyez. A HES státus odaítéléséről a kínai hatóságok döntenek, és olyan vállalatoknak adják, amelyek folyamatosan befektetnek új technológiák, termékek, illetve szellemi termékek előállítását célzó fejlesztésekbe (New Zealand Trade & Enterprise, 2011). A ZTE ennek a politikának előnyeit csak korlátozottan élvezheti, amennyiben külföldi piacokra összpontosít. Ha a termelésének nagy része továbbra is Kínában marad, árbevételét külföldön realizálja, ahol már nem tudja érvényesíteni a HES besorolás adta előnyöket.

4.3.1 *Kutatás-fejlesztési ráfordítások alakulása*

A ZTE 2004 óta kiemelt jelentőséget fordít a K+F kiadásokra (ZTE, 2004), amelynek ebben az iparágban fontos versenyképességi hatása van. A K+F tevékenység ezért sokszor egyfajta „elvárásként” tekinthető, ezért fontosnak találtam más, nyugati szereplők árbevétel arányos K+F ráfordításaival összehasonlítani a ZTE-t. A benchmark csoport adatait és az összehasonlítás pontosságát némiképp torzítja az a tény, hogy egyaránt szerepelnek kifejezetten telefonkészülékekre (pl. RIM), vagy mobilhálózati eszközök gyártására specia-

lizálódott gyártók (Motorola Solutions) is, ugyanakkor a ZTE számára mind a két terület meghatározó és releváns. 2004-2010 között a ZTE több mint háromszorosára emelte K+F kiadásait abszolút értékben (2265-ről 7100 millió jüanra) (ZTE, 2010), a 8. táblázatban látszik, hogy az előző négy évben a ZTE nagyjából átlagos szinten teljesített. Habár csak a ráfordítások arányát vizsgálni nem elégséges, mindenképpen informatív mutatónak számít. Ez alapján pedig elmondható, hogy a nyugati versenytársakhoz képest ZTE-nek nincs egyértelmű versenyelőnye K+F projektek terén. Ezt csak tovább erősíti az a tény, hogy fejlesztési tevékenységek terén a nyugati konkurencia hosszabb távú tapasztalattal rendelkezik, amit a ZTE-nek szükséges először ledolgoznia. Ezért az a megállapításom, hogy hiába hangsúlyozza a ZTE menedzsmentje a vállalat nagyfokú innovációs tevékenységét, illetve a fejlett országban történő K+F központok kialakítását (Hejuan, 2011) ez inkább külsőjellegű erőforrás és képesség az iparágban, semmint megkülönböztető és versenyelőnyt generáló.

Kutatás-fejlesztési ráfordítások a teljes árbevétel arányában				
	<i>2011</i>	<i>2010</i>	<i>2009</i>	<i>2008</i>
ZTE***	10,1%	9,6%	9,0%	9,2%
HTC*	3,4%	4,6%	5,8%	6,1%
Motorola Mobility*	11,7%	12,9%	14,4%	13,8%
Nokia*	13,4%	12,5%	14,3%	11,4%
RIM*	6,8%	6,5%	6,2%	6,0%
Ericsson**	14,1%	14,7%	13,1%	14,8%
Motorola Solutions**	12,6%	13,6%	14,3%	13,5%
Átlag	10,3%	10,63%	11,0%	10,7%

8. táblázat: A ZTE és nyugati versenytársainak összehasonlítása K+F ráfordítások terén

* fő profilja telefonkészülékek gyártása

** fő profilja adatkommunikációs hálózati eszközök gyártása

*** telefonkészülékek és adatkommunikációs hálózati eszközök gyártása egyaránt a fő tevékenységi körbe tartozik

Forrás: Google Finance (2012) és Bloomberg (2012) alapján

4.4 Összefoglalás: a ZTE nemzetköziesedése és kilátásai

4.4.1 A nemzetköziesedés motivációja

Dunning (1998) idézi Czakó és Reszegi (2010, 149. o.) alapján a vállalat külpiacon lépésének stratégiai céljait négy fő csoportba oszthatjuk: értékesítési piac keresése, hatékonyságnövelés, stratégiai eszközök fejlesztése és erőforrás-keresés. A harmadik fejezetben láthattuk, hogy a fenti tényezők közül az ICT iparágban szereplő kínai vállalatoknál, és

így a ZTE-nél is leginkább (1) az új értékesítési piacok, illetve (2) a stratégiai eszközök fejlesztése játszik szerepet, amikor a külpiaci növekedés mellett döntenek.

1. **Új értékesítési piacok.** A ZTE példáját tekintve ezt úgy értelmezhetjük, hogy a hatalmas kínai belső piac ellenére a vállalatnak fontos új piacokat is bevonni működésébe, hiszen a sokszereplős hazai piacon is számos szereplő működik, az is telítődik.
2. **Stratégiai eszközök fejlesztése.** A fejlett országokban való piacra lépésnek ugyanakkor az új piacok megszerzése mellett stratégiai eszközök megszerzése és fejlesztése játszik kulcsszerepet. Az itteni országokban létesített kutató-fejlesztő központok, az elérhető humán erőforrás, illetve az eltérő piaci körülmények között szerezhető tapasztalatok egyaránt hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a ZTE egyrésztől gyorsabban zárkózzon fel nyugati versenytársaihoz, másrésztől a fejlődő piacokra áttűtetve az itt megszerzett tudást könnyebben nyújtson versenyképes megoldásokat pl. a kínai, vagy afrikai fogyasztóinak. Ennek ugyanakkor ára is van, amit az előző fejezetben fejtettem ki: a fejlett piacokon való működés nagyobb költségekkel, intenzívebb versennyel és csökkenő nyereségességi hányaddal jár.

4.4.2 Sikertényezők

Láthattuk, hogy az eddigiek alapján a ZTE nemzetköziesedése alapvetően sikeresnek mondható. Egy évtized alatt globális vállalattá vált, ugrásszerűen nőtt az árbevétele és a nyugati gyártók mellett versenyképes termékekkel jelenik meg a piacon. Mindez azonban a vállalat sikeres belső menedzsmentje, stratégia alkotása és annak implementációja mellett számos kedvező külső környezeti tényezőn is múlik. Ehhez kapcsolódóan általánosságba véve a következőket emelhetjük ki.

4.4.2.1 A hatalmas kínai piac

Porter (1990) rámutatott, hogy nemzeti és vállalati szinten is a versenyképesség terén egyaránt pozitív szerepe van a nagyobb hazai piaci méretnek. A ZTE hazai piaca a legnagyobb a Földön, az itteni potenciális fogyasztók száma túlmutat a teljes amerikai és európai piacméreten. Ilyen háttér komoly előnyt jelenthet pl. termékfejlesztés kapcsán. Nagy volumenű felvevő piacnál a magasabb fix fejlesztési költségeket több eladott egységre lehet felosztani, csökkentve az egy egységre jutó költségeket, így alacsonyabb áron tud továbbra is magas színvonalú termékeket nyújtani a vállalat. Mindezt viszonylag alacsony

kockázattal is jár, hiszen megteheti, hogy továbbra is a belső, jól ismert piac keretein belül adja el újabb termékeit. Amennyiben pedig sikeres egy-egy termék fejlesztése és bevezetése otthon, úgy azt nemzetközi piacra átültetheti a vállalat, ami nemzetközi szinten versenylőnyt generálhat. Ez pl. egy svéd, vagy finn gyártónál, ahol csak néhány millió a hazai piac elképzelhetetlen lenne.

4.4.2.2 Kínai állam ösztönző politikája

A korábban említett HES státusz mellett a kínai állam jelentős forrásokat áldoz arra, hogy a kínai vállalatoknak megfelelő innovációs infrastruktúra álljon rendelkezésre (pl. kutató központok, egyetemek), ami jelentős innovációs erőforrást képez a ZTE-nek is (pl. jól képzett fejlesztő mérnökök). Ezen kívül az állami tulajdonú, a haza szállítókat előnyben részesítő, mobilkommunikációs nagyvállalatok (pl. China Mobile) megrendelése és a kínai állam erőteljes infokommunikációs fejlesztési céljai szintén kedveznek a ZTE-nek azáltal, hogy kvázi biztos hazai megrendelést ad.

4.4.2.3 Tőzsdei jelenlét.

ZTE szempontjából meghatározó előnyként értékelhető a tőzsdei háttér más, tőzsdén nem lévő kínai versenytársaihoz képest (pl. Huawei), ugyanis ez nagyobb fokú átláthatóságot garantál a vállalat működéséről. Márpedig a fejlett országok piacain való megrendelések növeléséhez egy ilyen háttér kifejezetten fontos a nagy mobilcégek szemszögéből. Ennek oka, hogy a Kínából érkező vállalatokkal szembeni egyik legfőbb aggodalomként a bonyolult és átláthatatlan tulajdonosi szerkezetet említik, amelyben az állami is nagy szerepet játszik, és annak jelenléte akár nemzetbiztonsági kockázatokat is felvethet (Businessweek, 2005).

4.4.3 Jövőbeli kilátások és dilemmák

Ugyanis a ZTE sok szempontból követő stratégiát folytat, akár az adatkommunikációs be rendezések, akár a telefonkészülékek terén. Pl. a legújabb, nagysebességű vezeték nélküli adatátviteli megoldások alapjai, vagy egy-egy trenddiktáló újdonság az okostelefonok piacán továbbra is nyugati vállalatokhoz (pl. Apple, Motorola) köthető. Hosszútávon fenntartható versenylőnyt tud adni az erőforrásoknak az a kombinációja, amellyel a vállalat képes trenddiktáló fejlesztések megvalósítására, míg a költségdiktáló és követő stratégia esetén a vállalat erőforrásai sokszor könnyen másolhatóak, így versenylőnyük hosszú távon kevésbé biztosított. A ZTE sokkal inkább a második kategóriába tartozik, jellemzően

alacsonyabb költségű, jó színvonalú, de jelentős újdonságtartalom nélküli termékeivel. Nyugati versenytársaihoz képest az óriási hazai piac mindenképpen versenyelőnyként értelmezhető, ugyanakkor más kínai vállalatokkal szemben ez nem számít megkülönböztető erőforrásnak, így erre önmagában még nem lehet versenyelőnyt építeni.

Ezek alapján a ZTE ambiciózus célkitűzéseinek teljesülése esetén is felmerül a kérdés: hiába a magas értékesítési szám, ha ezt a költségdiktálással tudja csak megvalósítani a vállalat, ami végül a nyereségességi hányad nagymértékű csökkenéséhez vezet. Az igazán nagy költségekkel járó, kockázatos, ám magas megtérülésű és trenddiktáló fejlesztéseket látható, hogy továbbra is inkább nyugati nagyvállalatok valósítják meg (ilyen pl. az Apple iPhone terméke). Amennyiben továbbra is ez a tendencia marad az ICT iparágában, nem valószínűsíthető, hogy a kínai szereplők, vagy a ZTE változtatnák meg igazán az iparág alapjait, sokkal inkább a már kidolgozott technológiák intenzívebb versenyét eredményezhetik a jövőben.

5. Összefoglalás

A dolgozatomban rávilágítottam arra a trendre, miszerint a kínai székhelyű vállalatok növekedése és nemzetközi piacra lépése napjaink egyik meghatározó jelenségévé vált. Ez az új helyzet könnyen módosíthatja számos iparág környezeti tényezőit. Ugyanakkor a kínai vállalatok nemzetköziesedése rendkívül összetett és sokrétű. Míg egyes vállalatok természeti erőforrásért, mások újabb piacokért, vagy nem anyagi jellegű erőforrások és képességek megszerzéséért kényszerülnek az egyébként óriási belső piacról kilépni. Ráadásul Kínában jelentős állami ösztönző rendszer is támogatja a külföldi piacokon való terjeszkedést. Ezeknek a tényezőknek az áttekintő vizsgálata segített a dolgozat elején feltett kérdéskör jobb megértéséhez: mi motiválja a kínai vállalatokat arra, hogy a nemzetközi piacra lépjenek, és külföldön működő tőkét fektessenek be?

A ZTE esetét mélyebben megvizsgálva kiemelendő, hogy a telekommunikációs eszközök gyártásában jelentős előretörést mutattak a kínai vállalatok, és képesek megfelelő színvonalon, de kedvezőbb áron versenyezni a nyugati konkurenciával. Ugyanakkor a ZTE erőforrásai és teljesítménye alapján egyelőre nem rendelkezik hosszútávon fenntartható versenyelőnnyel a nyugati versenytársakhoz képest. Az erőforrásai nem megkülönböztetőek, hanem inkább küszöbjellegűnek mondhatóak, vagyis azok a piaci versenybe való bekapcsolódáshoz nélkülözhetetlenek és alapvető elvárásoknak számítanak. Nagyrészt emiatt a

ZTE inkább trendkövető, és nem trenddiktáló stratégiát tud folytatni, ami jellemzően alacsonyabb nyereségességi rátát vonz maga után. Mindemellett a fejlett piacokon való növekedésnek jelentős költségei is vannak, amely a vállalat nyereségességi adatai tükröznek. A ZTE és más kínai telekommunikációs eszközgyártó cégek releváns fenyegetést jelentenek a már régebb óta piacon lévő, fejlett országokból származó vállalatoknak. Ugyanakkor nem valószínű, hogy ezek a kínai vállalatok következő néhány évben alapjaiba véve rendeznék át a piacot valamilyen trenddiktáló újdonsággal. Sokkal inkább az várható, hogy a már meglévő termékek piacán növelik a verseny intenzitását.

Rövidítések

B2B (Business-to-business): Olyan cégek és vállalati kapcsolatok, ahol a szolgáltatást igénybe vevő ügyfél jellemzően szintén vállalat.

B2C (business-to-consumer): Olyan cégek és vállalati kapcsolatok, ahol a célpiacot magánszemélyek alkotják.

BRIC (Brazil, Russia, India, China): Brazília, Ororszország, India, Kína együttes elnevezése

FDI (Foreign direct investment): működőtőke befektetés

ICT (Information and communication technologies): információs és kommunikációs technológiák

MNC (Multinational corporation): multinacionális vállalat

OEM (Original equipment manufacturer): eredeti eszközgyártók

OFDI (Outward foreign direct investment): kiáramló működőtőke befektetés

Hivatkozásjegyzék

Accenture (2007): China spreads its wings - Chinese companies go global, Forrás: http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/6341_chn_spreads_wings_final8.pdf, letöltve: 2011.12.06

Balaton, Károly – Tari, Ernő (szerk.) (2007): Stratégia és üzleti tervezés, Aula kiadó, Budapest

Bloomberg (2012): Income statement for ZTE Corp, forrás: <http://www.bloomberg.com/quote/000063:CH>, letöltve: 2012.03.24.

BorsodChem (2011): A Wanhua teljes irányítást szerzett a BorsodChemben, Forrás: <http://www.borsodchem-hu.com/News-Events/News/A-Wanhua-teljes-iranyitast-szerzett-a-BorsodChembe.aspx?lang=hu-HU>, letöltve: 2011.12.11.

BrandZ (2011): Forrás: http://www.millwardbrown.com/Libraries/Optimor_BrandZ_Files/2011_BrandZ_Top100_Report.sflb.ashx, letöltve: 2011.10.25.

Buckley, Peter J. – Casson, Mark C. (1998): Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach, Journal of International Business Studies, Vol. 29, No. 3, pp. 539-561

Buckley, Peter J., (2009): Internalisation thinking: From the multinational enterprise to the global factory, International Business Review 18 (2009), pp. 224-235

Businessweek (2005): A Global Telecom Titan Called... ZTE?, forrás: http://www.businessweek.com/magazine/content/05_10/b3923071.htm, letöltve 2012.02.23.

Chang, Sea Jin – Park, Seung Ho: Winning Strategies in China: Competitive Dynamics Between MNCs and Local Firms, Long Range Planning 45 (2012), pp. 1-15

Chuan Zhi, Liu (2007): Lenovo: an example of globalization of Chinese enterprises, Journal of International Business Studies, 2007/38, pp. 573-577

CNN Money (2011): Fortune Global 500,

Forrás: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2011/index.html>,

letöltve: 2011.12.08.

Czakó, Erzsébet – Reszegi, László (2010): Nemzetközi vállalatgazdaságtan, Alinea kiadó, Budapest

Dunning, John H. (1980): Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests, Journal of International Business Studies, 11 (1), pp. 9–31.

Financial Times (2011): FT Global 500, Forrás: <http://www.ft.com/intl/reports/ft-500-2011>, letöltve: 2011.12.08.

Gadiesh, Orit – Leung, Philip – Vestring, Till (2008): Harc Kína piacának „még megfelelő” szegmenséért, Harvard Business Review (Magyar kiadás), 2008. február, pp. 53-63

Gartner (2012): Gartner Says Worldwide Smartphone Sales Soared in Fourth Quarter of 2011 With 47 Percent Growth, forrás: <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1924314>, letöltve: 2012.03.24.

Grant, Andrew (2008): How Corporate China is evolving, McKinsey Quarterly, 2008 Number 3

Google Finance (2012): Company financials, forrás: <http://www.google.com/finance>, letöltve: 2012.03.24.

Hay, Françoise – Milelli, Christian – Shi, Yunnan (2010): Chinese and Indian firms in Europe: characteristics, impacts and policy implications. International Journal of Emerging Markets, Vol. 5, No. 3/4, pp. 377-397

Hejuan, Zhao (2011): Telecom ZTE Finds Competitive Edge in Europe, forrás: <http://english.caixin.com/2011-11-17/100328537.html>, letöltve: 2012.03.24.

HVG (2012): A ZTE építi a Telenor 4G mobilhálózatát, forrás: http://hvg.hu/gazdasag/20100823_ZTE_4G_Telenor, letöltve: 2012.03.23.

Johanson, Jan – Vahlne, Jan-Erik (2009): The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership, Journal of International Business Studies, Vol. 40, No. 9, pp. 1411-1431

Nicolas, Françoise – Thomsen, Stephen (2008): The Rise of Chinese Firms in Europe: Motives, Strategies and Implications, Forrás:
www.apeaweb.org/confer/bei08/papers/nicolas.pdf, letöltve: 2011.12.05.

Mobithinking (2012): Global mobile statistics 2012, forrás:
<http://mobithinking.com/mobile-marketing-tools/latest-mobile-stats>, letöltve: 2012.03.24.

New Zealand Trade & Enterprise (2011): ICT Market in China, March 2011, forrás:
<http://www.nzte.govt.nz/explore-export-markets/market-research-by-industry/Information-and-communication-technologies/Documents/ICT-market-in-China-March-2011.pdf>, letöltve: 2012.03.24.

Porter, Michael E. (1990): The Competitive Advantage of Nations, Free Press, New York, 1990

Rennie, Michael W. (1993): Born global, McKinsey Quarterly, 1993. november, forrás:
https://www.mckinseyquarterly.com/Born_global_26, letöltve: 2011.12.11.

Stevenson, Alastair (2012): ZTE Joins Apple and Google's Patent War, forrás:
<http://www.ibtimes.co.uk/articles/311136/20120308/zte-apple-google-patent-war.htm>,
letöltve: 2012.03.23.

The Wall Street Journal (2012): ZTE 2007-2012 Managed Services CAGR Hits 81%,
forrás: <http://online.wsj.com/article/PR-CO-20120228-914153.html>, letöltve: 2012.02.23.

UnctadStat (2011): Inward and outward foreign direct investment flows, annual, 1970-2010, Forrás: <http://unctadstat.unctad.org/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=88>,
letöltve: 2011.12.07.

von Zedtwitz, Maximilian (2005): International R&D Strategies in Companies from Developing Countries – the Case of China, Forrás:
http://www.unctad.org/sections/meetings/docs/zedtwitz_paper_en.pdf, letöltve:
2011.12.11.

Wu, Dongling – Zhao, Fang (2007): Entry Modes For International Markets: Case Study Of Huawei, A Chinese Technology Enterprise, International Review of Business Research Papers, Vol. 3, No. 1, pp. 183-196

ZTE (2010): ZTE Annual Report 2010, forrás:

http://www.zte.com.cn/en/about/investor_relations/corporate_report/annual_report/201103/P020110329328022737356.pdf, letöltve: 2012.03.23.

ZTE (2007): ZTE Annual Report 2007, forrás:

http://www.zte.com.cn/en/about/investor_relations/corporate_report/annual_report/200901/P020090113537097930915.pdf, letöltve: 2012.03.23.

ZTE (2004): ZTE Annual Report 2004, forrás:

http://www.zte.com.cn/en/about/investor_relations/corporate_report/annual_report/200901/P020090113535783856053.rar, letöltve: 2012.03.23.

ZTE (2012): ZTE targets global top three status by 2015, forrás:

http://www.zte.com.cn/en/press_center/press_clipping/201108/t20110822_247684.html, letöltve: 2012.03.24.