

AKADÉMIAI DOKTORI ÉRTEKEZÉS TÉZISEI

SZALAVETZ ANDREA

**Szakosodás és feljebb lépés a multinacionális vállalatok globális
értékláncaiban belül**

Magyarországi feldolgozóipari leányvállalatok tapasztalatai

Budapest, 2015. március

Tartalomjegyzék

Problémafelvetés	3
A dolgozat célkitűzései és a kutatási kérdések.....	4
Az alkalmazott kutatási módszerek és ezek korlátai.....	5
A vállalati minta és a mintaválasztás korlátai.....	6
Eredmények, tézisek	6
A feljebb lépés imperatívusza – 21. századi Prebisch–Singer csapda	6
Az értéklánc-integrálódás és a feljebb lépés: zéró összegű játszma?	7
Funkcionális munkamegosztás és szakosodás a globális értékláncokban	8
A funkcionális feljebb lépés kategóriái	9
A funkcionális feljebb lépés hatása a vállalati teljesítménymutatókra	10
A funkcionális feljebb lépés hatása a helyi menedzsment autonómiájára.....	11
Az anyavállalatok szakosodása és a kiszervezés határai.....	12
A feljebb lépés hatása a kisajátított jövedelemre	13
Átlag feletti részesedés a teljes hozzáadott értékből	14
Feljebb lépés és immateriális beruházások	14
Gazdaságpolitikai javaslatok	15
Hivatkozások	16
Az értekezés témájához kapcsolódóan megjelent és megjelenésre váró publikációk	17

Problémafelvetés

Bár a globális értékláncokba szerveződő termelés térhódítása látványos felzárkózási lehetőségeket teremtett a kevésbé fejlett országok gazdasági szereplői számára, empirikus tapasztalatok sora bizonyítja, hogy az értéklánc-integrálódás biztosította felzárkózási lehetőségek időben meglehetősen korlátozottak. Mihelyt a beáramló külföldi közvetlentőke-befektetések segítségével a globálisan szerveződő termelésbe bekapcsolódott országok elérnek egy meghatározott fejlettségi szintet, a külföldi közvetlentőke-befektetések vezérelte modernizáción alapuló rendszer olyannyira behatárolja a továbblépést, hogy a kezdeti gyors felzárkózás kifulladás.

A felzárkózás folytatódása, pontosabban a korábbi fejlődési pályáról való letérés és az előzőnél jobb és fenntarthatóbb pozíciót biztosító pályára történő átlépés makroszinten modernizációs stratégiaváltást igényel. Mikroszinten, a termelés kezdeti áttelepítését követő további fejlődéshez feljebb lépésre, vagyis *a relative alacsony hozzáadott értékű tevékenységek felől a magasabb hozzáadott értékűek felé történő elmozdulásra van szükség* (a feljebb lépésnek a dolgozatban ezt a definícióját használok).

A menedzsment szakirodalom vizsgálatai rámutattak arra, hogy a feljebb lépés lehetséges, a multinacionális vállalatban belüli munkamegosztás nem merev: el lehet nyerni a korábbiaknál tudásigényesebb, magasabb hozzáadott értéket létrehozó feladatokat, felelősségi köröket. Az értéklánc-szakirodalom (GVC-irodalom) is bőven dokumentálta, hogy a kihelyezett, leányvállalatokhoz, vagy szakosodott szolgáltatókhoz telepített gyártási és összeszerelési feladatokat egyre tudásigényesebb szolgáltatási feladatok (üzleti folyamatok) követték, ami az alacsony szintű, munkaigényes feladatok átvállalásával a modernizáció útjára lépett szereplők számára komoly további feljebb lépési lehetőséget biztosított. A fejlődésgazdaságtan irodalma szerint, a másutt kifejlesztett technológiát befogadó országok többfázisú fejlődési folyamatot járnak végig: a betanulás, know-how elsajátítástól kezdve, az átvett technológia egyes elemeinek fokozatos továbbfejlesztési képességének megszerzésén át, az önálló innovációs képesség kialakításáig.

A szakirodalmi tézisek, fejlődési modellek és az azokat illusztráló esettanulmányok ellenére, valójában kevés országnak sikerült a technológiai élvonal közelébe, illetve a gazdag országok konvergenciaklubjába (Quah, 1996) bekerülnie – bármilyen jelentős feljebb lépési eredményeket könyveltek is el a helyi szereplők. A Világbank elemzése szerint (World Bank, 2012), 1960-ban 101 ország tartozott a közepes jövedelműek közé. 2008-ra ezek közül 13-nak sikerült magas jövedelmű országgá válnia (i.m. 12. oldal) – és ráadásul, ezt az eredményt messze nem mindegyikük a jól kialakított felzárkózási stratégiája eredményeként érte el, hanem például a feltárt kőolajkincsének köszönhetően.

Egyfelől tehát tág tere nyílik a feljebb lépésnek: az értékláncok periférikus szereplői is egyre több tudásigényes tevékenységre, üzleti folyamatra szakosodhatnak, amelyek a termelő, összeszerelő tevékenységeknél magasabb hozzáadott értéket hoznak létre. Másfelől, a felzárkózók többsége megreked a közepes jövedelmű országok szintjén, ugyanis a növekedés korábbi mozgatórugói idővel kifulladásra jutnak. A felzárkózás ütemének kifulladására jóval hamarabb sor kerülhet, mint amikor egy adott ország a technológiai élvonal közelébe kerül. Szembetűnő, hogy napjainkban ugyanazokat a gazdaságpolitikai hívószavakat hangoztatják a legfejlettebb országokban, a kiemelkedő teljesítményük eredményeként a technológiai élvonal közelébe került országokban és a közepes jövedelmű ország pozíciójában megrekedt, erodálódott versenyképességű és lelassult növekedésű országokban: „a

helyi innovációs potenciál növelése”; „a helyi technológiai képességek javítása”; a helyi hozzáadott érték növelése; a „humántőke-felhalmozás”; „a tudásalapú versenyelőnyök előtérbe helyezése”.

Egy kis, nyitott, külföldi közvetlentőke-befektetések segítségével modernizálódó és a közvetlentőke-importra erőteljesen támaszkodó országban, leginkább a helyi leányvállalatok feljebb lépése eredményeként valósulhatnak meg az ezekkel a hívószavakkal leírt célkitűzések.

A dolgozat célkitűzései és a kutatási kérdések

Dolgozatomban multinacionális cégek magyarországi feldolgozóipari leányvállalatainak példáján vizsgálom a globális értékláncokba integrálódott magyarországi feldolgozóipari leányvállalatok „feljebb lépését”. Választ keresek arra a kérdésre, hogy miként ment végbe és milyen üzleti és vállalatszerkezeti következményekkel járt, hogy a gyártásra szakosodott leányvállalatok a korábbiaknál magasabb hozzáadott értékű tevékenységeket is elkezdtek végezni.

Áttekintem e szereplők értéklánc-integrálódásának és feljebb lépésének részleteit, és megvizsgálom, hogy milyen hatást gyakorolt mindez a vállalati működés kemény mutatóira, illetve a működés nem számszerűsíthető, immateriális paramétereire. A részletek (a feljebb lépési mechanizmusok és ezek hatásainak) feltárása mellett, dolgozatom másik célkitűzése az értékláncokkal és a feljebb lépéssel kapcsolatos elméletek kritikai vizsgálata, az elméleti tézisek összevetése a hazai vállalati tapasztalatokkal. Az elmélet és az empiria összevetésének eredményeként finomítom a korábbi elméleti megállapításokat, illetve a részterületeket leíró elméletek között új kapcsolatokat, új összefüggések tárokat fel. A dolgozatban vizsgált kutatási kérdések a következők.

- Miként írható le az értékláncokon belüli funkcionális munkamegosztás: mire szakosodnak az értékláncok egyes szereplői? Megfelelően tükrözi-e a szakirodalomban mosolygőrbével ábrázolt értéklánc az értéklánc-szereplők szakosodását?
- Miben nyilvánul meg a funkcionális feljebb lépés? Melyek a feljebb lépési folyamatok fő mozgatórugói?
- Milyen hatást gyakorolt a funkcionális feljebb lépés a vizsgált leányvállalatok teljesítménymutatóira?
- Hozzájárul-e a feljebb lépés a helyi menedzsment autonómiájának növekedéséhez? A feljebb lépésen túlmenően, mi befolyásolja leginkább a leányvállalatok autonómiáját?
- Milyen módszerekkel, technikákkal integrálják és koordinálják az anyavállalatok a leányvállalataikat?
- Mire szakosodnak az anyavállalatok az értékláncon belül, miután egyre magasabb szintű üzleti folyamatokat helyeznek központon kívülre? Mit tartanak meg az anyavállalatok mindenképpen központi hatáskörben?
- Vannak-e határai a kiszervezésnek? Ha igen, hol húzódik a határ?
- Milyen összefüggés fedezhető fel a feljebb lépés és a kisajátított jövedelem között, és milyen tényezők befolyásolják ezt az összefüggést?
- Milyen típusú értéklánc-tevékenységeket végeznek, és mi jellemzi azokat a szereplőket, amelyek részesedése a teljes hozzáadott értékből átlag feletti?
- Milyen típusú immateriális beruházások kísérik a gyártásra szakosodott leányvállalatok feljebb lépését?

- Milyen gazdaságpolitikai javaslatok fogalmazhatók meg a feljebb lépés feltárt jellegzetességei és következményei alapján?

Az alkalmazott kutatási módszerek és ezek korlátai

E kérdések megválaszolásához négyféle kutatási módszert alkalmaztam: 1) a hazai és nemzetközi szakirodalom téziseinek kritikai elemzése; 2) egy-két felmerülő kérdés/állítás statisztikai elemzéssel történő megválaszolása; 3) vállalati mélyinterjúk; illetve 4) (a mélyinterjúknál nagyobb vállalati körben) vállalati mérlegbeszámolók nyilvános kiegészítő mellékleteiben szereplő adatok és információk elemzése.

A vállalati interjúkra építő, esettanulmányos kutatási módszer fő előnye, hogy betekintést enged a feljebb lépés valós folyamataiba és kontextusába. Az esettanulmányos megközelítés mellett szólt még, hogy komplex vállalatszerkezeti, üzleti és gazdasági jelenségeket elemeztem, amelyek dinamikája nem írható le egyirányú folyamatként. A globális vállalatok és az értékláncok állandó reorganizációja az integrációs/koordinációs mechanizmusok változásával jár. Az anyavállalatok stratégiája a centralizáció – decentralizáció két végpontja között tolódik el, továbbá a multinacionális vállalatban belüli funkcionális munkamegosztás is állandóan változik.

A nyitott kérdésekre építő mélyinterjú–esettanulmányos kutatási módszer ugyanakkor több tekintetben is korlátozza az általános következtetések levonását. Elméleti korlátot jelent, hogy az interjúkészítési technikám nem követte tankönyvszerű precizitással az induktív elméletalkotáshoz szükséges repetitív logikát (Yin, 2003). Bár törekedtem egységességre, az egységes interjú-protokoll csupán kiindulópontként szolgált: a konkrét beszélgetések nem tekinthetők laboratóriumi szigorúsággal véghezvitt repetitív gyakorlatoknak.

Egy másik figyelembe veendő módszertani korlát az interjúk egyoldalúsága, amit különösen az anyavállalat–leányvállalat kapcsolatok elemzésekor szükséges tekintetbe venni. A mélyinterjúk során ugyanis csupán az egyik oldalt: a leányvállalatok funkcionális vezetőit kérdeztem meg. További kutatásokat igényelne, hogy miként értékelik e kapcsolatok fejlődését, perspektíváit az anyavállalatok.

A kutatás választott tárgya (leányvállalatok feljebb lépése az üzleti folyamatok multinacionális vállalatban belüli kihelyezésének következtében) is korlátozza az általános elméleti következtetések levonását, mert a nemzetközi szakirodalom megállapításai szerint, az értékláncok fejlődésének nem a hozzáadott értéktermelési fázisok házon belül tartása, (multinacionális vállalatban belüli kiszervezése) a domináns jövőbeli tendenciája (UNCTAD, 2011). Az értékláncok élén álló multinacionális vállalatok egyre több tevékenységet szereznek be házon kívüli hálózati partnerektől: a velük hosszú távú szerződéses kapcsolatban álló szakosodott szolgáltatóktól.

A dolgozat leszűkített témaválasztása mellett (a helyi tulajdonban lévő, önálló szereplők globális értékláncokba integrálódásának sajátosságait külön témának tekintettem, amely e dolgozatnak nem volt tárgya) egyrészt hagyományos érvek szóltak: a választott téma gazdag és szerteágazó. A témaválasztást másrészt a téma hazai relevanciája indokolta. Egy olyan kis, nyitott, tőkehiányos gazdaságban, amely felzárkózását a külföldi közvetlentőke-befektetésekre alapozta, a multinacionális vállalatok helyi leányvállalatainak feljebb lépése; ennek következményei és korlátai, fejlesztéspolitikai szempontból kiemelten fontos kérdések.

Számításba kell venni ugyanakkor, hogy a témaválasztásból is következik némi *szelekciós elfogultság*: a dolgozat az értéklánc-integráció előnyeire, a modernizációs hatásokra és a feljebb lépési lehetőségekre koncentrál, és nem vizsgálja az értéklánc-integráció esetleges negatív hatásait.

A vállalati minta és a mintaválasztás korlátai

A mintába 12 cég: hét autóipari és öt elektronikai nagyvállalat került. Képviselőikkel 2011 és 2014 között összesen 27 interjút készítettem.

A cégek foglalkoztatottainak száma 2013-ban átlagosan 1708 fő volt, árbevételük átlaga pedig 203,8 milliárd forint. Az árbevétel döntően (átlag 91 %-ban) exportra irányult. A cégek kiválasztásánál szempont volt, hogy legalább fél évtizede (gyártóbázissal) jelen legyenek Magyarországon: a feljebb lépés szempontjából minimum ilyen hosszú időszaknak kell eltelnie ahhoz, hogy értékelhetőek legyenek a leányvállalati eredmények. Ezt a minimumot a mintába válogatott cégek jóval túllépték: 2014-ben átlagosan már közel 18 éve működtek Magyarországon.

Mint a fenti átlagos értékek mutatják, a mintába még a Magyarországon működő, külföldi érdekeltségű, exportorientált termelést folytató cégek körén belül is kiemelkedőnek számító vállalatok kerültek. Bár ezeknek a cégeknek a tapasztalatai alapján levont következtetéseket kevésbé lehet általánosítani, eseteik jól illusztrálják, hogy milyen perspektívái vannak a külföldi közvetlentőke-befektetésekre és a multinacionális cégek helyi leányvállalatainak feljebb lépésére alapozott modernizációnak.

Eredmények, tézisek

A feljebb lépés imperatívusza – 21. századi Prebisch–Singer csapda

Mind a szakirodalom áttekintése, mind az interjúim tapasztalatai alátámasztják azt a tézisémet, hogy az állandóan változó, fejlődő értékláncokon belül, *a folyamatos feljebb lépés a túlélés alapkövetelménye*. A feljebb lépés – akár a termelési eljárás alapú feljebb lépés: a termelékenység folyamatos növelése, az eljárások optimalizálása és a költségek csökkentése; akár a leányvállalatok által ellátott funkciók bővülése – ma már nem különleges és egyedi esemény, amely csak néhány kivételes: tehetséges szakemberekkel, proaktív hozzáállású menedzsmenttel és a „vállalkozó leányvállalat” magatartásra nyitott anyavállalattal rendelkező multinacionális cég esetében valósul meg, hanem *tulajdonosi elvárás*.

Miközben az értéklánc-integrátorok felvásárolják a versenytársaikat, kiszerveznek, vagy éppen vállalaton belülré vonnak meghatározott tevékenységeket; központosítanak, vagy éppen decentralizálnak; új üzleti modellt alakítanak ki – folyamatosan keresik a költségcsökkentési lehetőségeket, és alakítják át ennek érdekében az ellátási láncukat. Ahhoz, hogy az értékláncszereplők *megőrizték pozíciójukat*, arra van szükség, hogy az értéklánc vezető vállalatával együtt fejlődjenek, egyre feljebb és feljebb lépjenek.

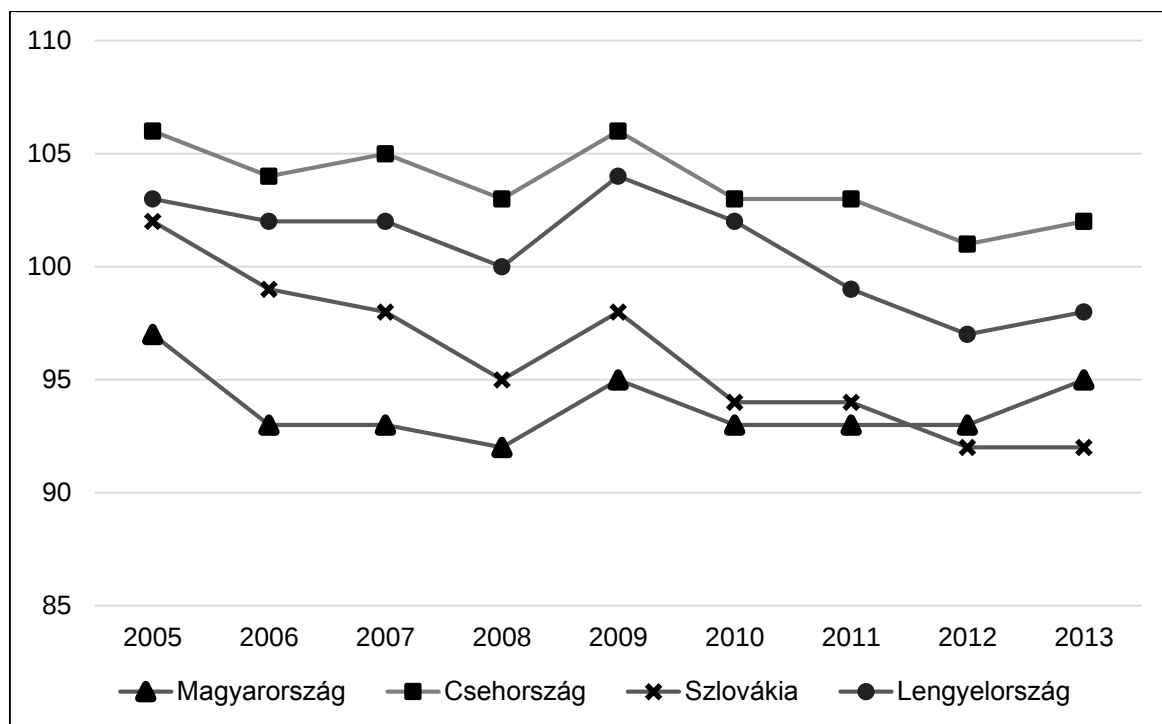
A gyártásra szakosodott, de feljebb lépni kevésbé képes értékláncszereplők országaiban a cserearány folyamatosan romlik. Minél több ország minél több szereplője integrálódik gyártási, összeszerelési ágon a globális értékláncokba, annál erőteljesebb versenyt támasztanak egymásnak és annál kevésbé tudnak ellenállni az értéklánc-integrátorok költségcsökkentési nyomásának. *Milberg és Winkler* (2013: 280-281. o) ezt egyfajta modern, 21. századi Prebisch-Singer csapdának nevezte el.¹

¹ *Prebisch* (1949) és *Singer* (1950) a fejlődésgazdaságtan neves képviselői, annak idején arra hívták fel a figyelmet, hogy a nyersanyagok és mezőgazdasági termékek exportjára szakosodott fejlődő országok egymásnak támasztanak versenyt a termékeikkel. A cserearányaik így fokozatosan romlanak: nem képesek az exportból annyi jövedelemre szert tenni, hogy az iparosodás útjára léphessenek, vagyis végrehajtsák a fejlődésükhöz, felzárkózásukhoz nélkülözhetetlen szerkezeti átalakulást.

Az értekezésben az UNCTAD 2014-es statisztikai évkönyvében szereplő adatok alapján, néhány fejlődő-felzárkózó ország, illetve a Visegrádi országok cserearányainak alakulását mutattam be (a tézisekben csupán a V4-ek ábrája szerepel), igazolva, hogy a Prebisch-Singer analógia valóban releváns. Mindez egyúttal a feljebb lépés nélkülözhetetlen voltát is alátámasztja.

1. ábra

A cserearányok alakulása a Visegrádi országokban (2000 = 100)



Forrás: UNCTAD Handbook of Statistics, 2013, pp. 228-242 és UNCTAD Handbook of Statistics, 2014, pp. 218-224, Geneva UNCTAD

Az értéklánc-integrálódás és a feljebb lépés: zéró összegű játszma?

Brewer (2011) szerint ugyanakkor, az értéklánc-integráció fejlődésre gyakorolt hatása világrendszer-szemléletben korántsem egyértelmű. Az egyes értéklánc-szereplők feljebb lépése ugyanis más szereplők rovására történik: az értékláncok koordinátorai a feladatokat *átcsoportosítják* az értékláncon belül.

Vizsgálataim és interjúim eredményei ezzel szemben azt mutatják, *a feljebb lépés nem zéró összegű játszma*: a globális értékláncokban az egyes szereplők, és különösen a multinacionális anyavállalatok állóeszköz- és immateriális beruházásait abszorbeáló helyi leányvállalatok *együtt fejlődnek* anyavállalataikkal. A termékek, eljárások és a vállalati szervezet folyamatos fejlesztése, az értéklánc optimalizálása, illetve az állóeszköz-beruházások és az immateriális tőkefelhalmozás eredményeként mindegyik szereplő termelékenysége nő. Eközben az értékláncokban megtermelt összes hozzáadott érték is bővül, vagyis az elosztható torta nagyobb lesz.

Bár gyakori eset, hogy a felzárkózó, relatíve alacsonyabb bérszintű országokban létesített leányvállalatok a fejlettebb régiókban működő partnervállalatoktól (anyavállalataik más leányvállalataitól) *átvesznek* termelési feladatokat (meghatározott termékek gyártósortait *áttelepítik*), a funkciót/feladatkört

vesztő szereplő legtöbbször más, a korábbinál általában magasabb szintű feladatokat kap, ennek következtében nő a termelékenység és a fajlagos bérszintje.

Ha, ellenkezőleg, a feladatkör elvesztése leépítéssel, esetleg a termelőbázis bezárásával jár, ez esetben a negatív kimenetel nem a *partnervállalat feljebb lépésére*, hanem a kedvezőtlen fordulatot vett konjunktúraciklusra, vagy az anyavállalat egyéb stratégiai megfontolásaira vezethető vissza.

Véleményem szerint a fejlődésgazdaságtannak, ezen belül a dependencia-iskolának az a – hatvanas, hetvenes években uralkodó – tétele, amely szerint a periféria országai számára a világgazdasági integráció tartós elmaradottságot eredményez (Amin, 1976; Szentcsanak 1976) a globális értékláncok korában nem tartható.

Funkcionális munkamegosztás és szakosodás a globális értékláncokban

Az értekezés egyik központi témája az értéklánc-szereplők funkcionális szakosodása, és ennek változása. A szakirodalom alapján beszámolok a megközelítések fejlődéséről, arról, hogy „kereskedelembé kerülő termékek” helyett, az első megközelítés szerint, a vizsgálatok alapegysége a vállalati funkció² volt (Sturgeon, 2008; Sturgeon–Gereffi, 2009). Nagyszabású, nemzetközileg összehangolt statisztikai adatgyűjtés (Eurostat, amerikai, kanadai statisztikai hivatal stb.) kezdődött egyebek mellett arról, mely országok és iparágak, mely funkciókat helyeznek ki, illetve, melyek azok a funkciók, amelyeket a vállalati központok a saját központi szervezeteiken belül tartanak.

A magyarországi feldolgozóipari leányvállalatok funkcionális szakosodásának vizsgálatakor ezzel szemben azt állapítottam meg, hogy az egyes funkciók *jelenlétének* felmérése alapján nem tudunk megalapozott következtetéseket levonni egy-egy cég feljebb lépési teljesítményével, vagy versenyképességével kapcsolatban. A felmérésem ugyanis ugyanazoknak a vállalati funkcióknak a jelenlétét mutatta ki az értékláncok periférius szereplőinél, mint a vállalati központokban. A termelésre szakosodott hazai leányvállalatoknál éppúgy megtalálhatók olyan funkciók, mint a beszerzés, logisztika, humánerőforrás-menedzsment, minőségbiztosítás, vevői kapcsolattartás, gyártásfejlesztés, informatika, vállalatirányítás, sőt esetenként a kutatás-fejlesztés is, mint a vállalati, vagy a regionális központokban.

Noha az adatfelvételek ugyanolyan funkciók jelenlétét dokumentálják az értékláncok központi és a periférius szereplőinél egyaránt, ez távolról sem jelenti azt, hogy az adott funkcióhoz kapcsolódó tevékenységek, ezek minősége, tudásigényessége, hozzáadottérték-teremtő képessége is egyforma volna. Valójában hatalmas különbségek vannak az egyes leányvállalatok és természetesen a leányvállalatok és a multinacionális vállalati központok között e paraméterek (a funkcionális tevékenységek minősége, tudásigénye, hozzáadott értéke) tekintetében.

Egy-egy funkció keretében végzett tevékenységek minőségére vonatkozó kiegészítő információk nélkül, a funkciók pusztá jelenlétének dokumentálása keveset

² Az elsődleges vállalati funkciók közé tartozik például: 1) stratégiai menedzsment; 2) új termékek/szolgáltatások fejlesztése; 3) marketing és értékesítés; 4) köztes inputok és nyersanyagok előállítása; 5) beszerzés; 6) operatív tevékenységek (termelés, szolgáltatás); 7) szállítás, logisztika, disztribúció; 8) vállalatirányítási és menedzsment tevékenységek; 9) emberi erőforrás-menedzsment tevékenységek; 10) technológia- és eljárásfejlesztés; 11) a vállalati infrastruktúrával kapcsolatos alapszintű feladatok, például karbantartás; 12) a vállalati infrastruktúrával kapcsolatos magas szintű feladatok, például információs infrastruktúra fejlesztése; 13) ügyfélkapcsolat-menedzsment, értékesítést követő szolgáltatások.

mond. Ebből következően, a vállalati funkció éppúgy nem lehet a versenyképességi, értéklánc-szakosodási elemzések alapegysége, mint az exportált termék.

Funkció-alapú szakosodás helyett, a szakirodalom nagy része szerint (például *Grossman–Rossi-Hansberg*, 2008), a szakosodás inkább tevékenység-alapú (a szereplők meghatározott tevékenységekre szakosodnak). Mivel a szakirodalom egy másik vonala szerint, a tudásalapú gazdaságokban egyre kevésbé jellemző, hogy a foglalkoztatottak csupán egyféle tevékenységet végezzenek: az egymással összefüggő feladatokat egymás mellé telepítik (*Görlich*, 2010; *Lanz és szerzőtársai*, 2013), ezt a meghatározást sem találtam elég pontosnak. A vállalati interjúim során a szakosodás komplexitását, a multinacionális vállalati szervezeten belüli munkamegosztás részleteit is igyekeztem feltárni.

Azt találtam, hogy az értékláncok egyes szereplőinek szakosodását az az állítás fedi leginkább, hogy a szereplők meghatározott értéklánc-szakaszokra szakosodnak. Nem állíthatjuk ugyanakkor, hogy egy-egy értéklánc-szakasz egy-egy vállalati funkciónak felel meg. Egy-egy szakaszban az alaptevékenység valóban egy-egy funkcióhoz köthető, de az alaptevékenységet minden egyes értéklánc-szakaszban sokféle támogató tevékenység kíséri: ez utóbbiak pedig egyenként más-más vállalati funkciókba tartoznak. Az értekezés számos konkrét példa segítségével mutatta be az értéklánc-szakosodás töredezettségét és egyúttal annak komplexitását.

Arra is felhívtam a figyelmet, hogy bár a szakirodalomban (*Mudambi*, 2008) mosolygórbével (lásd később) ábrázolt értékláncok azt sugallják, az értéklánc egymást lineárisan követő szakaszokból, tevékenység-elemekből áll (kutatás-fejlesztés és dizájn, ellátási lánc-kialakítás, beszerzés, gyártás és összeszerelés, termékhez kapcsolódó szolgáltatások, marketing és értékesítés, értékesítést követő szolgáltatások), a valóságban az értékláncot alkotó tevékenységek korántsem lineárisan követik egymást. Egyrészt, iteratív, visszacsatolós folyamatok során termelődik meg a teljes hozzáadott érték, másrészt, az értékláncokon, illetve a teljes hozzáadott értéken belül olyan tevékenységek dominálnak, amelyek az értéklánc több szakaszában is jelen vannak.

A funkcionális feljebb lépés kategóriái

A szakirodalom (*Humphrey–Schmitz*, 2002) négyféle „feljebb lépés”-kategóriát különböztet meg. Az értéklánc-szereplők feljebb lépése vonatkozhat a termékekre; a termelési eljárásra; a vállalati funkciókra (a korábbiakhoz képest többféle, és relatíve magasabb hozzáadott értéket generáló tevékenységekre történő szakosodás); és történhet iparágak közötti feljebb lépés, amikor a cégek az egyik iparágban/értékláncban megszerzett kompetenciáikat arra használják fel, hogy tudásigényesebb, magasabb hozzáadott értékű, esetleg más iparágakba tartozó tevékenységek végzésére álljanak át.

Az értekezés elsősorban a funkcionális feljebb lépéssel foglalkozik. A vállalati interjúk alapján, e kategóriát felbontva három alesetet különböztettem meg: a leányvállalatok által ellátott *funkciók bővülése*, a helyileg ellátott funkciók komplexitásának és tudásigényességének növekedése (*funkcionális mélyülés*) és *hatóköri feljebb lépés*. Ez utóbbi kategória arra a jelenségre utal, amikor egy leányvállalat a saját értéklánc-szakaszához kapcsolódó támogató tevékenységek valamelyikében kiemelkedőnek bizonyul és az adott tevékenység kompetencia-központja lesz a vállalaton belül, vagyis a hatóköre az adott tevékenység vonatkozásában túlterjed a saját leányvállalati határain: regionális, esetleg multinacionális vállalati szintű feladatokat lát el.

Megállapítottam, hogy a termelési folyamat működtetése, a termelés bővülése és a gyártott termékek körének megújulása a leányvállalatok számára még funkcionális feljebb lépés nélkül is állandó tanulást igényel (a termelékenység folyamatos növelése, az eljárások optimalizálása és a költségek csökkentése). Az állóeszköz-beruházásokkal és a termelés megindulásával, bővülésével párhuzamosan ugyanakkor mind több támogató funkcióra is szükség lesz, továbbá a helyileg ellátott funkciók komplexitása és tudásigényessége is folyamatosan nő. Így, a funkcionális bővülés és mélyülés a kibocsátás expanziójának függvényében egy ideig automatikusan végbemegy. A funkciók diverzifikálódásának és mélyülésének üteme egy idő után értelemszerűen lelassul: a további feljebb lépés és új funkciók megjelenése ekkor már a bizonyított leányvállalati kompetencia függvénye.

A legtöbb funkció esetében az új funkció ugyanolyan szigorú protokoll alapján végzett betanulást igényelt, mint a termelési feladatok elsajátítása. Legyen szó akár pénzügyi, kontrolling, akár beszerzés-menedzsment, vagy meghatározott kutatás-fejlesztési (!) feladatokról, amennyiben egy leányvállalat ezeket a felelősségi körébe vonja, ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy *szisztematikusan megvalósítja azt az anyavállalat által kialakított, hosszú éveken át a gyakorlatban tesztelt, optimalizált és minden részelemében formalizált munkarendet*, amelynek alapján az adott vállalati (al)funkciót az adott multinacionális vállalat szervezetén belül ellátják. A helyileg ellátott vállalati funkciók bővítését/bővülését tehát a tudás kifejezhetőségének javulása tette és teszi lehetővé.

A hatóköri feljebb lépés leggyakoribb esete a megosztott szolgáltatóközpont létrehozása volt: az anyavállalatok a magyarországi leányvállalataikhoz telepítették egy-egy üzleti folyamat globális, vagy regionális központját.

A funkcionális feljebb lépés hatása a vállalati teljesítménymutatókra

Egyik alapvető kutatási kérdésem volt, hogy milyen hatást gyakorol a funkcionális feljebb lépés a gyártásra szakosodott szereplők teljesítménymutatóira. Erre a kérdésre egyrészt a vállalati mérlegadatok és a kiegészítő mellékletek elemzésével, másrészt az interjúk segítségével kerestem választ.

A funkcionális feljebb lépésre kétféle változó alapján következtettem. Feljebb lépésnek tekintettem, ha a vizsgált időszakban – 2008 és 2013 között – a szellemi foglalkoztatottak összes foglalkoztatotton belüli aránya emelkedett, vagy/és hatóköri feljebb lépésre utaló bevételi tételek (szolgáltatásexport) jelentek meg a vállalati eredménykimutatás-adatokat magyarázó kiegészítő mellékletekben. Ami a függő változókat illeti, az árbevételarányos, illetve a tőkearányos jövedelmezőséget vizsgáltam: konkrétan az „üzemi eredmény / nettó árbevétel” és az „adózott eredmény / saját tőke” mutatókat.

Megállapítottam, hogy a feldolgozóipari leányvállalatoknál *a mégoly komoly hatóköri feljebb lépés is minimális hatást gyakorol a – döntően a gyártott termékek értékesítéséből származó – árbevételre*.

Kiderült, hogy a helyi leányvállalatok feljebb lépése és a jövedelmezőség-adataik közötti összefüggés meglehetősen ambivalens. Miközben a funkcionális feljebb lépést mérő közelítő változók kiválóan alakultak, a jövedelmezőséget mérő mutatók változása messze nem volt egységes. A funkcionális feljebb lépésnek az egyetlen, kemény mutatókkal egyértelműen kimutatható következménye a szellemi foglalkoztatottak számának növekedése volt. Ennek következtében nőtt a személyi jellegű kifizetések volumene, és mivel a leányvállalati hozzáadott érték döntő

összetevője a munkabér, a feljebb lépés e csatornán keresztül pozitív hatást gyakorolt a leányvállalati hozzáadott értékre.

A feljebb lépés és a jövedelmezőség közötti összefüggés észlelt hiányának egyik legfontosabb magyarázata az, hogy multinacionális vállalatok helyi leányvállalatai esetében, a jövedelmezőségi mutatók nem feltétlenül a leányvállalati teljesítményt tükrözik – ezek a mutatók akár irrelevánsnak is tekinthetők! Ezt az állítást az interjú-eredményekkel támasztottam alá.

Az interjúk rávilágítottak, hogy a leányvállalatok a szolgáltatási feladatokat is *belső elszámoló áron* számolják el anyacégeiknek. Az elszámoló árakat a leányvállalatok működésének keretfeltételeit szabályozó, éves költségvetési tárgyalások idején határozzák meg, mégpedig olyan módon, hogy azok fedezetet biztosítsanak a leányvállalatok működési költségeire.

Arra a következtetésre jutottam, hogy a jövedelmezőségi mutatók változása helyett, a feljebb lépés leginkább mérlegadatokkal nem kimutatható hatásokkal jár: azt befolyásolja, hogy az anyavállalat mennyire látja fejlődőképesnek a leányvállalatát. A feljebb lépés így a jövőben elnyerendő projektek esélyét növeli: ez utóbbi már a cégek „kemény” teljesítménymutatóit (árbevétel, export, hozzáadott érték, beruházás, amortizáció) is befolyásolja.

A funkcionális feljebb lépés hatása a helyi menedzsment autonómiájára

Vizsgálataim összefüggést próbáltak feltárni a feljebb lépés és a leányvállalati autonómia változása között is. Az interjúkból kiderült, a feljebb lépésnek a leányvállalatok autonómiájára gyakorolt közvetlen hatása minimális, bár egyes leányvállalatokon belül a különböző vállalati funkciók, sőt egyes funkciókon belül meghatározott tevékenységek integrációjának és koordinációjának technikai eltérhetnek. Azok a funkciók/tevékenységek, amelyek az átlagosnál bonyolultabb, több hálózati kapcsolódási ponttal jellemezhető rendszerbe illeszkednek (például kutatás-fejlesztés, vagy az informatikai funkciók közül a leányvállalat-specifikus alkalmazások fejlesztése, az alaptevékenységhez kapcsolódó eljárásfejlesztés, stb.) az átlagosnál nagyobb önállóságot élveznek.

Mindebből arra a következtetésre jutottam, hogy pontosításra szorul, amit a szakirodalom sugall, jelesül, hogy a feljebb lépés és a leányvállalati autonómia között az összefüggés pozitív: a bizonyított leányvállalati kompetenciák hatására, a leányvállalat szerepköre és értéklánc-pozíciója megváltozik: periferikus végrehajtóból stratégiai közreműködővé válik (például: *Bartlett–Ghoshal*, 1986). Az új szerepkör/pozíció következtében az anyavállalat koordinációs módszerei is változnak: az irányítás kevésbé lesz merev, formalizált és hierarchikus. A leányvállalatot inkább „partnernek” tekintik, jobban odafigyelnek a helyi javaslatokra és összességében nagyobb lesz a helyi menedzsment döntési szabadsága, autonómiája. Az empirikus vizsgálataim ezzel szemben arra világítottak rá, hogy a külső környezetben (tulajdonosváltás, új piacok, technológiák megjelenése), vagy/és az anyavállalati stratégiában bekövetkezett néhány változás jóval erőteljesebb befolyást gyakorol a helyi menedzsment döntési szabadságára, mint a bizonyított leányvállalati kompetenciák.

Természetesen elvileg elképzelhető, hogy egy helyi leányvállalat az értékláncban belül stratégiai közreműködővé válik. Az a szereplő lesz kiemelt, stratégiai partner, amelynek tevékenysége, értéklánc-hozzájárulása olyan speciális tudást igényel, ami kizárja a támadhatóságot, vagyis más országok szereplői ugyanazt nem képesek olcsóbban elvégezni (*Leamer*, 2007). Ugyanakkor, a vizsgált cégek körében,

a legtöbb kompetencia- és regionális központi feladat esetében a tevékenység támadhatósága fennmaradt, mégpedig háromféle okból.

Egyrészt, a „központi szerepkör”, vagyis a globális/regionális mandátum kevés kivétellel, szűk és egyértelműen a termeléshez kötött tevékenységszegmensben volt csupán értelmezhető, tehát a termelés továbbtelepítésével együtt az is elhagyná a jelenlegi telephelyét (például a gyártóeszközök konstrukciós fejlesztése, szerszámtervezés; anyagtesztelés). Más esetekben maga a hatóköri feljebb lépéshez köthető tevékenység volt gyökértelen, bárhová telepíthető (megrendelés- és számlakezelés, bérszámfejtés, informatikai szolgáltatások és fejlesztések). Végül, gyakori eset volt az is, hogy egy-két kiemelten tehetséges egyénhez volt köthető a tudásigényes feladatkör, (akik elvileg más leányvállalatoknál is végezhetnék volna ugyanezt a munkát), vagyis nem *szervezetspecifikus kompetenciáról* volt szó.

Az anyavállalatok szakosodása és a kiszervezés határai

Az értekezés egyik fejezete azzal foglalkozik, hogy miként változtatja meg a leányvállalatok feljebb lépése, az egyre magasabb szintű üzleti folyamatok átvétele az *anyavállalatok alapvető kompetenciáinak* körét. Hogyan változik az anyavállalatok szakosodása: mi az, amit az anyavállalatok még azután is saját hatáskörükben tartanak, hogy immár egyre magasabb szintű, tudásigényes feladatokat is leányvállalati felelősségi körbe delegáltak?

A fejezetben áttekintem a központi hatáskörben tartott tevékenységeket. Első megállapításom az, hogy az értékláncok vezető vállalatainak alapvető kompetenciái nem meghatározott funkciókhoz köthetők, hanem – a funkciók feldarabolhatóságából következően – az egyes funkciókon belül, meghatározott (stratégiai jellegű) tevékenységekhez kapcsolódnak. Ide tartozik az üzleti és a vállalatsszervezeti modell meghatározása, a stratégiai tervezés és az allokációs döntések meghozatala, az üzletfejlesztés (a piaci lehetőségek feltérképezése/felismerése, és a *piacteremtés*), az üzleti folyamatok koordinációja és integrációja. Az integráció egyfelől az egyes szervezetek által végzett részfeladatok pontos körülhatárolását jelenti: a leválasztott tevékenységek specifikálását, sztenderdizálását és e sztenderdek folyamatos finomítását, másfelől az elvégzett tevékenységeknek „a nagy egészbe” történő visszaintegrálását.

A központi hatáskörben tartott kompetenciákat vállalati funkcióként is áttekintettem: elemeztem milyen tevékenységek átadásában nyilvánul meg a leányvállalati feljebb lépés. Nem történhet-e meg, hogy a költségoptimalizálás jegyében, az anyavállalatok éppen a versenyképességüket biztosító alapvető kompetenciáikat veszítik el?

Arra jutottam, hogy a *mégoly tudásigényes operatív feladatok* (a vállalati információs rendszerek elemeinek fejlesztése, beszállítói háttérfejlesztés, a beszállítók kiválasztása, az árakról és egyéb feltételekről folytatott tárgyalások, meghatározott kutatás-fejlesztési tevékenységek stb.) sem tartoznak a mindenképpen a vállalati központok hatáskörében tartandó, alapvető kompetenciák közé. Ezek mind kiszervezhetőek, ami nem kevés funkcionális feljebb lépési lehetőséget teremt a leányvállalatok számára. Mindazonáltal, a leányvállalatok minőségi fejlődése, funkcionális feljebb lépése az operatív szintre korlátozódik: *a stratégiai és az operatív szint szét van választva*.

A funkciók feldarabolódásával a globális cégek folyamatosan újradefiniálják, hogy mit tekintenek valóban stratégiai jelentőségű, központi hatáskörben tartandó tevékenységnek. Ezek köre egyre szűkül: egyre inkább a *tulajdonosi előnyöket*

meghatározó tevékenységek maradnak meg csupán a vállalati központokban. Az értéklánc-szintű stratégiai feladatokon túlmenően, az egyes vállalati funkciókon belül is, leginkább az adott funkció irányításához és a feldarabolt és földrajzilag szétszórta tevékenységek integrálásához kapcsolódó tevékenységek és döntések maradnak meg központi hatáskörben.

A kiszervezés határai tehát az egyes funkciókon belül húzódnak, mégpedig az operatív és a stratégiai tevékenységek között. Ez utóbbiak továbbra is szigorúan az anyavállalatok hatáskörében maradnak.

A feljebb lépés hatása a kisajátított jövedelemre

Az anyavállalati tevékenység-szakosodás módosulását elemző fejezet szükséges felvezetőnek bizonyult a feljebb lépés és a kisajátított jövedelem közötti ambivalens összefüggés magyarázatához. A tizedik fejezetben a globális értéklánc-irodalom egyik alapvető modelljét, a mosolygörbe-modellt továbbfejlesztve egy olyan dinamikus modellt állítottam fel, amely a gyártásra szakosodott leányvállalatok feljebb lépését az ez idő alatt bekövetkezett egyéb változások összefüggéseiben szemlélteti.

A modell megmagyarázza azt a furcsa jelenséget, hogy egy-egy feljebb lépési szakaszt követően gyakran az állapítható meg, hogy a feljebb lépett szereplő által kisajátított jövedelem és az általa létrehozott hozzáadott érték hányadosa csökkent.

A dinamikus szemléletű modellben abból indultam ki, hogy a leányvállalati feljebb lépés nem értelmezhető elszigetelt jelenségként: kizárólag az összvállalati folyamatok dinamikájában. Így azonban már korántsem egyértelmű, hogy a leányvállalati feljebb lépés a kisajátított jövedelemhányad növekedéséhez kellene, hogy vezessen.

A modell segítségével bemutattam, hogy

1) A leányvállalatok feljebb lépésével párhuzamosan az anyavállalatok is feljebb lépnek: felszabaduló erőforrásaikat azokra a tevékenységekre koncentrálnak, amelyek egy-egy értékláncon belül a leginkább befolyásolják a teljes hozzáadott értékből való részesedésük mértékét, illetve amelyek a leginkább növelik az összes profitot. Mindeközben, az anyavállalatok egyéb tevékenységeket is végeznek:

- átalakítják – kiterjesztik, vagy éppen konszolidálják – az értékláncot,
- a folyamatos fejlődés jegyében jobbítják termékeik paramétereit, vagy/és csökkentik költségeiket (koordinálják az ezeket célzó folyamatokat)
- diverzifikálják termék- és szolgáltatásportfóliójukat;
- termék-, marketing- és vállalatstratégiai innovációkkal lépnek elő,
- növelik a multinacionális vállalati szintű termelékenységüket.

E lépések eredményeként nő az egyes termékek teljes hozzáadott értéke.

2) Az értéklánccok reorganizációjával és az anyavállalatok szakosodásának változásával párhuzamosan, az értéklánc-koordinátorok költségei (a márkaérték-növelés, a hálózat- és üzletfejlesztés költségei, a vállalatirányítás és a rendszerintegráció költségei) folyamatosan nőnek. Összességében, a „jövedelem / létrehozott hozzáadott érték” mutató a mosolygörbe szélein ábrázolt tevékenységeket végző szereplők esetében is hasonlóan alakul, mint a gyártó leányvállalatok esetében (az általuk létrehozott hozzáadott érték is egyre nő, ellenben a piac nem feltétlenül honorálja mindezt arányosan növekvő profitot biztosító árakkal).

Átlag feletti részesedés a teljes hozzáadott értékből

Bár a szakirodalom szerint (például *Lepak*, 2007; *Teece és szerzőtársai*, 1997) a teljes hozzáadott értékből való részesedést leginkább a tulajdonosi előnyökkel (*Dunning*, 1993) összefüggő erőforrások létrehozását, növelését, erősítését célzó tevékenységek befolyásolják, az empirikus tapasztalatok nem egyértelműek.

Ma már sok feljebb lépett, komplex (dizájn és K+F is) gyártási szolgáltatást kínáló beszállító van, amelyeknek a teljes hozzáadott értékből való részesedése minimális mértékben nőtt csupán: *Tokatli* (2013) szavaival, sok beszállító esetében a nagyobb felelősség többlet-kockázatot jelent csupán, de nem többlet-profitot. Önmagában a saját márka kiépítése sem garantálja a kiemelkedő profitot, és az olyan tudásigényes, de operatív tevékenységekre történő szakosodás sem, amelyeket a multinacionális cégek a megosztott szolgáltatóközpontjaikba telepítenek (marketing-, dizájn-, vagy K+F-feladatok).

Az értékláncokon belüli aszimmetrikus hatalmi viszonyok és a beszállítókra áthárított kockázatok következtében a függetlenség (hazai tulajdon) önmagában szintén nem garantálja az átlag feletti (vagy akár csak az adott szereplő által megtermelt hozzáadott értéknek megfelelő) részesedést a teljes hozzáadott értékből.

Az átlag feletti, vagy legalábbis a létrehozott hozzáadott értéknek megfelelő jövedelem-részesedéssel rendelkező szereplőknek két, egymással összefüggő közös jellemvonásuk van. Egyrészt, tevékenységportfóliójukban jelentős súllyal szerepel a sokféleképpen és sokféle szinten definiálható „*vállalkozási tevékenység*”: a piaci lehetőségek feltárása, a lehetőségek kihasználását célzó stratégia kialakítása és megvalósítása (*Ács és szerzőtársai*, 2014), és megfelelő mértékű a vállalkozási tevékenységhez elengedhetetlen tőkefelhalmozás, mégpedig leginkább az immateriális tőke felhalmozott állománya.

A másik közös jellemvonás a tevékenységek támadhatóságának hiánya: ez szintén leginkább az immateriális tőkefelhalmozással függ össze.

Feljebb lépés és immateriális beruházások

A gyártásra szakosodott cégek feljebb lépését kísérő immateriális beruházások jellegzetességeit részben iparági szinten elemeztem, a WTO–OECD 'WIOD' és az OECD 'ANBERD' adatbázisának felhasználásával, részben pedig 42 magyarországi autóipari és elektronikai leányvállalat mérlegbeszámolójában és a kiegészítő mellékletekben szereplő adatok, információk elemzéséből vontam le következtetéseket.

Megállapítottam, hogy a vizsgált időszakban, a feljebb lépéssel párhuzamosan, gyakorlatilag minden egyes cégnél intenzívebbé vált az immateriális tőkefelhalmozás. A cégek növelték szellemi foglalkoztatottaik létszámát, és vásárolt szolgáltatásokkal is gyarapították immateriális tőkeállományukat. Figyelemre méltó, hogy jóval nagyobb azoknak a cégeknek az aránya, amelyek valamilyen típusú immateriális tőke-beruházást végeznek, mint a K + F-tevékenységet végző vagy K + F-szolgáltatást vásárló cégeké. A kutatás fontos tanulsága, hogy bár a felzárkózást az immateriális tőke-felhalmozással összefüggésben tárgyaló szakirodalom – különösen a délkelet-ázsiai felzárkózási sikertörténetek (például *Kim*, 1998; *Koh–Wong*, 2005) – leginkább a helyi technológiai képességek felhalmozását vizsgálja, az immateriális tőke-felhalmozás ennél jóval szélesebb kategória. Egy-egy vállalat sokrétű immateriális fejlesztési tevékenységet folytat: e tevékenységek egy része a vállalatszerkezeti tőkét, más részük az informatikai tőkét gyarapítja – a technológiai

tőke gyarapítását célzó K+F-tevékenység az összes immateriális fejlesztési ráfordításnak csak egy részét teszi ki. Ennek megfelelően, az immateriális beruházások gazdaságpolitikai ösztönzése éppen olyan fontos, mint a szűk értelemben vett kutatás-fejlesztésé, vagy az állóeszköz-beruházásoké.

Az immateriális-tőke-felhalmozás mértékét és fő összetevőit a cégek iparág-specifikus jellemvonásai erőteljesen befolyásolják. Multinacionális cégek exportra termelő leányvállalatai esetében az immateriális tőkét gyarapító tevékenységek döntően a leányvállalati integrációt, vagyis a leányvállalatnak a multinacionális vállalati szervezetbe, illetve az anyavállalat koordinálta értékláncba történő integrációját szolgálják, és/vagy a helyi alaptevékenységet segítő tételekből állnak.

Gazdaságpolitikai javaslatok

Kutatásom eredményei alapján három javaslatot fogalmaztam meg.

Elsőként, célszerű kihasználni a feljebb lépés hátszelét: azt a felismert trendet, hogy a termeléssel összefüggő tudásigényes támogató folyamatokat az anyavállalatok gyakran a termelővállalatukhoz telepítik, mivel az egymással összefüggő feladatokat nem ésszerű különválasztani. A Magyarországon már működő, termelő telephellyel rendelkező multinacionális vállalatok „utógondozása” keretében, a helyi leányvállalatok funkcionális feljebb lépését elősegítő támogató programokra így valószínűleg azoknál a cégeknél is lenne fogadókészség, amelyek a mintába kerültek, kiemelkedő teljesítményű leányvállalatoknál kevésbé tudták még a helyi termelést támogató üzleti folyamatokat a saját felelősségi körükbe vonni.

A második ajánlás arra az interjúim alapján levont következtetésre támaszkodik, hogy a tudásalapú üzleti szolgáltatásokat nyújtó cégek gyakran könnyebben létesítenek üzleti kapcsolatokat a helyi feldolgozóipari leányvállalatokkal, mint az alkatrész-/részegység-beszállítók.

Ennek megfelelően, fontos lenne olyan célzott támogatási programokat elindítani, amelyek a szolgáltatásokra szakosodott helyi szereplők feldolgozóipari értékláncokba integrálódását segítenék elő, (például a szolgáltatásokra szakosodott helyi cégek és a termelő telephellyel rendelkező külföldi érdekeltségű cégek üzleti kapcsolatfelvételét). A beszállításösztönzési programok egyoldalú termékszemlélete (feldolgozóipari szemlélete) újragondolásra szorul.

A harmadik ajánlás az immateriális beruházásokra vonatkozik. Bár, mint az a felmérésből kiderült, az anyavállalatok akár gazdaságpolitikai támogatás nélkül is beruháznak a helyi leányvállalataik alaptevékenységének termelékenységét növelő immateriális erőforrásokba, a gazdaságpolitikának érdemes ebben társfinanszírozással katalizátor-szerepet vállalnia (hiszen a termelékenységi hatás helyi szinten érvényesül).

Az immateriális erőforrások (leányvállalatoknál történő) felhalmozását támogató költségvetési (társ)finanszírozás egyik legfontosabb területe a képzés, ami egyúttal a leányvállalatok multinacionális vállalati szervezetbe történő integrációját erősítő beruházásnak minősül. Célszerű lenne, ha a gazdaságpolitika a leányvállalatok alkalmazottainak nyelvi képzését támogató programokat finanszírozna, vagy, a cégekkel egyeztetve, a multinacionális vállalatokon belüli mobilitási, tapasztalatszerzési programok költségeinek egy részét magára vállalná (ezek a programok a helyi leányvállalatok alkalmazottainak más leányvállalatoknál, vagy a vállalati központban történő tapasztalatszerzését támogatnák).

A programok célzottá tételéhez elengedhetetlen, hogy a gazdaságpolitikai döntéshozók a jelenleginél jobban ismerjék programjaik potenciális célcsoportjait. A

fejlesztéspolitikával foglalkozó szervezetekben a vállalati 'key account', vagyis a kiemelt ügyfelekkel rendszeres kapcsolatot tartó menedzseréhez hasonló pozíciók létrehozására lenne szükség. A kiemelt cégek mellett, a szakpolitikai eszközök tervezése és az új gazdaságpolitikai programok elindításáról szóló döntések előkészítése során célszerű lenne a támogatások célcsoportjainak további szegmentálása, igényeik és lehetőségeik felmérése; technológiai és ágazati tanulmányok, benchmarking elemzések készíttetése. Röviden, szakpolitikai tudásfelhalmozásra van szükség.

Hivatkozások

- Amin, S.** [1976]: *Unequal Development: An Essay on the Social Formations of Peripheral Capitalism*. Hassocks: Harvester Press
- Ács, Z. – Autio, E. – Szerb, L.** [2014]: National Systems of Entrepreneurship: Measurement issues and policy implications. *Research Policy*, Vol. 43., No. 3.
- Bartlett, C.A. – Ghoshal, S.** [1986]: Tap your subsidiaries for global reach. *Harvard Business Review*, Vol. 64., No. 6.
- Brewer, B.D.** [2011]: Global commodity chains & world income inequalities: the missing link of inequality & the "upgrading" paradox. *Journal of World-Systems Research*, Vol. 17., No. 2.
- Dunning, J.H.** [1993]: *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Görllich, D.** [2010]: *Complementary tasks and the limits to the division of labour*. Kiel Working Papers, No. 1670, Kiel, Kiel Institute for the World Economy
- Grossman, G. – Rossi-Hansberg, E.** [2008]: Trading tasks. A simple theory of offshoring. *American Economic Review*, Vol. 98., No. 5.
- Humphrey, J. – Schmitz, H.** [2002]: How does insertion into global value chains affect upgrading in industrial clusters? *Regional Studies*, Vol. 36., No. 9.
- Kim, L.** [1998]: *From Imitation to Innovation: Dynamics of Korea's Technological Learning*. Boston: Harvard Business School Press
- Koh, W.T. – Wong, P.K.** [2005]: Competing at the frontier: The changing role of technology policy in Singapore's economic strategy. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 72., No. 3.
- Lanz, R. – Miroudot S. – Nordås, H.K.** [2013]: Offshoring of Tasks: Taylorism versus Toyotism. *The World Economy*, Vol. 36., No. 2.
- Leamer, E.E.** [2007]: A Flat World, A Level Playing Field, a Small World After All, or None of the Above? A Review of Thomas L. Friedman's The World is Flat. *Journal of Economic Literature*, Vol. 45., No. 1.
- Lepak, D.P. – Smith, K.G. – Taylor, S.M.** [2007]: Value Creation and value capture: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 32., No. 1.
- Milberg, W. – Winkler, D.** [2013]: *Outsourcing Economics. Global Value Chains in Capitalist Development*. Cambridge: Cambridge University Press
- Mudambi, R.** [2008]: Location, control and innovation in knowledge-intensive industries. *Journal of Economic Geography*, Vol. 8., No. 5.
- Prebisch, R.** [1949]: *Economic Survey of Latin-America, 1948*. New York: United Nations
- Quah, D.T.** [1996]: Twin Peaks: Growth and Convergence in Models of Distribution Dynamics. *The Economic Journal*, Vol. 106., No. 437.
- Singer, H.W.** [1950]: The Distribution of Gains between Investing and Borrowing Countries. *American Economic Review*, Vol. 40., No. 2.
- Sturgeon, T.J.** [2008]: Mapping integrative trade: conceptualising and measuring global value chains. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, Vol. 1., No. 3.
- Sturgeon, T.J. – Gereffi, G.** [2009]: Measuring success in the global economy: international trade, industrial upgrading, and business function outsourcing in global value chains. *Transnational Corporations*, Vol. 18., No. 2.
- Szentes, T.** [1976]: *Az elmaradottság és fejlettség dialektikája a tőkés világ gazdaságban*. Budapest: Kossuth Könyvkiadó
- Teece, D. – Pisano, G. – Shuen, A.** [1997]: Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18., No. 7.
- Tokatli, N.** [2013]: Toward a better understanding of the apparel industry: a critique of the upgrading literature. *Journal of Economic Geography*, Vol. 13., No. 6.

UNCTAD [2011]: *Non-equity modes of international production and development*. Megjelent: *World Investment Report*, Geneva, UNCTAD, pp. 123-164.

World Bank [2012]: *China 2030: Building a Modern, Harmonious and Creative High-Income Society*. Washington: The World Bank

Yin, R.K. [2003]: *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd Edition, Thousand Oaks, CA.: Sage Publications

Az értekezés témájához kapcsolódóan megjelent és megjelenésre váró publikációk

Könyv

Szalavetz Andrea [2004]: *Az információtechnológiai forradalom és a felzárkózó gazdaságok*. Kossuth, Budapest.

Könyvfejezet

Szalavetz Andrea [2015]: *Upgrading and value capture in global value chains – more complex than what the smile-curve suggests*. In: Szent-Iványi, B. (Ed.): *FDI to Central and Eastern Europe in the New Millenium*. Vienna, Wiener Verlag für Sozialforschung (megjelenés alatt).

Sass Magdolna – Szalavetz Andrea: *Crisis and Upgrading: The Case of the Hungarian Automotive and Electronics Sectors*. In: Myant, M. – Drahokoupil, J. (eds.) [2014]: *Transition Economies after 2008: Responses to the crisis in Russia and Eastern Europe*. Abingdon, New York: Routledge pp. 121-139.

Szalavetz Andrea: Régi-új világgazdasági jelenségek a globális értékláncok tükrében. In: Szanyi, M. (szerk.) [2013]: *Válság és megújulás. Múlt jelen és jövő a világgazdaságban*. Budapest, Akadémiai Kiadó, pp. 103-119., 2013.

Szalavetz Andrea: *The Hungarian Automotive Sector: A Comparative CEE Perspective with Special Emphasis on Structural Change*. In: Welfens, J.P. [2012]: *Clusters in Automotive and Information & Communication Technology*. Dordrecht: Springer, pp. 241-270. 2012.

Szalavetz Andrea: *A fejlesztő állam tudomány- és technológiapolitikája*. In: Csáki, G. (szerk.) [2009]: *A látható kéz. A fejlesztő állam a globalizációban*. Budapest: Napvilág Kiadó, pp. 201-235.

Szalavetz Andrea: *From industrial capitalism to intellectual capitalism – The bumpy road to a knowledge-based economy in Hungary*. In: Piech, K. – Radosevic, S. (eds.) [2006]: *The Knowledge-Based Economy in Central and East European Countries*. Palgrave Macmillan, pp. 183-200.

Referált idegen nyelvű folyóiratszövegek

Szalavetz Andrea [2015]: Upgrading and subsidiary autonomy: experience of Hungarian manufacturing companies. *Japanese Journal of Comparative Economics*, Vol. 52., megjelenés alatt

Sass Magdolna – Szalavetz Andrea [2014]: Fostering R&D-based integration and upgrading in global value chains – Policy options drawing on Hungarian evidence. *Acta Oeconomica*, Vol. 64., Special Issue: Post-Socialist Transition in a 25-Year Perspective, pp. 153-180.

Sass Magdolna – Szalavetz Andrea [2014]: Crisis-related Changes in the Specialization of Advanced Economies in Global Value Chains. *Competition and Change*, Vol. 18, No. 1, pp. 54-69.

Sass Magdolna – Szalavetz Andrea [2013]: Crisis and upgrading: The case of the Hungarian automotive and electronics sectors. *Europe-Asia Studies*, Vol. 65., No. 3, pp. 489-507.

Szalavetz Andrea [2012]: Micro-level aspects of knowledge-based development: Measuring quality-based upgrading in MNCs Hungarian subsidiaries, *International Journal of Knowledge-Based Development*, vol. 3, No. 4, pp. 313-330.

Referált magyar nyelvű folyóiratcikk

Szalavetz Andrea [2013]: Szolgáltatásjellegű vállalati tevékenységek fogoly típusú kiszervezése – funkcionális feljebb lépés a hazai feldolgozóipari leányvállalatok szemszögéből. *Külgazdaság*, 57. évf. 5-6 szám

Szalavetz Andrea [2013]: Régi-új világgazdasági jelenségek a globális értékláncok tükrében. *Külgazdaság*, 57. évf. 3-4 szám

Szalavetz Andrea [2013]: Feljebb lépés a multinacionális vállalatok globális értékláncaiban belül – a hazai leányvállalatok tapasztalatai. *Külgazdaság*, 57. évf. 1-2 szám

Szalavetz Andrea [2012]: Az immateriális beruházások és a nem közvetlenül a termelésben foglalkoztatottak szerepe a gazdasági felzárkózásban. *Közgazdasági Szemle*, 59. évf. 11. szám

Szalavetz Andrea [2012]: A „feljebb lépési” teljesítmény mérése a globális értékláncon belül. *Külgazdaság*, 56. évf. 3-4 szám

Szalavetz Andrea [2011]: Innovációvezérelt növekedés? *Közgazdasági Szemle*, 58. évf. 5. szám, 2011

Szalavetz Andrea [2010]: Relokáció és a helyi leányvállalat fejlődése egy autóipari beszállító példáján. *Köz-Gazdaság*, V. évf. 2. szám