

Válasz

a „Szakosodás és feljebb lépés a multinacionális vállalatok globális értékláncán belül” című értekezésemre készített opponensi véleményekre

Az első szó a köszöneté: köszönöm opponenseimnek írásom gondos elolvasását. A kritikai megjegyzéseket átgondolom, a tanulságokat igyekszem beépíteni a továbbfejlesztett változatba, a dicséreteknek pedig örültem.

Ez az írás a három bírálatra adott válaszaimat tartalmazza. Témák szerint csoportosítottam, amit opponenseim észrevételeztek.

1) Témaválasztás, illetve a makrogazdasági összefüggések tárgyalásának hiánya

Bár opponenseim elfogadták a témaválasztásomat, fontosnak érzem, hogy még néhány bekezdés erejéig kifejtsem az ezzel kapcsolatos megfontolásaimat. Az értéklánc-elmélet, mint páratlanul sokrétű elemzési, megközelítési módszer fogott meg elsősorban. Az értékláncalapú megközelítés – egy távoli, talán megdöbbentő hasonlaltal élve – úgy jelent meg a vállalatstratégiai kérdések, üzleti folyamatok, a mezoszintű változások, valamint makro- és világgazdasági kérdések elemzési módszereként, mint napjaink általános célú technológiái: mindenütt jelenlévő, mindent átható módon. Nem forradalmasította ugyan az elemzéseket, de új perspektívát kínált több olyan jelenség értelmezéséhez, amelyek magyarázatával a szakma már jó ideje foglalkozik.

Az új perspektíva a leglátványosabban egyes világgazdasági kérdések értelmezését befolyásolta, például a nemzetközi kereskedelem elméletét és számbavételét, a közvetlentőke-befektetéseket befolyásoló tényezők változásait és a fejlődés gazdaságtan számos kérdését, például az állam szerepének, lehetőségeinek változását az értékláncok korszakában.

E kérdésekre és sok egyéb, kézenfekvően adódó témára¹ a témaválasztás megfelelő szűkítésének követelménye miatt nem tértem ki, azzal együtt, hogy néhányval közülük, például az iparpolitika átalakulásával és az állam szerepével szeretnék a jövőben foglalkozni.

Az értékláncalapú megközelítési módszer sokrétűsége mellett, a választásom másik fő indoka az az évtizedes, még a magyarországi közvetlentőke-befektetések kutatása során kialakult meggyőződésem volt, hogy az értéklánc-integrálódás, mégpedig a közvetlentőke-befektetésekkel történő integrálódás a felzárkózás folytatódásának egyedüli lehetséges útja. Önálló piaci szereplőként, a legtöbb

¹ Fontos kérdés például, hogy a válságok, keresleti sokkok vajon erőteljesebb hatást gyakorolnak-e az alkatrészek beszállítására szakosodott, értéklánc-integrálódás révén modernizálódott országok, az ún. gyártó-gazdaságok (Baldwin, 2012) szereplőire, mint a végtermékek értékesítése során a kereslet-visszaeséssel közvetlenül szembesülő, az ún. vállalati-központ gazdaságokban (Baldwin, ibid.) összpontosuló szereplőkre? Valóban ostorcsapás-szerűen terjed a válság hatása? Ha igen, milyen gazdaságpolitikával lehet erre felkészülni?

Szintén releváns makrogazdasági, gazdaságpolitikai kérdés, hogy milyen innovációs rendszer, milyen intézményi környezet a leghatékonyabban azt a célt, hogy az értékláncokon keresztül beáramló tudás megsokszorozódjon és a helyi értéklánc-szereplők a legjobban élhessenek a megnyíló innovációs lehetőségekkel.

Baldwin, R. E. (2012). Global supply chains: Why they emerged, why they matter, and where they are going. CEPR Discussion Paper, No. DP9103.

iparágban már önmagában a technológiai fejlődés jelenlegi üteme is követhe-tetlen lenne a hazai szereplők számára, mégpedig nem csupán az állóeszköz-beruházások tőkeigénye, hanem leginkább az azokat kísérő, és a megtérüléshez elengedhetetlen immateriális (vállalatszervezeti, üzleti modellbeli, és a humántőkét érintő) fejlesztések tőke- és tudásigénye miatt – és akkor még nem beszéltünk a mindezt nagyságrendekkel meghaladó tőkeigényű downstream funkciókról, a piacközei tevékenységek tőkeigényéről.

Ezzel a meggyőződéssel láttam neki a dolgozatnak, kiegészítve azzal, hogy globális értékláncokba integrálódva, globális vállalatok leányvállalataiként olyan páratlan tanulási, feljebb lépési lehetőségek nyílnak meg a hazai szereplők előtt, amelyekkel, ha – a jelenleginél jóval nagyobb számban – élni tudnának, akkor a fejlődés, felzárkózás folyamatosan adódó feladatainak nagy részét, jó ideig „kipipálhatnánk”.

Ahogy haladtam előre a vállalati interjúkkal, és olvastam a témához kapcsolódóan egyre több kiváló tanulmányt, fokozatosan rájöttem, hogy kipipálásról szó nincs. Bár a kiinduló feltételezésemet nem vettem el, hiszen más út (önálló versenyzés a világpiacon², saját (regionális) értékláncok kialakítása³, bezárkózás) valóban nem járható, világossá vált, hogy a felzárkózáshoz messze nem elegendő a globális vállalatok helyi leányvállalatainak feljebb lépése. Nem elegendő az sem, ha a befektetés-ösztönzés mennyiségi célokról minőségiekre tér át: magas technológiai szintű, gyors növekedésre képes iparágakba igyekszik terelni a tőkebefektetőket, és ráveszi őket, hogy ne csupán termelőbázisnak tekintsék magyarországi telephelyeiket, hanem termelést támogató, tudásigényes üzleti folyamatokat is ide telepítsenek.

2) Ide kapcsolódik az értéklánc-integrálódás és a felzárkózás összefüggésének kérdése, amelyet mindhárom opponensem észrevételekkel, esetenként kérdésekkel látott el.

Opponenseim egyetértettek velem abban, hogy a világgazdasági integrálódás, a hatvanas–hetvenes évek meghatározó elméleti irányzataival ellentétben, a periféria országai számára nem szükségszerűen eredményez tartós lemaradást, ellenkezőleg, sokak számára kitörési lehetőséget jelent.

Mindazonáltal, mint *Papanek Gábor* szavá teszi, egy – többek által hiányként említett – összefoglaló fejezetben visszatérhettem volna erre a kérdésre, és részletesebb makrogazdasági összefüggésrendszerbe helyezhettem volna a vállalati vizsgálataim eredményeit.

Valóban, a világgazdasági (értéklánc-) integrálódás és a periférius országok felzárkózásának összefüggése a dolgozatomban szereplő néhány oldalnál jóval bővebb kifejtést érdemel. Nem meglepő, hogy mindhárom opponensem számára a legérdekesebbnek a leányvállalati feljebb lépés ambivalens jövedelmezőségi hatása

² Meghatározott vállalati méret alatt, néhány tudásalapú iparágban tevékenykedő született globális vállalkozások kivételével. Ezeket a cégeket azonban bizonyos növekedési küszöb felett rendre felvásárolják a tőkeerős versenytársak.

³ Bár ezt a törekvést (ideig–óráig) sikerrel valósították meg egyes dél-amerikai országok feltörekvő multinacionális társaságai (Cuervo–Cazurra, 2008) és más, nagy belső piaccal rendelkező országok (például Brazília, India, Kína, – lásd erről: Horner, 2013) erőteljes állami támogatást élvező szereplői, a dolgozatomban amellet érveltem, hogy Magyarország számára ez nem járható út.

Cuervo-Cazurra, A. (2008). The multinationalization of developing country MNEs: The case of multilatinas. *Journal of International Management*, 14(2), 138-154.; Horner, R. (2013). Strategic decoupling, recoupling and global production networks: India's pharmaceutical industry. *Journal of Economic Geography*, 14 (6): 1117-1140.

bizonyult. Opponenseim egyetértettek ugyan azzal a megállapítással, hogy az integrálódás felzárkózási lehetőséget teremt, mindazonáltal, egy közepes jövedelmi szinten megrekedt ország perspektívájából nézve, kevésbé biztató, hogy sem az értéklánc-integrálódás, sem a „minőségi” tőkebefektetések vonzása, sem a leányvállalati feljebb lépés nem elégséges a továbblépéshez. Meghatározott – ráadásul egyre alacsonyabbra kerülő – fejlettségi küszöb felett a felzárkózás kifulladás.

Losoncz Miklós rávezető kérdésként fogalmazta meg nagyjából ugyanezt a hiányérzetét. Rákérdezett, hogy mi következik a komparatív előnyök elméletének értelmezésére nézve abból, hogy dolgozatomban a leányvállalati feljebb lépést az anyavállalat–leányvállalat átalakuló munkamegosztásának összefüggésébe helyeztem? Miként kapcsolható össze a komparatív előnyök elméletével, hogy rámutattam, miközben a leányvállalat a korábbiaknál nagyobb fajlagos hozzáadott értékű feladatokra szakosodik, az anyavállalat is „feljebb lép”: a leányvállalatainak átadott feladatok helyett még magasabb szintű, a tulajdonosi előnyökkel még szorosabban összefüggő tevékenységekre koncentrál?⁴ *Blahó András* pedig felveti a transzferárak kérdését, hiányolja e téma erőteljesebb kifejtését.

Az anyavállalat–leányvállalat közötti munkamegosztás dinamikájának szempontjából a komparatív előnyök elméletének felidézése azért nagyon jó asszociáció, mert – ahogy ezt a dolgozatomban több helyen igyekeztem kifejteni – a leányvállalatok együtt fejlődnek anyavállalatukkal, a feljebb lépés mindkét fél esetében nyilvánvaló. Ennek során, bár mindkét fél jövedelme nő, az egyes szereplők tevékenységének jövedelmezősége (egységnyi munkára, vagy tőkére eső jövedelme) nem egyformán változik. A komparatív előnyök elmélete tehát egyértelműen ide illik: az előnyök kölcsönösek, de nem egyenlően oszlanak meg – szerencsés lett volna, ha ezt az elméletet a dolgozatomban felidézem.

És, hogy konkrétan miként változik az egyes szereplők tevékenységének jövedelmezősége, ezzel összefüggésben szintén nagyon ide illik a transzferárak kérdése, hiszen az anyavállalatok stratégiai döntése, miként erre *Blahó András* rámutatott, hogy a belső elszámoló árak segítségével melyik földrajzi egységükben mekkora jövedelmezőséget mutatnak ki.

Ami a leányvállalati feljebb lépés makrogazdasági összefüggéseit illeti, a közepes jövedelmi szintet elért országok először azt a problémát érzékelik, hogy egy-egy jelentős, új közvetlentőke-befektetés, illetve annak termőre fordulása már nem gyakorol olyan kiemelkedő, statisztikailag számottevő hatást a növekedésükre, exportjukra, gazdasági szerkezetükre és általában a gazdasági teljesítménymutatóikra, mint korábban.⁵ A fejlődés lelassul, így *a felzárkózás is csak akkor folytatódik, ha ez a lassú fejlődés megfelelően szétterül*: nem egy-egy új óriás-beruházón, vagy a meglévők egy-egy újabb relokációs döntésén múlik.

A felzárkózás akkor folytatódik, ha

- *ezernyi*⁶ innovatív, gyorsan nemzetköziesedő kis- és középvállalkozó, egyenként apró sikerei összeadódnak

⁴ Dolgozatomban ezzel magyaráztam az egyes szereplők teljes jövedelemből való részesedésének aszimmetrikus változását a feljebb lépést követően.

⁵ Ide kapcsolódik *Blahó András* jogos felvetése, aki felhívja a figyelmet, hogy a 2. táblázatomban a kiemelkedő szlovákiai teljesítmény a kétezres években, gyakorlatilag egyetlen nagy beruházó, a KIA megtelepedésére és tevékenységére vezethető vissza.

⁶ Az „ezernyi” kifejezés nem konkrét számmra vonatkozik, hanem arra, hogy kevésbé koncentrált, szétterülő növekedésre lenne szükség. Nagyszámú vállalat apró eredményei fenntarthatóbb növekedést eredményeznek, mint egy-egy a nemzetgazdasági statisztikát önmagában befolyásoló

- a meglévő hazai és külföldi cégek fejlesztő beruházásainak termőre forduló eredményeivel,
- a megélénkülő – és korántsem csupán a helyi leányvállalatokra korlátozódó termelékenység-emelkedéssel (ez utóbbi folyamatos humántőke-felhalmozást, immateriális- és állóeszköz-beruházásokat igényel),
- a leányvállalatok feljebb lépésével, továbbá
- néhány új közvetlentőke-befektetéssel.

Érvelésem ezen a ponton kapcsolódik *Papanek Gábor* bírálatának egyik megfontolásra érdemes gondolatmenetéhez, aki felhívta a figyelmemet, hogy ha már a dolgozatomban megállapítom, hogy a globális vállalatok helyi leányvállalatainak feljebb lépése a továbblépés szükséges, de nem elégséges feltétele, akkor gazdaságpolitikai javaslatok között is hangsúlyosabban kellene szerepelniük a hazai kis- és középvállalatok fejlődését szolgáló ajánlásoknak (ezeket pótlólag beillesztem az ajánlások közé).

3) A formális hipotézisek hiányát több opponensem is szóvá tette.

A dolgozatot főként azért nem formális hipotézisek alapján építettem fel, mert úgy éreztem, kvalitatív elemzési módszerhez ezek kevésbé illenek, inkább kvantitatív munkákhoz, ahol a hipotéziseket formálisan tesztelni lehet. Dolgozatomban kvalitatív elemzést alkalmaztam: kérdéseket tettem fel, és igyekeztem azokat több szempontból körüljárva megválaszolni. A globális értékláncok témája természetesen számos – hipotézisek felállítására alkalmas – kérdést vet fel, ezek egy részével szeretnék a jövőben foglalkozni. Érdemes tovább gondolkodnom azon, hogy valóban a globalizáció új szakaszát, új minőséget, új paradigmát jelent-e a termelés globális értékláncokba szerveződése? Hipotézisem szerint nem forradalmi újdonságokról, hanem fokozatos fejlődésről van szó. Ugyanakkor, ha akár csak egy-két évtizedes távlatból tekintünk vissza az egyenként csak kisebb-nagyobb mennyiségi változásként érzékelt „újdonságokra”: például

- az immateriális beruházások összes beruházáson belüli súlyának és versenyképességet meghatározó szerepének növekedésére;
- az új technológiai megoldások elterjedésének gyorsulására;
- a gyártási szolgáltatást végző óriáscégek (Flextronics, Jabil, Foxconn stb.) felemelkedésére és önálló értéklánc-szervező erővé válására; vagy
- az értéklánc-szakosodás mozaikszerűségének növekedésére

– akkor összességében mégis új minőséget érzékelünk.

óriásberuházás. A dolgozatomban felidéztem *Moncada-Paternò-Castello és szerzőtársai* (2010) érvelését. A szerzők az Európai Unió üzleti szektorának K + F-teljesítményét hasonlították össze a fő versenytársak megfelelő adataival, és megállapították, hogy ami a leginkább K + F-intenzív cégek mutatóit illeti, az EU sem az Egyesült Államokkal, sem Japánnal szemben nincs lemaradásban. Az EU versenyszférájának K + F-lemaradását inkább az okozza, hogy míg az európai versenyszféra K + F-ráfordításainak és eredményeinek jelentős hányada néhány kimagaslóan teljesítő vállalatra (vagyis a teljes vállalati populációnak egy kis részhalmazára) vezethető vissza, az Egyesült Államokban nagyszámú kis- és középvállalat végez erőteljes és szisztematikus K + F-tevékenységet, és mutat fel ennek megfelelő eredményeket. A dolgozatban ezt a példát a magyarországi immateriális beruházások túlzott (egészségtelen) koncentrációjához hasonlítottam, itt pedig azért került elő, mert a gazdasági teljesítménymutatók egészségtelen koncentrációját próbálom ezzel a hasonlattal megvilágítani.

Moncada-Paternò-Castello, P., Ciupagea, C., Smith, K., Tübke, A., & Tubbs, M. (2010). Does Europe perform too little corporate R&D? A comparison of EU and non-EU corporate R&D performance. *Research Policy*, 39(4), 523-536.

Hipotézisek felállítására is alkalmas kérdés, hogy tovább erősödik-e az értékláncok földrajzi szétdarabolódása?⁷ A centripetális, vagy a centrifugális erők kerekednek felül? Feltéve, hogy a folyamatok iránya nem egyértelmű. A földrajzi változásokat inkább a globális vállalatok stratégiai megfontolásai befolyásolják: ezek a cégek igyekeznek az új technológiai megoldások teremtette lehetőségeket kihasználni, illetve a világpiaci erőviszonyok változásaihoz, új erőterek,⁸ gyorsan növekvő piacok megjelenéséhez alkalmazkodni.⁹

További kérdés, hogy az értékláncok szerveződése során a jövőben még inkább előtérbe kerülnek-e a nem közvetlentőke-befektetéseken alapuló integrációs formák?¹⁰ Hipotézisem szerint igen, a tulajdonosi kapcsolaton alapuló ellenőrzést és irányítást mind inkább felváltják a szerződéses kapcsolatokra épülő koordinációs formák, a *tulajdonlás* helyett az erőforrásokhoz való *hozzáférés* lesz igazán lényeges.

Ezt a néhány kérdést, illetve a dolgozatban tárgyalt témákat hipotézisek szempontjából végiggondolva, valóban, jogosnak látom a felvetést: az egyes fejezeteket formális hipotézisek köré is felépíthettem volna, jobb fogódzót adva olvasóimnak, mint a dolgozatban szereplő közvetett fogalmazásokkal.

4) Mélyinterjú, mint kutatási módszer

Bár opponenseim elfogadták, hogy az irodalom feldolgozásán, a statisztikai elemzésen és a mérlegbeszámolókat kísérő kiegészítő mellékletek, vagyis a hivatalos vállalati adatok alapján összeállított adatbázisok elemzésén túlmenően, a vállalati mélyinterjúkat is fontos kutatási módszernek tekintetem, úgy érzem, ez a választás némi további magyarázatra szorul.

Az utóbbi évtizedekben, a legtöbb kutatási projektem keretében alkalmaztam ezt a módszert – becslésem szerint pályám során eddig legalább 150 mélyinterjút

⁷ Érdekes felidézni Koza és szerzőtársainak érdekes szóhasználatát, aki ugyanazt az összeszerelés, összerakás (assembly) szót használja napjaink globális vállalataira, mint amivel a gépkocsik összeszerelését írják le, és hangsúlyozza, hogy a vállalati szervezetbe vertikálisan integrált egységeknél jóval sokszínűbb és rugalmasabb felállásra utal az „elemekből összerakott” globális vállalat kifejezés. Koza, M.P., Tallman, S., & Ataay, A. (2011). The strategic assembly of global firms: A microstructural analysis of local learning and global adaptation. *Global Strategy Journal*, 1(1-2), 27-46.

⁸ Blahó, A., & Kutasi, G. (2010). *Erőközpontok és régiók*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

⁹ Ami az új technológiai megoldások földrajzi hatását illeti, a 3D nyomtatás például a centrifugális folyamatokat erősíti: a felhasználáshoz közel „nyomtathatják” az alkatrészeket, minimálisra csökken a skálahatékonysághoz szükséges darabszám. Ugyanakkor a centripetális folyamatok is előtérbe kerülnek, közvetlen digitális gyártás esetében kevésbé van szükség a munkaigényes műveletek kitelepítésére. A virtuális mérnöki platformok a centripetális folyamatokat erősítik (egy adott helyről lehet mérnöki támogatást nyújtani a földrajzilag szétforgácsolt termelő telephelyeknek), de a virtuális mérnöki együttműködést lehetővé tevő technikák ugyanakkor centrifugális folyamatok hajtóerejeként is felléphetnek. A kollaboratív robotok megjelenése egyesek szerint a centripetális folyamatokat erősíti (a termelés visszatelepítésével járhat), mások szerint ennek a technológiának a termelés földrajzi szerkezetére gyakorolt hatása semleges: a meglévő termelő telephelyeket fejlesztik az új technológiai megoldásokkal. (Lásd erről a legutóbbi kutatási projektem keretében összefoglalt irodalmat: Szalavetz, A. (2016). Az ipar 4.0 technológiák gazdasági hatásai. Egy induló kutatás kérdései. *Külgazdaság*, 60(7-8), 27-50.) Az új erőterek a centrifugális folyamatok intenzitását növelik: egyrészt a feltörekvő, gyorsan növekvő belső piaccal rendelkező országok tárgyalási pozíciói elég erősek ahhoz, hogy az ide irányuló közvetlentőke-befektetéseket rákényszerítsék, hogy tudásigényes feladatokat is a helyszínre telepítsenek, másrészt a globális vállalatok amúgy is mind erőteljesebb lokalizációs stratégiával kívánják a piacokat meghódítani.

¹⁰ UNCTAD (2011). *World Investment Report. Non-equity modes of international production and development*. Geneva: UNCTAD

készítettem. Minden egyes jól sikerült¹¹ beszélgetés után erősödött a meggyőződésem, hogy a vállalati döntéseket befolyásoló tényezők jóval bonyolultabbak, mint ahogy azok a kérdőívekre, vagy az adatelemzésre épülő szakirodalomban szerepelnek. Mélyinterjúk nélkül elképzelhetetlen olyan folyamatok megértése, mint az anyavállalat – regionális központ – leányvállalat közötti hatáskör-megosztás és annak változásai, a leányvállalatoknak a globális vállalati szervezetben kialakított pozícióját befolyásoló tényezők sajátosságai; az anyavállalati transzferek, az immateriális beruházások sokrétűsége és ezek valódi szerepe a termelésre szakosodott leányvállalatoknál; a globális vállalatszerkezeten belüli tudásáramlás sajátosságai, vagy éppen a leányvállalatok közötti versengés és együttműködés.¹²

Mindez megfordítva is igaz: az interjúk nem működnek szakirodalom nélkül. A vállalati szakirodalom – sok esetben nem csupán az üzleti, hanem a műszaki, a termelésszervezési, informatikai szakirodalom alapján történő felkészülés elengedhetetlen ahhoz, hogy olyan kérdéseket tudjak feltenni, amelyek hatására valóban mélyre hatoló, lényegre eláruló válaszok születnek.

Ezzel együtt, opponenseim felvetése jogos: a szerény és nem reprezentatív vállalati mintán alapuló információk alapján levont következtetések általánosíthatósága kérdéses, legalábbis nagyfokú óvatosságot igényel. Laki Mihálytól kölcsönzött szóhasználattal, épp ezért mindig leszögezem, hogy a vállalati tapasztalatok állításaim *illusztrálására*, nem pedig *bizonyítására* szolgálnak. Összességében, az egyes leányvállalatoknál megfigyelt változások okait és kimenetelét az interjúk során tárgyalt témákon túlmenően, iparági, technológiai, földrajzi, vállalatstratégiai, intézményi és egyéb tényezők sokasága befolyásolhatja.

Több olyan, mélyinterjúkon alapuló tanulmányt olvastam, ahol hosszú oldalakon keresztül, adott esetben a tanulmány teljes hosszának akár 15 %-át kitevő terjedelemben részletezték a szerzők, hogy milyen módszerekkel oldják meg, hogy a célzott mintavétellel kiválasztott, nem reprezentatív vállalati körben végzett interjúik alapján, mégis, valamennyire megalapozott következtetéseket vonhassanak le. Ezeken felül, jelentős módszertani segítséget nyújtottak azok a tanulmányok, amelyek az esettanulmányos kutatás során követendő eljárásokról, az alkalmazandó kutatási módszerekről szóltak, vagy éppen a kvalitatív elemzés létjogosultsága mellett soroltak fel érveket.¹³

Bár e tanulmányokban leírt módszertani fogások többségét igyekeztem alkalmazni a mintaválasztás, az interjúkra történő felkészülés, az interjúk készítése, és főként az elemzés során, egyetértek opponenseimmal abban, hogy a választott

¹¹ Sajnos, és természetesen nem minden beszélgetésem sikerült jól, de az esetek 80-85 százalékában, ha egy vállalatvezető, vagy menedzser vállalkozott az interjúra, akkor valóban *adott is információt*, nem csupán *beszélt*.

¹² Köszönöm ezzel kapcsolatban *Papanek Gábor* felvetését a globális vállalatokon belüli integráció kölcsönös tanuláson és tapasztalatszerzésen alapuló evolúciós értelmezéséről. Az integráció és koordináció módszereinek változása izgalmas téma, a globális vállalatokon belül integráció módszereivel és az ezzel kapcsolatos tranzakciós költségek alakulásával szeretnék a jövőben foglalkozni.

¹³ Elsősorban Kathleen Eisenhardt írásaira támaszkodtam, például: Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.; Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.

Fontos forrás volt még: Ghauri, P. (2004). Designing and conducting case studies in international business research. *Handbook of qualitative research methods for international business*, 109-124.

Doz, Y. (2011). Qualitative research for international business. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 582-590.

kutatási módszer korlátait újra és újra hangsúlyozni kell. Ehhez kapcsolódik *Losoncz Miklós* bírálatának egyik pontja, amelyben felhívja a figyelmemet, hogy precízebben meg kellett volna fogalmaznom a vizsgálataim időhorizontját.

5) Időhorizont: Köszönöm ezt az észrevételt, a dolgozatot átlapozva látom, valóban meglehetősen hátul, elrejtve, és csak egy-két fejezetben szerepel konkrét utalás a vizsgált időszakra. Most, pótlólag, a bevezetőben a kutatási módszerek fejezetbe beszúrtam egy bekezdést a vizsgálat időhorizontjáról.¹⁴ Az interjúk során a 2008 és 2013 között időszakot vizsgáltam, de a beszélgetések során természetesen a 2008-asnál korábbi évek történései is előkerültek, illetve a 2014-ben készített interjúk során a jelen és a(z akkori) közeljövő eseményei is szóba kerültek.

Jogosnak érzem *Losoncz Miklós*nak azt a mondatát is, miszerint gyakran tértől és időtől függetlennek tűntek a megállapításaim: az általánosítást korlátozó tényezőket elismerve ugyan, mégis, tértől és időtől függetlenül általánosítani igyekeztem, amikor a feljebb lépés (a termelésre szakosodott leányvállalatok feljebb lépésének) megnyilvánulási formáiról, az anyavállalati–leányvállalati szakosodás változásairól, a feljebb lépésnek a leányvállalati teljesítménymutatókra és a leányvállalati autonómiára gyakorolt hatásáról írtam.

Érdekes, elgondolkodtató kérdést vet fel ugyanakkor ez a megjegyzés, jelesül, hogy mi az, ami a szokásos módszertani korlátozó tényezőkön túlmenően, térben és időben korlátozza megállapításaim érvényességét? Ami az időt illeti, elsősorban a technológia. Napjaink információtechnológiai megoldásai erőteljesen befolyásolják a leányvállalatok koordinációját, a vállalati információs rendszerek elterjedése pedig a leányvállalati autonómia alakulását. Az anyavállalati immateriális transzferek formáit, összetevőit és volumenét szintén napjaink technológiai trendjei és az ezekkel együtt fejlődő, változó vállalatszervezeti megoldások befolyásolják.

Ami a megállapítások érvényességének térbeli korlátait illeti, a vizsgált vállalatoknál sokszor előkerült az útfüggőség témája: Magyarország rendszerváltást követő úttörő szerepe a nyitásban, a zászlóshajó-tőkebefektetések megszerzésében. Jó néhány cég fejlődését, pontosabban a helyi leányvállalatok feljebb lépését befolyásolta, segítette elő a hosszú időre visszavezethető helyi történetük, és az is, hogy a rendszerváltást követő években a helyi menedzsment sokszor nagyobb autonómiára tett szert, mint történne ez egy mostani befektetés esetében. Tértől nem tekinthető függetlennek, hogy a globális vállalatok stratégiáját a piac mérete (a fogadó ország piacáé, illetve a fogadó országgal versengő egyéb piacoké), a piac növekedése és a fogadó ország intézményrendszerének fejlődési iránya egyaránt erőteljesen befolyásolja, vagyis a megfigyelt vállalati változások hely-specifikusak. A piacméret és -növekedés szerepének jelentőségét példázza egy olyan vállalat esete, ahol a kezdeményező és viszonylag jelentős autonómiát élvező helyi menedzsment egy idő után hiába állt elő új és új ötletekkel, viszonylag csekély mértékű beruházást igénylő javaslatokkal, anyavállalatának figyelme a gyorsan növekvő távol-keleti piacok felé fordult, a magyarországi kezdeményezések rendre érdektelenségbe kezdtek fulladni.

¹⁴ Hasonlóképpen, pótlólag illesztettem a dolgozatba, szintén *Losoncz Miklós* felvetésére reagálva, néhány adatot a mintába került cégek gazdasági súlyával kapcsolatban, jelesül hogy a hét autóipari cég az iparág teljes árbevételének 42 %-át adta folyó áron 2013-ban, az iparági kivitelnek pedig közel 40 %-át. Az öt elektronikai cég ezzel szemben az iparági árbevételnek csupán közel 14 %-át és a kivitel 13 %-át képviselte. A kormányzat stratégiai szövetségei köréből 5 cég került a mintába, ebből az egyik olyan módon, hogy a dolgozat lezárását követően, az általam interjúvolt céget felvásárolta egy stratégiai szövetséges cég anyavállalata.

6) Terminológia

Mivel sok fejtörést okozott, a válaszom végére hagytam a logikailag inkább a legelejére illő gondolatokat *Blahó András*nak a multinacionális vállalat versus transznacionális társaság fogalomhasználatról szóló felvetésével kapcsolatban. *Blahó András* érvelése, mely szerint a nemzetekhez, nemzetgazdaságokhoz kötődő anyavállalatok nemzetközi terjeszkedésével egyrészt vállalaton belüli folyamatok válnak külsővé (kerülnek a globális kereskedelembe), másrészt megfordítva, a transznacionális társaságok külső, nemzetközi folyamatokat integrálnak vállalaton belülivé, plasztikusan megmagyarázza azt a terminológiai különbséget, amelyet én eddig csak különböző iskolákat követő, eltérő szóhasználatként érzékeltem.¹⁵ A dolgozatomban a multinacionális vállalatok elnevezést használtam, valószínűleg arra visszavezethetően, hogy leginkább vállalatgazdasági szempontból próbáltam értelmezni a vizsgált jelenségeket, és a nemzetközi üzleti gazdaságtan perspektíváját alkalmazó szakirodalmi forrásaim többségében szintén ez a szó szerepelt. Ebben a válaszban ugyanakkor már következetesen egy harmadik elnevezést, a globális vállalat kategóriáját használtam. Reményeim szerint ez áthidaló megoldás lehet, mivel ez a szóhasználat szervezettebben kapcsolódik a globalizáció, illetve a globális értékláncok témaköréhez.

Ami pedig az „upgrading” feljebb lépésként történő magyarázatát illeti, nem igazán voltam elégedett ezzel a megoldással, de jobbat nem találtam. Mindig is érdekelték a nyelvi érdekességek, a csak egy adott nyelven létező, más nyelvre nehezen, körülményesen lefordítható szavak, amelyek az adott nyelvet anyanyelvként használók kultúrájáról is sokat elárulnak. A sors fintora, hogy éppen egy ilyet választottam disszertációm fő tárgyaként.

2016. november 5.



Szalavetz Andrea

¹⁵ Az egyetemen természetesen én is vizsgáztam abból, hogy multinacionális vállalatnak a soknemzetiségű, transznacionális társaságnak pedig a nemzetek feletti tevékenységet folytató vállalatokat nevezzük.