

**Szalavetz Andrea**

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

**Magyarországi feldolgozóipari leányvállalatok tapasztalatai**

**AKADÉMIAI DOKTORI ÉRTÉKEZÉS**

**2015. március**

## Tartalom

|                                                                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Bevezető.....                                                                                                               | 5   |
| 1.1 Kutatási kérdések és módszerek .....                                                                                       | 10  |
| 1.2 A vállalati minta .....                                                                                                    | 17  |
| 1.3 A dolgozat áttekintése .....                                                                                               | 20  |
| 2. A globális értékláncok.....                                                                                                 | 24  |
| 3. Az értékláncok alkotóelemei: az üzleti funkciók és a feladatok.....                                                         | 33  |
| 4. Üzleti funkciók és feladatok a magyarországi leányvállalatoknál.....                                                        | 39  |
| 5. Értéklánc-szakosodás – A vállalati funkciók feldarabolhatóságának<br>következményei.....                                    | 51  |
| 6. Feljebb lépés a multinacionális vállalatok globális értékláncain belül .....                                                | 60  |
| 6.1 Korábbi „feljebb lépés”-vizsgálatok .....                                                                                  | 60  |
| 6.2 Feljebb lépés globális értéklánc-szemléletben .....                                                                        | 68  |
| 7. Funkcionális feljebb lépés a magyarországi leányvállalatok körében .....                                                    | 76  |
| 7.1 A vállalati funkciók bővülése .....                                                                                        | 76  |
| 7.2 Funkcionális feljebb lépés „mélyüléssel” .....                                                                             | 79  |
| 7.3 A funkcionális feljebb lépés harmadik megnyilvánulási módja: hatóköri<br>feljebb lépés.....                                | 85  |
| 8. A (funkcionális) feljebb lépés hatása a leányvállalatok teljesítménymutatóira és<br>autonómiájára – elmélet és empiria..... | 91  |
| 8.1 Az adatelemzés eredményei és tanulságai .....                                                                              | 96  |
| 8.2 Az interjúk eredményei és tanulságai .....                                                                                 | 102 |
| 8.3 Feljebb lépés és anyavállalat – leányvállalat kapcsolatok: autonómia,<br>koordináció, integráció .....                     | 105 |
| 8.4 Következtetések.....                                                                                                       | 121 |
| 9. Az anyavállalatok alapvető kompetenciáinak változása .....                                                                  | 124 |
| 10. A feljebb lépés hatása a kisajátított jövedelemre .....                                                                    | 134 |
| 11. Immateriális beruházások a hazai feldolgozóipari leányvállalatoknál .....                                                  | 152 |
| 11.1 Az Innodrive-módszer .....                                                                                                | 157 |
| 11.2 A vizsgált mintánknál alkalmazott módszer.....                                                                            | 160 |
| 11.3 A vállalati minta és néhány óvatosságra intő megfontolás.....                                                             | 164 |
| 11.4 Eredmények .....                                                                                                          | 166 |
| 11.5 Következtetések.....                                                                                                      | 171 |
| 12. Kitekintés, összegzés és gazdaságpolitikai tanulságok.....                                                                 | 182 |
| Hivatkozások .....                                                                                                             | 198 |

## Táblázatok jegyzéke

|                                                                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. táblázat: A szervezeti / lokációs mátrix — A vállalat határaival kapcsolatos döntések .....                                            | 29  |
| 2. táblázat: Az export közvetett hazai hozzáadottérték-aránya a járműiparban .....                                                        | 67  |
| 3. táblázat: A feljebb lépés közelítő változói és a jövedelmezőség .....                                                                  | 101 |
| 4. táblázat: A feljebb lépés hatása a modell egyes szereplőinek teljesítménymutatóira .....                                               | 142 |
| 4.a táblázat: A feljebb lépést megelőző állapot .....                                                                                     | 143 |
| 4.b táblázat: A feljebb lépést követő állapot: 1. forgatókönyv .....                                                                      | 143 |
| 4.c táblázat: A feljebb lépést követő állapot: 2. forgatókönyv .....                                                                      | 143 |
| 5.a táblázat: Az immateriális beruházások súlya és néhány egyéb mutató a járműiparban, 2011 .....                                         | 155 |
| 5.b táblázat: Az immateriális beruházások súlya és néhány egyéb mutató az elektronikai és optikai eszközök gyártása iparágban, 2011 ..... | 155 |

## Ábrák jegyzéke

|                                                                                                                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. ábra: A hozzáadott érték / kibocsátás aránya néhány OECD ország feldolgozóiparában (%) .....                                                                                         | 25  |
| 2. ábra: A mosoly-görbe gazdaságtana .....                                                                                                                                              | 92  |
| 3. ábra: A mosolygörbe valódi alakja: ferde száj .....                                                                                                                                  | 95  |
| 4. ábra: A funkcionális feljebb lépés hatása a teljes hozzáadott értékből való részesedésre .....                                                                                       | 137 |
| 5. ábra: A cserearányok alakulása néhány fejlődő-felzárkózó országban .....                                                                                                             | 146 |
| 6. ábra: A cserearányok alakulása a Visegrádi országokban .....                                                                                                                         | 147 |
| 7. ábra: A vásárolt tudásalapú üzleti szolgáltatások értéke a járműiparban és az elektronikai és optikai eszközök gyártása iparágban, Magyarországon .....                              | 173 |
| 8. ábra: A vásárolt tudásalapú üzleti szolgáltatások súlya az összes köztes inputon belül a járműiparban és az elektronikai és optikai eszközök gyártása iparágban Magyarországon ..... | 174 |



## 1. Bevezető

A globális értékláncokba szerveződő termelés térhódítása látványos felzárkózási lehetőségeket teremtett a kevésbé fejlett országok gazdasági szereplői számára. Esetenként már kevés számú helyi szereplő értékláncokba integrálódása is felgyorsította ezeknek az országoknak az iparosodását.<sup>1</sup> Az iparosodás leegyszerűsödött: a fejlődő, felzárkózó országoknak ma már nem kell végigjárniuk a szerves (integrált) fejlődés, növekedés és tőkefelhalmozás stációit, nem kell megteremteniük az iparosodáshoz szükséges beszállítói hálózatot. Nem kell széleskörű technológiai és menedzsment szaktudást, illetve piaci ismereteket szerezniük. Elegendő, ha a meglévő globális értékláncokba integrálódnak: ennek révén a tőkeszegény, és alacsony szintű technológiai ismeretekkel rendelkező országok olyan pótlólagos erőforrásokhoz jutnak (tőkéhez, fejlett technológiához és annak működtetéséhez szükséges know-how-hoz, menedzsment-ismeretekhez és nem utolsó sorban piachoz), amelyekkel viszonylag hamar iparosodott, exportorientált országokká válhatnak (*Baldwin, 2014; Whittaker és szerzőtársai, 2010*).

Mindazonáltal, empirikus tapasztalatok sokasága igazolja, hogy a fejlődő, felzárkózó országok termelői számára az értéklánc-integrálódás biztosította felzárkózási lehetőségek időben meglehetősen korlátozottak. Mihelyt a beáramló külföldi közvetlentőke-befektetések<sup>2</sup> segítségével a globálisan szerveződő termelésbe bekapcsolódott országok elérnek egy meghatározott fejlettségi

---

<sup>1</sup> Jó példa Costa Rica. Miután az Intel 1997-ben helyi gyártóbázist hozott létre, kávé és banánexportáló országból Costa Rica egy csapásra „csúcstechnológiai exportőrré” vált: látványosan nőtt az informatikai ipar kibocsátása és exportja. 1999-ben már az összes export 36 százalékát mikrochipek tették ki (*MIGA, 2006, 15-16. o.*). Bár később az exportstruktúra erőteljesen diverzifikálódott, a Világbank adatai szerint, 2013-ban is az ország első számú exporttermék-csoportját az összes export 20,9 %-át kitevő elektronikai cikkek adták (forrás: <http://wits.worldbank.org/countrysnapshot/CRI>; letöltve: 2015. január).

<sup>2</sup> Dolgozatomban *Antalóczy–Sass (2014)* javaslatát elfogadva, a külföldi „működőtőke-befektetések” kifejezés helyett a „közvetlentőke-befektetés”-t használom.

szintet, a *közvetlentőke-befektetések vezérelte modernizáción alapuló rendszer olyannyira behatárolja a továbblépést*, hogy a kezdeti gyors felzárkózás kifulladás.

Mikroszinten a felzárkózást egy határon túl, (amely határ az önálló piacra lépéssel áll összefüggésben), az üzleti környezet sajátosságai akadályozzák, mégpedig a termelés és az értékesítés erőteljes koncentrációja és az önálló piaci szereplőként történő helytállás állandóan növekvő tőke- és tudásigénye (Buckley, 2009; Nolan és szerzőtársai, 2008).

Makroszinten, a gyors felzárkózók növekedésének lassulását az okozza, hogy meghatározott jövedelmi szint felett a (termelékenység-) növekedésük korábbi motorjai óhatatlanul kifulladásnak. A növekedés egy bizonyos fejlettségi szint felett gyengülni kezdő hajtóerői a következők: 1) a fejlett technológia átvétele<sup>3</sup>; 2) a relatíve alacsony bérszintet kihasználó erőforrás- és hatékonyságorientált külföldi közvetlentőke-beáramlás; 3) a szerkezeti átalakulás hajtotta termelékenység-emelkedés (World Bank, 2012).

A felzárkózás folytatódása, pontosabban a korábbi fejlődési pályáról való letérés és az előzőnél magasabb szintű (jobb és fenntarthatóbb pozíciót biztosító) pályára történő átlépés makroszinten modernizációs stratégiaváltást igényel (lásd például Koh, 2006; Koh-Wong, 2005). Mikroszinten, a termelés kezdeti áttelepítését követő további fejlődéshez „feljebb lépésre” van szükség.

A feljebb lépés definícióját később részletesen levezetem, itt most csupán megelőlegezem, hogy a „feljebb lépést” széles értelemben a *relatíve alacsony hozzáadott értékű tevékenységek felől, a magasabb hozzáadott értékűek felé történő elmozdulásként* értelmezem.

Ami a mikroszférát és a feljebb lépést illeti, a menedzsment szakirodalom bővelkedik a leányvállalati tanulásra építő, „vállalkozó leányvállalatok” feljebb lépésének esettanulmányos leírásaiban, illetve általános tanulságokat megfogalmazó elemzéseiben (például (Birkinshaw, 1996, 2000; Birkinshaw–Hood, 1998; Dörrenbächer–Gammelgaard, 2006). Ezek a vizsgálatok rámutattak

---

<sup>3</sup> A fejlett technológia átvétele licenc- és know-how-vásárlással, vagy/és a közvetlentőke-befektetők technológiatranszferei segítségével, illetve gépekben, berendezésekben megtestesült technológiainporttal valósul meg.

arra, hogy a helyileg ellátott funkciók bővítése lehetséges, a multinacionális vállalatban belüli munkamegosztás nem merev: el lehet nyerni a korábbiaknál tudásigényesebb, magasabb hozzáadott értéket létrehozó feladatokat, felelősségi köröket. *Birkinshaw* „vállalkozó leányvállalat” modelljében, a helyi leányvállalatok nem pusztán a központ utasításainak végrehajtói: proaktív hozzáállással, illetve új képességek megszerzésével maguk is befolyásolhatják, hogy miként alakul a szerepkörük az anyavállalatuk globális hálózatán belül.

Hasonló következtetéseket fogalmazott meg az értéklánc-szakirodalom (GVC-irodalom), amikor a feljebb lépést a kiszervezett feladatok szerkezetének átalakulása fényében tárgyalta. A szerzők rámutattak, hogy a leányvállalatokhoz, vagy szakosodott szolgáltatókhoz telepített gyártási és összeszerelési feladatokat egyre tudásigényesebb szolgáltatási feladatok (üzleti folyamatok) követték. Mindez az alacsony szintű, munkaigényes feladatok átvállalásával a modernizáció útjára lépett szereplők számára komoly további feljebb lépési lehetőséget biztosított (*Contractor és szerzőtársai*, 2010; *Dossani–Kenney*, 2007; *Fernandez-Stark és szerzőtársai*, 2011; *Manning és szerzőtársai*, 2008).

Ami a makroszintet illeti, a fejlődésgazdaságtan irodalma nagy teret szentelt a technológiaiimportra, utánzásra és tanulásra alapozott beruházásvezérelt felzárkózásnak. Eszerint, 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 (*Bell–Pavitt*, 1992; *Bell*, 1984; *Hobday*, 1994; *Kim*, 1998). E szerzők szerint, ha a technológiai képességek növekedése (ami kezdetben csupán megalapozza a kívülről jövő technológia és tudás abszorpcióját) elér egy meghatározott szintet, akkor az adott ország önálló innovációkra is képessé válik. *Dunning* beruházási-fejlődési pálya tézise szerint pedig, fejlődésük során a nettó tőkeimportőr országok fokozatosan elkezdik exportálni is a tőkét. A fejlettség meghatározott küszöbértéke felett a tőkeexport volumene gyorsan emelkedni kezd, és ez az emelkedés, az országok tényezőellátottságának, pontosabban a tényezőellátottság minőségi paramétereinek alakulása függvényében akár olyan mértéket is elérhet, hogy a felzárkózó ország nettó tőkeexportőrré válik (*Dunning*,

1981; 1986). Márpedig, *Buckley* (2009) tétele szerint, ha a helyi tulajdonban lévő cégek maguk is globális játékosokká válnak, és önálló értékláncokat alakítanak ki, akkor esély nyílik, hogy a modernizálódó feltörekvő országok növekedése és felzárkózása ne törjön meg a közepes jövedelem szintjén.

Bár a feltörekvő (különösen a délkelet-ázsiai) országok modernizálódását csakúgy, mint az ún. „feltörekvő transznacionális társaságok” megjelenését jelentős irodalom<sup>4</sup> dokumentálta és elemezte, valójában kevés országnak sikerült a technológiai élvonal közelébe, illetve a gazdag országok konvergenciaklubjába (*Quah*, 1996)<sup>5</sup> bekerülnie – bármilyen jelentős feljebb lépési eredményeket könyveltek is el a helyi szereplők. A Világbanknak a közepes jövedelmi szint pozíciójában történő megrekedés csapdájáról szóló 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 és szisztematikusan megvalósított felzárkózási stratégiája eredményeként érte el, hanem például a feltárt kőolajkincsének köszönhetően (Egyenlítői Guinea).

Egyfelől tehát tág tere nyílik a feljebb lépésnek: az értékláncok periferikus szereplői is egyre több tudásigényes tevékenységre, üzleti folyamatra szakosodhatnak, amelyek a termelő, összeszerelő tevékenységeknél magasabb hozzáadott értéket hoznak létre. Sőt, úgy tűnik, a felzárkózásnak a globális értékláncokba integrálódás maradt az egyetlen útja: a későn jövők (*Gerschenkron*, 1962, 1984) gyors felzárkózását és technológiai önállóságát

<sup>4</sup> A feltörekvő országok gyors felzárkózását elemző könyvtárnyi szakirodalom egyik klasszikus hivatkozása: *World Bank*, 1993. Magyar nyelven lásd: Csáki, 2009; Szentes, 2011. A feltörekvő transznacionális társaságok sajátosságaival foglalkozó irodalomról egy korábbi tanulmányomban áttekintést adtam (*Szalavetz*, 2009).

<sup>5</sup> Mint *Quah* (1996) szemléletesen bemutatta, az országok közötti jövedelem-megosztás dinamikájának vizsgálatakor a teljes világgazdaságra, az összes országra kiterjedő konvergenciaszámítások kevésbé alkalmasak a valós folyamatok leírására. A jövedelemmegosztás jelentős polarizációt mutat és dinamikájában szemlélve a polarizáció egyre erősödik. A konvergenciafolyamat így leginkább kétpúpú görbével ábrázolható, amelyben jól elkülönül a gazdag és a szegény országok konvergenciaklubja.

megalapozó utánzás, a megszerzett technológia visszafejtése és esetleges továbbfejlesztése, illetve megvásárlása és „tanulva-csináló” működtetése ma már nem járható út.<sup>6</sup>

Másfelől, a felzárkózók többsége megreked a közepes jövedelmű országok szintjén, ugyanis a növekedés korábbi mozgatórugói idővel kifulladásra (Eichengreen és szerzőtársai, 2013). Fejlődésük egy pontján túl, a felzárkózóknak új növekedési forrásokra, újfajta hajtóerőkre és mindehhez modernizációs stratégiaváltásra lenne szükségük. A felzárkózás ütemének kifulladására jóval hamarabb sor kerülhet, mint amikor egy adott ország a technológiai élvonal közelébe kerül.<sup>7</sup> 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”.

---

<sup>6</sup> A műszaki fejlődés üteme ugyanis túlságosan felgyorsult és ennek megfelelően egy-egy technológia gyorsan el is avul ahhoz, hogy a technológia, visszafejtésre vagy/és utánzásra-tanulásra épülő önálló megteremtésével kapcsolatos törekvések eredményre vezessenek. Ráadásul, a kutatás, fejlesztés emelkedő költségei és az egyes technológiák növekvő komplexitása következtében, napjaink versenyelőnyt biztosító technológiáit az esetek többségében nem egy-egy cégen belül, vagy egy ipar-egyetemi együttműködési megállapodás keretében fejlesztik, hanem földrajzilag szerteágazó, sokelemű hálózatok szereplőinek együttműködésében, *tudáshálózatokban* (Johanson–Vahlne, 2009; Ritter–Gemünden, 2003).

<sup>7</sup> A technológiai élvonal közelében lévők az azt az országot nevezzük, amelynek munka- és teljes tényezőtermelékenysége e mutató aktuálisan legmagasabb nemzetközi értékéhez közelít.

## 1.1 Kutatási kérdések és módszerek

Egy kis, nyitott, külföldi közvetlentőke-befektetések segítségével modernizálódó és a közvetlentőke-importra erőteljesen támaszkodó országban, leginkább<sup>8</sup> a helyi leányvállalatok feljebb lépése eredményeként valósulhatnak meg az ezekkel a hívószavakkal leírt célkitűzések. Dolgozatomban multinacionális cégek magyarországi feldolgozóipari leányvállalatainak példáján vizsgálom a közvetlentőke-befektetések kezdeti szakaszát követő, további fejlődést: 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.

---

<sup>8</sup> Számos kiegészítő feltétel sorolható itt fel, amelyeket hely hiányában nem részletezek. Csupán említésszerűen egy-két példa: a közvetlentőke-befektetések a korábbiaknál nagyobb helyi tudást igénylő tevékenységekbe áramlása; külföldi érdekeltségű cégek korábbiaknál nagyobb beágyazódása a helyi gazdaságba, helyi hálózati kapcsolatok kialakítása, különös tekintettel a helyi innovációs kapacitásokra, stb. Természetesen elvileg elképzelhető olyan modernizációs pálya is, amelyben a hajtóerőt a belföldi tulajdonban lévő cégek vállalkozói tevékenysége adja: ennek eredményeként ezek a cégek globális értékláncokba integrálódnak és erőteljes növekedésbe kezdenek. E forgatókönyv szerint, e vállalkozói kör növekvő részét tudásalapú iparágakban, például tudásalapú üzleti szolgáltatásokban tevékenykedő, vagy saját K+F-eredményeiket sikeresen piacra vivő cégek teszik ki. Mindazonáltal, az eddigi hazai felmérések (például *Páger–Szerb*, 2014; *Szerb–Ács*, 2010; *Szerb és szerzőtársai*, 2014) eredményei szerint, minderre kis valószínűséggel kerül sor a közeljövőben, mivel a magyar vállalkozói teljesítmény még az ország fejlettségi szintje alapján feltételezhetőtől is messze elmarad: a hazai kis- és középvállalatok nem képesek kellő hatékonysággal hasznosítani erőforrásaikat. Különösen gyenge eredményeket ér el a hazai KKV szektor az innovativitás és a hálózatosodás mutatóinak nemzetközi összehasonlításánál.

Áttekintem e szereplők<sup>9</sup> 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 empíria összevetésének eredményeként finomítom a korábbi elméleti megállapításokat, illetve a részterületeket leíró elméletek között új kapcsolatokat, új összefüggések tárook fel.

A dolgozat vállalati szemszögből vizsgálja a választott kutatási kérdéseket (ezeket az alábbi keretes írásban foglalom össze). Ami a felzárkózás témáját, vagyis a makro-perspektívát illeti, ezt kizárólag abból a szempontból érintem, hogy melyek a vállalati vizsgálataim gyakorlati, gazdaságpolitikai szempontból releváns tanulságai Magyarország számára.<sup>10</sup>

- **A dolgozatban vizsgált kérdések**
- Miként írható le az értékláncokon belüli funkcionális munkamegosztás: mire szakosodnak az értékláncok egyes szereplői? Megfelelően tükrözi-e a szakirodalomban mosolygörbével ábrázolt értéklánc az értéklánc-szereplők szakosodását?
- Miben nyilvánul meg a funkcionális feljebb lépés? Melyek a feljebb lépési folyamatok fő mozgatórugói?

<sup>9</sup> A helyi tulajdonban lévő, önálló szereplők globális értékláncokba integrálódásának sajátosságait külön témának tekintem, amely e dolgozatnak nem tárgya.

<sup>10</sup> Hangsúlyoznunk kell, hogy a szakirodalom rendkívüli óvatosságra int a tekintetben, hogy lehetséges-e mikroszintű folyamatokat makroszintre „transzponálni”, ez esetben a leányvállalati szintű feljebb lépésből bármilyen makroszintű következményt levezetni (lásd: *Tokatli*, 2013 áttekintését). *Csaba* (2014: 66 o.) megfogalmazásában, a „makrofolyamatok sem elvi/elméleti, sem gyakorlati/alkalmazott szinten nem vezethetők vissza mikrofolyamatokra.”

- 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?

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

E módszerek közül a mélyinterjúk–esettanulmányos elemzés és az értékláncelmélet ezekre építő továbbfejlesztése némi előzetes magyarázatot igényel.

A vállalati interjúkra építő, esettanulmányos kutatási módszer fő előnye, hogy betekintést enged a feljebb lépés valós folyamataiba, amelyek adatelemzéssel nehezen kimutathatóak. A nagymintás kérdőíves adatfelmérések ugyanis szükségképpen aggregált, sztenderdizált módon közelítenek a kutatás tárgyához, márpedig ebben a kutatásban a célok többek között éppen az volt, hogy rámutassak

- az értéklánc-szakosodás töredezettségére, a vállalati funkciók feldarabolhatóságára: az aggregálás következtében éppen ez tűnne el;
- az egyértelműség hiányára, például a leányvállalati szerepekörök meghatározhatóságának tekintetében: a sztenderd kérdőíves felmérések az egyértelműség hiányát éppen hogy kiküszöbölni, negligálni igyekeznek;
- a kontextus fontosságára (az egyes teljesítménymutatók, közelítő változók értelmezésekor);
- a mérhetőség problémáira, például a feljebb lépés vállalati teljesítménymutatókra gyakorolt hatásának mérhetősége esetében.

Esettanulmányos megközelítést igényel az összes olyan komplex vállalatszerkezeti, üzleti és gazdasági jelenség elemzése, amelyek nehezen mutathatók ki kérdőíves felmérésekkel (Yin, 2003), amelyek dinamikája nem írható le egyirányú folyamatként. Az értékláncok elemzése tipikusan ebbe a körbe tartozik: vizsgálatuk evolúciós megközelítést igényel. Az anyavállalatok stratégiája például, a centralizáció – decentralizáció két végpontja között tolódik el, hol az egyik, hol a másik irányba: a folyamat dinamikája nem egyirányú. A globális vállalatok és az értékláncok állandó reorganizációja az integrációs/koordinációs mechanizmusok változásával jár.

A folyamatok nem egyirányú változását példázza a funkcionális szakosodás is: a funkcióbővülést visszaesés, egyes funkciók elvesztése követheti. A külső környezet változása – például az üzleti ciklus negatív fordulata, amelynek következtében az expanziós éveket követően, az anyavállalat az értéklánc konszolidációjába kezd, vagy ha konkurens cég felvásárolja az anyavállalatot; vagy ha a szakosodott szolgáltatói kínálat bővül – alapvetően

változtathatja meg a multinacionális vállalatban belüli funkcionális munkamegosztást.

A vállalati interjúkat ezeknek a megfontolásoknak az alapján úgy építettem fel, hogy az egyes kérdések kifejtésénél a kontextust is figyelembe vehessem. A beszélgetések vezérfonalát nyitott kérdések, témakörök adták.<sup>11</sup> Bár minden egyes témakörhöz interjú-protokoll (előre megírt kérdéssor) kapcsolódott, ha egy adott cégnél egy meghatározott téma irrelevánsnak bizonyult, ez könnyen kihagyható volt, ha, ellenkezőleg, fontosnak tűnt, és új vonatkozásokat is felvetett, akkor lehetőségem volt részletesebb kérdéseket is megfogalmazni.

A választott kutatási módszert az tette lehetővé, hogy a mintába került cégek öthatodánál, egynél több interjúra került sor. Esetenként ugyanazok a cégvezetők egy – másfél évvel az első interjút követően, ismét lehetőséget adtak egy beszélgetésre: ez alkalommal valamelyik korábbi témát részletesebben fejtették ki, vagy új témával bővítettük a korábbiakat. Más cégeknél több funkcionális vezetővel is interjút készítettem: ők a saját szakterületük vonatkozásában beszéltek meghatározott kérdésekről, feljebb lépésről, anyavállalati koordinációról, immateriális beruházásokról, stb.

Bár a nyitott kérdésekre építő mélyinterjú–esettanulmányos kutatási módszer komoly szabadságot adott: lehetővé tette, hogy egyes kérdéseket nagyon részletesen vizsgáljak meg, másokat, irrelevánsak lévén, egyszerűen

---

<sup>11</sup> Az interjúkat természetesen minden esetben komoly felkészülés előzte meg. Összegyűjtöttem a vállalati honlapról (és az anyavállalatok honlapjáról és éves jelentéseiből), a cégek mérlegbeszámolóiból, kiegészítő mellékleteiből és üzleti jelentéseiből, másrészt a cégekről megjelent újságcikkekből és egyéb internetes anyagokból hozzáférhető „kemény adatokat”. Elsősorban a termék- és szolgáltatásportfólió; a foglalkoztatottak száma és megoszlása; az export- és belföldi értékesítés aránya; az értékesítésen belül az anya- és társvállalatok jelentősége érdekelt, de információt kerestem az esetleges kutatás-fejlesztési tevékenységről, illetve a pályázati aktivitásról (operatív programok), valamint az igénybevett szolgáltatásokról is (lásd erről a 11. fejezetet). Ezek az anyagok, továbbá az elért eredményekről, jövőbeli tervekről beszámoló újságcikkek hozzásegítettek, hogy az interjú-protokollokban leírt, „standard” témakörökre vonatkozó általános kérdések mellett, specifikus kérdéseket is feltegyek, sőt, gyakran éppen ezekkel a specifikus kérdésekkel indítottam a beszélgetéseket.

kihagyjak néhány interjúból, ez a megközelítési módszer sokszor egyúttal nehezen leküzdhető korlátnak bizonyult. A gyakorlati korlátot a választott módszer időigénye jelentette: egy-egy menedzser legfeljebb másfél–két órát tudott szakítani egy beszélgetésre, ami a legtöbbször kevésnek bizonyult ahhoz, hogy minden egyes témát érintsünk, különösen, amikor egy-egy meghatározott kérdéscsoportot az átlagosnál jóval részletesebben tárgyaltunk. A megoldást az ismételt interjúk jelentették. Emellett, amikor a cégek más funkcionális vezetőivel készítettem további interjúkat, igyekeztem azokra a kérdésekre is választ kapni, amelyek a vezérigazgatóval folytatott beszélgetésből idő hiányában kimaradtak. Voltak azonban olyan cégek is ( $N = 5$ ), amelyeknél, bár készült interjú, mivel csak részkérdésekről tudtam információt szerezni, vagy az adott cég egyes paraméterei nem hasonlítottak a mintába került cégekre (például foglalkoztatottaik száma kisebb volt, mint 250 fő, vagy részben belföldi tulajdonban voltak), a cég végül nem került bele a mintába – bár az ott szerzett kvalitatív információk közvetve beépültek egy-egy adott téma elemzésébe.

Ennél is fontosabb, elméleti korlátot jelent, hogy ez az interjúkészítési technika nem követi tankönyvszerű precizitással az induktív elméletalkotáshoz szükséges repetitív logikát (*Eisenhardt*, 1989; *Eisenhardt–Graebner*, 2007; *Yin*, 2003). A hivatkozott szerzők szerint, kvalitatív esettanulmányok alapján is elképzelhető módszertanilag megalapozott induktív elméletalkotás, hiszen az egyes esetek, akár egy laboratóriumi kísérletsorozatban, önálló egységként is elemezhetők. Egymás után több esetet elemezve, a repetitív adatgyűjtési gyakorlat lehetőséget ad, hogy az így szerzett információkat egymással ütköztessük, és ilyen módon „meglepően objektív” következtetésekre jussunk (*Eisenhardt–Graebner*, 2007: p. 25). Jelen kutatás során azonban, 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 csak az egyik oldalt: a leányvállalatok funkcionális vezetőit kérdeztem meg. További

kutatásokat igényelne, hogy miként értékelik e kapcsolatok fejlődését, perspektíváit az anyavállalatok. Különösen vonatkozik mindez arra a fejezetre, amikor arról írok, miként változott az anyavállalatok funkcionális szakosodása azzal, hogy immár a magasabb szintű üzleti folyamatokat is a leányvállalataikhoz delegálták: az elemzés még ebben az esetben is kizárólag a helyi leányvállalatok (funkcionális) vezetőinek meglátásaira támaszkodik. (A mintaválasztásból fakadó korlátokról később, a minta ismertetésekor írok.)

Ami az óvatosságra intő további megfontolásokat illeti, a kutatás választott tárgya – multinacionális vállalatok helyi leányvállalatai két globális értéklánc-specifikus iparágban (*Dicken*, 2003) – is korlátozza az általános elméleti következtetések levonását. Ez a dolgozat ugyanis az üzleti folyamatok multinacionális vállalatban belüli kihelyezésének fényében vizsgálja a feljebb lépés megnyilvánulási módjait, mozgatórugóit, korlátait és következményeit. A vizsgálódás kontextusát tehát az a jelenség képezi, amikor a multinacionális vállalatok a vállalati szervezeten belül tartják a kiszervezett támogató üzleti folyamatokat, vagyis e folyamatokat is a relatíve alacsony bérszintű országokban működő, termelésre szakosodott leányvállalataikhoz telepítik (*UNCTAD*, 2004). Márpedig, a szakirodalom szerint, az értékláncok fejlődésének nem ez: 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 (erre később visszatérek).

Mi magyarázza mégis e dolgozat „leszűkített témaválasztását”? A szűkítés mellett egyrészt hagyományos érvek szólnak. A választott téma (feldolgozóipari multinacionális vállalatok helyi leányvállalatainak feljebb lépése) olyan gazdag, olyan mennyiségű, egyenként könyvtárnyi terjedelmű szakirodalmi háttérrel felsorakoztató kérdéssel függ össze, hogy a terjedelmi korlátok nem teszik lehetővé, hogy egy másik, hasonlóan gazdag és szerteágazó témát is tárgyaljak, a helyi tulajdonú cégek bekapcsolódását a globális értékláncokba. A másik fontos érv a téma hazai relevanciája. Egy kis, nyitott, tökehiányos gazdaságban, amely felzárkózását a külföldi közvetlentőke-befektetésekre alapozta (*Antalóczy–Sass*,

2003; Csáki, 2001; Csáki–Szalavetz, 2004), másképp fogalmazva: külföldi tőkére erősen ráutalt kapitalizmusmodellt választott (Farkas, 2011; Szanyi, 2013),<sup>12</sup> a multinacionális vállalatok helyi leányvállalatainak feljebb lépése; ennek következményei és korlátai, fejlesztéspolitikai szempontból kiemelten fontos kérdések.

## 1.2 A vállalati minta

A vizsgált cégek mintája egy, a globális értékláncokkal és a helyi leányvállalatok feljebb lépési lehetőségeivel foglalkozó OTKA-kutatás<sup>13</sup> keretében kezdett formálódni: e kutatás során autóipari, elektronikai és gépipari multinacionális vállalatok 15 hazai leányvállalatával készítettem – összesen 30 interjút. Később, az első eredményekre építve, és az egyes témákat más szempontokból, vagy más (külföldi) közönség számára feldolgozva, néhány további interjúra is sor került. Ezzel párhuzamosan a vállalati minta két új céggel bővült.

Az összegyűjtött tapasztalatokat, jegyzeteket rendszerezve, e dolgozat elkészítése során egyrészt tovább bővítettem a rendelkezésemre álló empirikus nyersanyagot (egy-két korábban megkeresett cégnél új interjúkat készítettem), másrészt szelektáltam: szűkítettem a mintát. Ahogy korábban írtam, néhány cég, amelyek esetében csak részkérdésekről tudtam információt szerezni kikerült az alábbiakban elemzett mintából.

E kettős gyakorlat (bővítés és szelekció) eredményeként, a vállalati minta ebben a dolgozatban két iparágra és 12 cégre szűkült: hét autóipari és öt elektronikai nagyvállalatból áll. E cégek mindegyike multinacionális vállalatok 100 százalékban külföldi tulajdonú, gyártásra szakosodott, exportorientált helyi leányvállalata. A kutatás négy éve alatt (2011-2014), e 12 cég képviselőivel

---

<sup>12</sup> Ezt a kapitalizmus-modellt támasztja alá a gazdaság hosszú távon fennmaradt duális szerkezete (Szanyi, 2010).

<sup>13</sup> OTKA K83982 (2011-2013): Miként mérhető a transznacionális vállalatok magyarországi leányvállalatainak pozíciójavítása a globális értékláncon belül?

összesen 27 interjút készítettem.<sup>14</sup> Interjúalanyaimnak anonimitást ígértem: az egyértelmű azonosítás elkerülése érdekében így, csak nagy vonalakban ismertetem a mintába válogatott cégek jellegzetességeit.

A cégek mindegyike nagyvállalat: foglalkoztatottaik száma 2013-ban átlagosan 1708 fő volt, árbevételük átlaga pedig 203,8 milliárd forint. Az átlagos árbevételt erősen felfelé torzítja egy kiemelkedő cég mutatója: nélküle a mintába került cégek 2013-as árbevételének átlagos értéke 62,6 milliárd forint. Az árbevétel döntően exportra irányult (az exporthányad átlagosan 91 százalék volt). 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 (bár néhányuk tulajdonosa ez idő alatt többször is megváltozott).

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 kevéssé lehet általánosítani, eseteik és az 1. keretes írásban megfogalmazott kutatási kérdésekre, e tapasztalatok alapján adott válaszok jól illusztrálják, hogy milyen perspektívái és korlátai vannak a külföldi közvetlentőke-befektetésekre és a multinacionális cégek helyi leányvállalatainak feljebb lépésére alapozott modernizációnak.

---

<sup>14</sup> 11 vezérigazgatói interjú készült (bár nem mindegyik cégnél sikerült a vezérigazgatóval interjút készítenem, de több olyan cég is akadt, ahol többször is alkalmam nyílt a vezérigazgatóval beszélgetni). Ezenfelül, három cégnél az emberi erőforrás-menedzserrel; két beszerzési igazgatóval, két műszaki/technológiai igazgatóval (a K+F-osztályért felelős menedzserrel); két kommunikációs igazgatóval, két IT-vezetővel, két pénzügyi- és három gazdasági igazgatóval készült, egyenként 45 – 90 perces interjú (az interjúk hosszát az időkorláton túlmenően, alapvetően az határozta meg, milyen részletesen kívánt a megkérdezett menedzser egy-egy témát kifejteni).

A minta sajátosságaiból következő óvatosságra intő megfontolások mellett, szót kell ejtenem a témaválasztásból fakadó korlátokról is. Számításba kell venni, hogy a témaválasztásból óhatatlanul 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. Ez utóbbiak között említhetjük a felzárkózó országokba telepített termelés káros környezeti hatásait, vagy azt, hogy a külföldi közvetlentőke-befektetések mellékhatásaként a belföldi cégek kiszorulnak a piacról, esetleg, hogy a termelés áttelepítése eredményeként létrehozott új munkahelyek – főként a fejlődő országokban – nem felelnek meg a fejlett országokban alapvetőnek tekintett munkabiztonsági előírásoknak, munkajogi szabályoknak.

Említést érdemel *Brewer* (2011) világrendszer-szemléletű megközelítése: eszerint nem lehet a világ gazdaság minden egyes szereplőjének feljebb lépni: egyes értéklánc-szereplők feljebb lépése értelemszerűen mások *rovására* történik, mivel az értékláncok koordinátorai a feladatokat *átcsoportosítják* az értékláncon belül.

*Brewer* tételével nem értek egyet: 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. *A feljebb lépés tehát nem zéró összegű játszma.*

Gyakori eset ugyan, hogy a felzárkózó, relatíve alacsonyabb bérszintű országokban létesített leányvállalatok a fejlettebb régiókban működő partnervállalatoktól (anyavállalataik más leányvállalataitól) *átvesznek* termelési feladatokat (meghatározott termékek gyártósorait *áttelepítik*). Legtöbbször ugyanakkor, a funkciót/feladatkört veszítő szereplő más, a korábbinál általában

magasabb szintű feladatokat kap, ennek következtében nő a termelékenysége és a fajlagos bérszintje.<sup>15</sup>

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; Szentes 1976) a globális értékláncok korában végképp nem tartható.

### 1.3 A dolgozat áttekintése

A bevezetőben vázolt problémafelvetést, illetve a kutatási módszerek, a korlátok és a vállalati minta ismertetését 11 fejezet követi. A második és harmadik fejezetben áttekintem a globális értékláncokkal kapcsolatos elméleteket és a nemzetközi statisztikai adatgyűjtési erőfeszítéseket.

A negyedik fejezetben a magyarországi leányvállalatok példáján azt vizsgálom, hogy a nemzetközi vizsgálatok első módszerei (a vállalati funkciók jelenlétét feltérképező felmérések) alkalmasak-e a funkcionális szakosodás feltérképezésére? Lehetséges-e ezeknek az adatoknak az alapján a cégek versenyképességére, vagy akár a feljebb lépési teljesítményükre vonatkozóan megalapozott következtetéseket levonni? A mintába került cégek körében a vállalati funkciók jelenlétét felmérve arra jutok, hogy egy adott funkcióhoz tartozó tevékenységek minőségével (tudásigényességével) kapcsolatos információk

---

<sup>15</sup> Ezt támasztják alá azok a statisztikai vizsgálatok is, amelyek az ENSZ, vagy a Világbank egyes indikátorai (UN National Accounts Main Aggregates; World Development Indicators) alapján kimutatták, hogy a fejlett országokban a feldolgozóiparnak, a foglalkoztatottak száma alapján mért gazdasági súlya évtizedek óta gyorsabban csökken, mint a hozzáadottérték-alapon mért súlya (friss összefoglalót ad: Fiorini és szerzőtársai, 2013).

hiányában, ezek az adatok nem sok eligazítást adnak. A fejezetben részletezett empirikus eredményekre támaszkodva, néhány ponton kiegészítem az értékláncelméletnek a funkcionális munkamegosztással és az egyes szereplők szakosodásával kapcsolatos megállapításait.

Ezt a témát folytatom az ötödik fejezetben, ahol a vállalati tapasztalatok alapján, példákkal illusztrálom az értékláncok komplexitását, a szakosodás mozaikszerűségét, és elemzem az egyes vállalati funkciók feldarabolhatóságának következményeit.

A hatodik fejezetben térek rá a globális értékláncokon belüli feljebb lépés témájára. Áttekintem a feljebb lépés vizsgálatával és mérésével kapcsolatos elméletek fejlődését és az értékláncelméletek feljebb lépéssel kapcsolatos fő téziseit, amelyeket hazai példákkal illusztrálok. A hetedik fejezetet azzal, a vállalati vizsgálataim során rendre újra előkerülő megállapítással vezetem fel, hogy a feljebb lépés – akár a termelési eljárás alapú feljebb lépés, 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*.

A hetedik fejezetben ugyanis a vállalati interjúk tapasztalatai alapján a feljebb lépés megvalósulásának módjait mutatom be, és arra jutok, 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). A termelés bővülése következtében mind több támogató funkcióra is szükség lesz. Ezenfelül, a helyileg ellátott funkciók komplexitása és tudásigényessége – legalábbis egy ideig – folyamatosan nő. Meghatározott teljesítmény felett a feljebb lépés már nem folytatódik „automatikusan”, hanem a „vállalkozó leányvállalat” magatartás eredményességének függvényévé válik. A fejezetben bemutatom, hogy a funkcionális feljebb lépés háromféle módon nyilvánulhat meg, vagyis itt bizonyítom a szakosodásról szóló ötödik fejezetnek azt a megállapítását, hogy az

egyenes vonallal ábrázolt értékláncok nem megfelelően tükrözik a szakosodás és a feljebb lépés komplexitását.

A nyolcadik fejezet azzal a kérdéssel foglalkozik, hogy milyen hatást gyakorol a feljebb lépés a helyi leányvállalatok teljesítménymutatóira, illetve a helyi menedzsment döntési szabadságára, autonómiájára. A mérlegbeszámolók adatainak elemzése és az interjúk alapján arra jutok, hogy a feljebb lépés és a leányvállalati működés jövedelmezősége közötti összefüggés ambivalens: nem állapítható meg pozitív oksági kapcsolat. Az anyavállalati koordinációs mechanizmusok részleteit feltáró interjúk azt mutatják, nem egyértelmű, hogy a feljebb lépés önmagában bármilyen hatást gyakorolna a leányvállalati autonómiára. Ez utóbbit a külső környezetben, vagy az anyavállalati stratégiában bekövetkező változások sokkal erőteljesebben befolyásolják, mint a feljebb lépés. A feljebb lépés leginkább a helyileg létrehozott hozzáadott érték volumenére gyakorol – közvetlen és közvetett – hatást: a fejezet ezeket részletezi.

A feljebb lépés és a multinacionális vállalati szervezetbe integrált leányvállalatok által kisajátított jövedelem közötti ambivalens kapcsolatra a tízedik fejezet ad magyarázatot, amelyet az anyavállalatok alapvető kompetenciáiról szóló kilencedik fejezet készít elő. A kilencedik fejezet 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 az anyavállalatoknak, illetve a globális értékláncok koordinátorainak alapvető kompetenciáit, az egyértelműen központi hatáskörben tartott tevékenységek körét. Megállapítom, hogy az operatív feladatok leányvállalati szintre delegálásával, az anyavállalatok szakosodása is eltolódik: rendszerintegrációs és koordinációs, illetve egyéb, a tulajdonosi előnyt meghatározó immateriális tevékenységek irányába.

A tízedik fejezet az egyes szereplők értéklánc-szakosodásának változásából indul ki a feljebb lépés és kisajátított jövedelem közötti összefüggés elemzéséhez. Dinamikus szemléletű, hipotetikus modellt állítok fel, amelynek

segítségével rávilágítok arra, hogy a leányvállalatok feljebb lépésével párhuzamosan az anyavállalatok is feljebb lépnek: felszabaduló erőforrásaikat azokra a tevékenységekre koncentrálják, amelyek egy-egy értékláncon belül a leginkább befolyásolják a teljes hozzáadott értékből való részesedésük mértékét, illetve amelyek a leginkább növelik az összes profitot. Elemzem, hogy milyen típusú értéklánc-tevékenységek valószínűsítenek az átlagosnál nagyobb részesedést a teljes hozzáadott értékből, illetve, hogy mi jellemző azokra a szereplőkre, amelyek részesedése az értéklánccok teljes hozzáadott értékéből átlag feletti.

Ez utóbbi kérdés átvezet a 11. fejezet témájához, ugyanis megállapítom, hogy az átlag feletti, vagy legalábbis a hozzáadott értéknek megfelelő jövedelem-részesedéssel rendelkező szereplők fő közös jellemvonása a tevékenységük támadhatóságának hiánya, ami leginkább az immateriális tőkefelhalmozásukkal függ össze.

A 11. fejezetben ebből következően azt vizsgálom, hogy a gyártásra szakosodott, de kisebb-nagyobb funkcionális feljebb lépési teljesítményt felmutatott helyi leányvállalatoknál milyen immateriális tőkefelhalmozás figyelhető meg. Arra a kérdésre keresek választ, hogy milyen típusú immateriális beruházások kísérik a feljebb lépést. Azt találom, hogy 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, annak termelékenységét növelő tételekből állnak.

A záró, 12. fejezetben összefoglalom a kutatási eredmények fő gazdaságpolitikai tanulságait és amellet sorakoztatok fel érveket, hogy az értéklánc-elemzés evolúciós megközelítést igényel.

## 2. A globális értékláncok

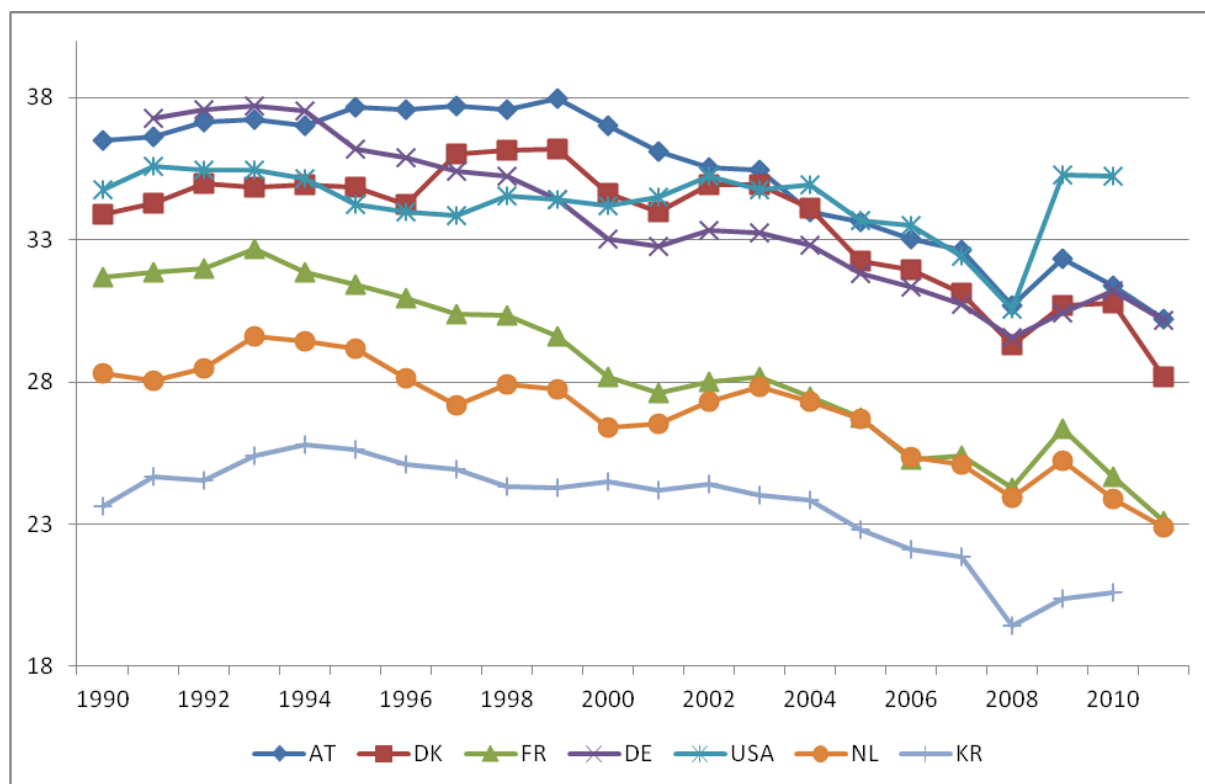
Az ezredforduló évtizedeiben, több egymást erősítő tényező hatásának köszönhetően, a korábbiaknál is mélyebbé, komplexebbé vált a globális munkamegosztás. Az infokommunikációs forradalom, továbbá a vállalati információs rendszerek és a különböző üzleti folyamatok informatikai támogatására kialakított szoftverek megkönnyítették az összetartozó, de egymástól kisebb-nagyobb földrajzi távolságban végzett hozzáadottérték-termelő tevékenységek koordinálását. Az infrastruktúra fejlődésével és a korszerű logisztikai technológiáknak köszönhetően a szállítási költségek tovább csökkentek. A nemzetközi kereskedelem és a közvetlentőke-befektetések folytatódó liberalizációja tovább csökkentette a tranzakciós költségeket.

*A globális munkamegosztás mélyülését egyebek mellett a hozzáadott érték / kibocsátás hányadossal lehet érzékeltetni. Ha ez az érték a fejlett országokban hosszabb távon, tendenciaszerűen csökken, ez arra utal, hogy adott kibocsátáshoz egyre nagyobb arányban használnak fel importált köztes termékeket, szolgáltatásokat. Néhány fejlett ország (Ausztria, Dánia, Franciaország, Hollandia, Korea, Németország, USA) feldolgozóiparára vonatkozóan elvégeztem ezt a számítást, az OECD STAN adatbázisának adatai segítségével. A hányados az 1990 – 2011-es időszakban, számottevő mértékben (átlagosan 5,1 százalékkal, az USA nélkül 7,2 százalékkal) csökkent. Az egyértelmű trend egyedül az USA-ban tört meg a 2008-as válságot követően, ami azt mutatja, hogy a válság hatására az amerikai cégek jó néhány korábbi kiszervezési döntésüket újragondolták, és a kiszervezett üzleti folyamatok egy részét ismét házon belülre vitték. A szakirodalom „back-shoring”, vagy „re-shoring” elnevezéssel illette ezeket, a szakértők szerint<sup>16</sup> valószínűleg csak átmeneti trendfordulatot hozott döntéseket. A számítások eredményeit az 1. ábra mutatja be.*

---

<sup>16</sup> Lásd például a Duke Egyetem Offshoring Research Network kezdeményezése keretében született tanulmányokat: [http://www.fuqua.duke.edu/offshoring/research/research\\_findings/](http://www.fuqua.duke.edu/offshoring/research/research_findings/)

**1. ábra: A hozzáadott érték / kibocsátás aránya néhány OECD ország feldolgozóiparában (%)**



Forrás: OECD STAN Database alapján saját számítás

AT = Ausztria; DK = Dánia; FR = Franciaország; DE = Németország; USA = Egyesült Államok; NL = Hollandia; KR = Korea

A globális munkamegosztás elmélyülésében a *technológiai innovációkat kísérő vállalatszerkezeti innovációk* is fontos szerepet játszottak<sup>17</sup> (a technológiai és vállalatszerkezeti innovációk együttmozgásáról lásd: *Hámori–Szabó, 2012; Lam, 2005; Makó és szerzőtársai, 2006; 2011; Tunzelmann, 2003*). A technológiai és vállalatszerkezeti innovációk hatására a hozzáadottérték-termelés egyre nagyobb része globális értékláncokba (GVC) szerveződik: ezt a folyamatot az elemzők a

<sup>17</sup> Bár ez az önmagában is könyvtárnyi irodalommal rendelkező téma több szálon kapcsolódik az értekezés tárgyához, e dolgozatnak nem volt célkitűzése, hogy az értékláncokba szerveződést elősegítő vállalatszerkezeti innovációkat részletesen vizsgálja.

globalizáció új szakaszaként írták le (például *Baldwin*, 2014; *Dicken*, 2011; *Gereffi–Lee*, 2012; *OECD*, 2013).

Az értéklánc magában foglalja egy jószág létrehozásához és értékesítéséhez kapcsolódó, illetve az értékesítést követő összes kézzelfogható és immateriális tevékenységet, amelyek a teljes hozzáadott értékhez hozzájárulnak (*Gereffi*, 1999; *Kaplinsky–Morris*, 2001; *OECD*, 2013; *Porter*, 1985).

Az értékláncot alkotó tevékenységek földrajzi feldarabolódása nem új keletű jelenség (*Arndt–Kierzkowski*, 2001; *Feenstra*, 1998; *Yeats*, 1997), de az értéklánc-szegmentálódás az utóbbi két évtizedben olyan mértékben fokozódott, hogy a mennyiségi változások – a kibocsátás kereskedelem-rugalmasságának emelkedése (*Escaith és szerzőtársai*, 2010); a külföldi közvetlentőke-befektetések; valamint a kiszervezett tevékenységek piacának növekedése – napjainkra új minőséget hoztak létre.

Ma már nem egyszerűen arról van szó, hogy a nemzetközi kereskedelem jelentős és növekvő hányadát kitevő vállalaton belüli kereskedelem<sup>18</sup> nagy része köztes termékekből áll: ezt már annak idején *Grubel és Lloyd* (1975) is leszögezték klasszikussá vált könyvükben. Minőségi változást a szolgáltatásjellegű vállalati funkciók és üzleti folyamatok alaptevékenységtől való leválasztása és kiszervezése hozott: ez a földrajzilag szétszórt hozzáadottérték-termelés *funkcionális integrációját* tette szükségessé (*Dicken*, 2003).

*Érdekes belegondolni: Chandler (1977) a vertikálisan integrált, diverzifikált nagyvállalatok kialakulását, és a korábban független szereplők által végzett tevékenységek vállalaton belülré kerülését egyebek mellett, a szállítási és*

---

<sup>18</sup> 2009-ben, az USA árucikk-importjának 48 %-a, exportjának 30 %-a vállalaton belüli értékesítés volt, Svédországban az exportra vonatkozó megfelelő adat 51 %, Japánban 10 %. (*Miroudot–Lanz*, 2011, 12-13 oldal). A vállalaton belüli értékesítési adatok természetesen jóval magasabbak, ha az OECD-országokban működő multinacionális cégek helyi leányvállalatainak kereskedelmét vesszük alapul, illetve meghatározott iparágakban (például autóipar, gyógyszeripar) ez az arány szintén jóval meghaladja a feldolgozóipari átlagot.

*kommunikációs költségek 19. századi gyors csökkenésére és ennek piacnövelő hatására, a tömegpiacok kialakulására vezette vissza. E költségelemek további drasztikus csökkenése, a 20. század végén ugyanakkor éppen ellentétes hatással járt (Helper–Sako, 2010): kezdetben a termelés globális feldarabolódását, a köztes termékek gyártásának relokációját, és egyes termelési fázisok vállalati portfóliótól való leválasztását gyorsította fel (Baldwin, 2014; Langlois, 2003), később pedig a vállalati funkciók és a vállalati tevékenységhez kapcsolódó szolgáltatások leválasztását, kiszervezését is.*

Első látásra úgy tűnik, az értéklánc egymást lineárisan követő szakaszokból, tevékenység-elemekből áll: kutatás-fejlesztés (K+F) 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, hanem iteratív, visszacsatolós folyamatok során termelődik meg a teljes hozzáadott érték. Az értékláncokon, illetve a teljes hozzáadott értéken belül olyan tevékenységek dominálnak, amelyek az értéklánc több szakaszában is jelen vannak: vállalatirányítás: koordináció és az egyes tevékenységelemek integrációja; K+F; finanszírozás; támogató, operatív szolgáltatások; márkaérték-növelésre irányuló tevékenységek, stb.

Az értékláncok szakaszolásához két további kifejezést szükséges definiálni: a magyar szakirodalomban is angolul használt „upstream” és „downstream” jelöléseket.

A szakirodalomban (például: *Mudambi*, 2008), upstreamnek nevezik a termelési inputokkal, illetve az értékláncok kezdeti szakaszával, így például a dizájnnal, és a K+F-fel összefüggő tevékenységeket, downstreamnek pedig az outputtal összefüggő, piacközelbeli tevékenységeket. Ez utóbbiak közé tartozik a marketing, a disztribúció, a márkamenedzsment és az értékesítést követő szolgáltatások. Véleményem szerint azonban ez a definíció pontatlan. Az immateriális értéklánc-tevékenységek ugyanis nem köthetők egyértelműen az értékláncok meghatározott szakaszaihoz (a kezdeti, vagy a végső szakaszhoz),

hanem jelen vannak az értéklánc teljes hosszában. Nem állíthatjuk például, hogy a K+F a termelést megelőző értéklánc-szakaszokban helyezhető (csupán) el, ez az innováció mára régen meghaladott lineáris felfogása lenne. Hasonlóképpen, a marketing, vagy a márkamenedzsment sem kizárólag az értékláncok végső szakaszában van jelen. Az egyes vállalati funkciók tehát nem sorolhatók be egyértelműen az upstream, vagy downstream kategóriákba.

Ennek alapján célszerűbbnek tűnik az az értelmezés, hogy az upstream és downstream kategóriák pusztán relatív helymeghatározást jelölnek az értékláncon belül. Eszerint: upstream-nek nevezzük a végső felhasználástól távolabb eső, illetve az értéklánc adott szakaszát *megelőző* tevékenységeket. Az upstream irányba nyitás így a termelésre szakosodott cégek esetében arra utal, ha egy cég a termelési tevékenységéhez szükséges nyersanyagok, alkatrészek beszerzésével, vagy/és kutatás-fejlesztéssel, dizájnnal, gyártástervezéssel, -fejlesztéssel bővíti termelési tevékenységét.

Downstream: a végső felhasználáshoz közelebbi, illetve az adott értéklánc-szakaszt *követő* [tevékenységek]. Feldolgozóipari cégek esetében a downstream irányba nyitás azt jelenti, ha az adott cég a gyártott termékek továbbszállításával, vagy értékesítésével kapcsolatos, vagy az értékesítést követő szolgáltatásokkal bővíti termelési szakosodását.

Az értéklánc teljes hozzáadott értékéhez hozzájáruló szereplők részben multinacionális vállalatok és leányvállalataik, részben független szereplők, akik a piacon értékesített termékeikkel/szolgáltatásaikkal kapcsolódnak az adott értéklánchoz, részben pedig hálózati partnerek: hosszú távú szerződéses kapcsolatban álló felek. Ez utóbbiak abban különböznek a független (piaci) szereplőktől, hogy tevékenységüket részletes szerződés szabályozza, amely egyúttal az értéklánc partnereik koordinációs eszközeként szolgál: nem csupán a műszaki specifikációkat és a szállítás ütemezését szabják meg, hanem az üzleti folyamatok protokolljait, a beszerzendő inputok forrásait, a logisztikai és az informatikai háttér paramétereit, stb.. Az értékláncok egymással szerződéses kapcsolatban álló szereplői általában tranzakció-specifikus (vagyis az adott üzleti kapcsolatban hasznosítható, az adott értékláncba történő integrációt elősegítő) állóeszköz- és immateriális beruházásokat végeznek annak érdekében, hogy

stabil üzleti partnerekké váljanak (*Dyer–Singh, 1998; Johanson–Vahlne, 2009*): ez szintén egy olyan jellemvonás, amely megkülönbözteti őket az egymással piaci tranzakcióra lépő, teljesen független felektől (*UNCTAD, 2011*).

Az értéklánc-szereplők összekapcsolódásának sokrétűsége abból fakad, hogy a hozzáadott értéket növelő minden egyes tevékenység (üzleti folyamat) esetében négyféle tranzakció jöhet szóba (ezek közül választhatnak az értéklánc-koordinátorok, illetve az értéklánc hosszabb-rövidebb szakaszáért önálló felelősséggel tartozó szereplők). E szereplők lehetséges szervezeti és lokációs döntései a következők: *Házon belül* 1) maga végzi el a tevékenységet, vagy 2) a saját külföldi leányvállalatával végezteti el, vagy *kiszervezi*, vagyis 3) hazai, vagy 4) külföldi független<sup>19</sup> szereplőtől szerzi be az adott inputot.

**1. táblázat: A szervezeti / lokációs mátrix — A vállalat határaival kapcsolatos döntések**

|                        |                          | <b>SZERVEZETI DÖNTÉS</b>                 |                                             |
|------------------------|--------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------|
|                        |                          | <b>A tevékenység házon belül végzése</b> | <b>A tevékenység kiszervezése</b>           |
| <b>LOKÁCIÓS DÖNTÉS</b> | <b>hazai helyszín</b>    | házon belül, saját maga végzi            | beszerzés független, hazai beszállítótól    |
|                        | <b>külföldi helyszín</b> | külföldi leányvállalat végzi             | beszerzés külföldi, független beszállítótól |

Forrás: *Sturgeon, 2013, 13. lap alapján*

Multinacionális vállalatok nem kizárólag az értékláncok élén találhatók: a beszállítók gyakran maguk is globális vállalatok. Az értékláncok új szereplőiként, növekvő jelentőségre tesznek szert a kiszervezett üzleti folyamatok végzésére szakosodott globális szolgáltatók, mint például az ISS, Accenture, Infosys,

<sup>19</sup> A mátrixban a hálózati partner stratégiai szövetségesek is a független szereplők között szerepelnek.

Capgemini, Getronics stb.<sup>20</sup> Sőt, a válság hatására felgyorsult értéklánc-konszolidáció következtében,<sup>21</sup> egyre több iparágban fordul elő, hogy a beszállítók maguk is globális vállalattá nőnek, és ennek megfelelő alkuerővel rendelkeznek (*Frigant*, 2011; *Nolan és szerzőtársai*, 2008; *Sturgeon és szerzőtársai*, 2008; *UNCTAD*, 2011). Következésképpen, napjainkban egyre kevésbé jellemző, hogy egyetlen vezető vállalat koordinálja egy-egy értéklánc teljes hosszát.

Az irodalom kezdetben az értékláncok két típusát különböztette meg: az ún. „termelők által összefogott” értékláncokat és a „kereskedők által összefogott” értékláncokat (*Gereffi*, 1994; 1999). Az előbbire példa az autóipar (és általában a technológia- és tőkeintenzív iparágak), ahol a vezető autógyártó cégek integrálják az értékláncokat: kulcsszerepüket az iparági belépési korlátok, a kevésbé támadható technológiai tudásuk és értéklánc-menedzsment képességeik biztosítják. Az utóbbira példa a ruházati ipar (és általában a munkaintenzív iparágak): az értékláncokat integráló, marketingre, márkáépítésre és disztribúcióra szakosodott márkanev-tulajdonosok<sup>22</sup> pozícióját a jelentős piaci értéket képviselő márkanevek, a disztribúciós hálózat és a piaci ismeretek biztosítják.

Később, ahogy egyre több ágazati esettanulmány jelent meg, amelyben a különböző koordinációs mechanizmusokat is részletezték a szerzők, az értéklánc-kategóriák diverzifikálódtak és finomodtak (*Gereffi és szerzőtársai*,

---

<sup>20</sup> A Kiszervezési Szakértők Nemzetközi Szervezete (International Association of Outsourcing Professionals) 2006 óta évről-évre közzéteszi a globális szolgáltatók 100-as toplistáját (<http://www.iaop.org/Content/19/165/1793/Default.aspx>).

<sup>21</sup> Az értékláncok konszolidációjára jó példa az autóipar: a KPMG (2009: p. 2) adatai szerint, míg 1998-ban a világon kb. 30 ezer autóipari beszállítót jegyeztek, a felvásárlások, összeolvadások és a piacról való kilépés következtében, 2008-ra számuk 4500-ra csökkent.

<sup>22</sup> A 'kereskedő' értéklánc-integrátorok lehetnek kis- és nagykereskedelmi láncok tulajdonosai (például Wal-Mart, Tesco, Carrefour), amelyek gyártási szolgáltatást nyújtó cégekkel állnak szerződéses kapcsolatban szerte a világon (a Deloitte adatai szerint a Top 10 cég 2013-as árbevétele 1300 milliárd dollár volt), vagy ún. „gyártóbázis” nélküli szakmai (nem kereskedelmi, hanem például könnyűipari, vagy elektronikai) cégek, például Zara, Nike, Apple.

2005; Gereffi, 2014) – nem utolsó sorban, mivel időközben az iparágak szerkezete, technológiai sajátosságai és belépési korlátai is átalakultak. Az ágazati esettanulmányok (24. lábjegyzet) rávilágítottak, hogy a két véglet – a tisztán piaci kapcsolatban álló szereplők, illetve a multinacionális vállalati szervezetbe integrált leányvállalatok (vagyis a tisztán hierarchikus kapcsolatban álló értéklánc-szereplők) – között többféle, jól tipizálható átmenet különböztethető meg.

Az egyik, a hierarchikus koordinációhoz legközelebb álló ún. fogoly típusú kapcsolat,<sup>23</sup> ahol, bár a megrendelő nem tulajdonosa beszállítójának, domináns pozíciója (a beszállító üzletfelei között) aszimmetrikus hatalmi viszonyokat eredményez: a beszállító kiszolgáltatott. A globális értékláncok élén álló koordinátorok ma már számos iparágban közvetlentőke-befektetés nélkül is maximálisan kontrollálhatják beszállítóikat (UNCTAD, 2011) amennyiben a két felet azonos vállalati információs rendszer köti össze; a beszállító a megrendelő által megkövetelt minőségellenőrző tanúsítvánnyal rendelkezik; azokat a szabványokat alkalmazza a gyártás során, továbbá azokat a termék-címkézési és nyomon követési rendszereket használja, amelyeket a megrendelő előír; stb.

A hatalmi viszonyok egy fokkal kevésbé aszimmetrikusak a korábban ismertetett hálózati partneri viszonyban álló megrendelők és beszállítók között. A kölcsönösséget itt az biztosítja, hogy nem csak a beszállítók végeznek jelentős tranzakció-specifikus beruházásokat a hosszú távú beszállítói kapcsolat megalapozása érdekében, de az értéklánc-integrátorok is jelentős mennyiségű rejtett tudást osztanak meg beszállítóikkal. Végül, az ún. moduláris kapcsolatokban, ahol a beszállítók egy-egy komplett értéklánc-szakaszért, vagyis a szállított részegységek (modulok) teljes hozzáadott értékéért felelősséget vállalnak, az értékláncok vezető vállalatai és beszállítók közötti viszony a „tisztán

---

<sup>23</sup> A 'fogoly' kifejezést a szakirodalom kétféle értelemben használja: egyrészt a fent leírt fogoly típusú kapcsolat értelmében, másrészt a multinacionális cégek leányvállalataira is a 'fogoly szervezet' kifejezést alkalmazza (lásd később). E dolgozatban legtöbbször a leányvállalati értelemben használom a 'fogoly' kifejezést.

piaci” véglethez áll közel: az együttműködő, egyenrangú partnerek közötti üzleti kapcsolatokhoz hasonlít.

E kategóriák összetételének és az egyes iparágak besorolásának napjainkban is zajló átalakulására a 12. fejezetben térek vissza.

Az értéklánc-elemzések az értékláncok alkotóelemeinek (értéklánc-szereplők és –tevékenységek) összetételét és ennek földrajzi változásait vizsgálják – a megtermelt jövedelem megoszlásával összefüggésben. Elemzik a különböző értékláncok jellegzetességeit:

- a hosszukat és a földrajzi sajátosságaikat, így a szerveződés regionális, vagy globális voltát;
- az input-output kapcsolatokat;
- az egyes értéklánc-szakaszokra jellemző „vásárolni, vagy házon belül gyártani” döntést és annak változásait,
- az értékláncokra, és azok egyes szakaszaira jellemző koordináció sajátosságait;
- a versenyképesség dinamikáját az értékláncokon belül, és ehhez kapcsolódóan az egyes értéklánc-szereplők feljebb lépésének perspektíváit és korlátait (jó összefoglalót ad Gereffi, 2005; OECD 2013; lásd még Cattaneo és szerzőtársai, 2010).

Értékláncalapú megközelítéssel a nemzetközi gazdaságtan, világgazdaságtan szinte összes kérdését elemezték már (talán csak a nemzetközi pénzügyi rendszer működéséhez kapcsolódó kérdések jelentenek kivételt), például a globalizáció, a nemzetközi kereskedelem, a külföldi közvetlentőke-befektetések, a nemzetközi technológia-áramlás; a fejlődés-felzárkózás és a versenyképesség kérdéseit. Az „értéklánciskola” kutatói foglalkoztak munkaerő-piaci folyamatokkal, a transznacionális társaságok, intézmények és a globális kormányzás kérdéseivel, továbbá értéklánc-alapon elemezték egyes országok gazdasági teljesítményének, vagy egyes ágazatok fejlődésének dinamikáját.<sup>24</sup> Sőt, tudományterületét kinőve, az elmélet gyorsan meghódított néhány rokon

---

<sup>24</sup> A [www.globalvaluechains.org](http://www.globalvaluechains.org) honlapon folyamatosan gyűjtik és teszik közzé az értéklánc-szemléletű publikációk listáját.

tudományágat is, elsősorban az üzleti gazdaságtant, a regionális tudományokat, a szociológiát és a politológiát (lásd például Gereffi, 2005).

### 3. Az értékláncok alkotóelemei: az üzleti funkciók és a feladatok

Az értékláncok feldarabolódásának fokozódását a szakirodalomban, leggyakrabban a köztes *termékek* teljes kereskedelmen belüli részarányának növekedésével számszerűsítik, a vertikális specializációval, illetve az importált inputok részarányával (és ennek növekedésével) a termelésen, vagy az exporton belül (Feenstra-Hanson, 1999; Hummels és szerzőtársai, 2001; lásd még Gács, 2007 és Sass, 2012 irodalom-áttekintését). Ez utóbbi megközelítés (importált *inputok* részaránya), terminológiájában már utal arra, hogy az export nem csupán importált alkatrészeket és részegységeket tartalmaz: jelentős a nemzetközi kereskedelembe kerülő, köztes felhasználásra szánt szolgáltatások volumene, sőt, a teljes kereskedelmen belüli részaránya is.

Az értékláncok szegmentálódását ugyanis egy, a feldarabolódással időben párhuzamosan végbemenő folyamat: a feldolgozóipar és a szolgáltatások összefonódása is fokozta (Dachs és szerzőtársai, 2012; Neely, 2008; Pilat–Wölff, 2005; Vandermerwe–Rada, 1988). A feldolgozóipar tercierizálódása<sup>25</sup> input- és output oldalon egyaránt megfigyelhető: egyrészt a feldolgozóipar egyre több szolgáltatást használ fel, másrészt a kibocsátott termékeket egyre többféle szolgáltatás kíséri. Egy 2004 óta évente elvégzett nemzetközi felmérés<sup>26</sup> tanúsága szerint, az értékláncok élén álló cégek a termékek hozzáadott értékébe

<sup>25</sup> Stehrer és szerzőtársai, 2012; Szabó, 2006; Szalavetz, 2002; Tomlinson, 2000.

<sup>26</sup> A Duke Egyetem Offshoring Research Network kezdeményezése keretében, rendszeres időközönként felmérést készítenek kétezer olyan cégnél, amelyek egyes üzleti folyamataikat kihelyezték, vagy ezt tervezik. Vizsgálják a cégek motivációit, a kiszervezett üzleti folyamatok összetételét, az érzékelt kockázatokat, a célországokat stb. A felmérést 620 szakosodott szolgáltató kérdőíves vizsgálatával egészítik ki: az ő esetükben a tevékenységük profitabilitásának változására, létszámuk, illetve szolgáltatás-kínálatuk alakulására kérdeznek rá. ([http://www.fuqua.duke.edu/offshoring/research/research\\_findings/](http://www.fuqua.duke.edu/offshoring/research/research_findings/))

beépülő szolgáltatások növekvő részét szervezik ki, ugyanúgy, mint magát a termelést.

Az értékláncalapú megközelítés egyik első eredménye az a felismerés volt, hogy a nemzetközi versenyképesség-vizsgálatok *kereskedelmi szemlélete* (a felzárkózó országok exportteljesítményének és világkereskedelmi részarány-változásának elemzése; az export technológiai összetételének vizsgálata stb.) – ha nem is vált túlhaladottá, de mindenképpen kiegészítésre szorul. A mennyiségi jellegű teljesítménymutatók (kibocsátás, bruttó export, világkereskedelmi részarány, működőtőke-állomány, stb.) dinamikájának vizsgálata, de még a korábban alapvető fontosságúnak ítélt minőségi jellemvonás: a fentiek technológiai összetétele és ennek változása sem ad egyértelmű információt arról, hogy erősödik-e egy adott ország világgazdasági versenypozíciója.

Az értékláncokba szerveződő termelés korában, *a gazdasági szereplők nem meghatározott termékekre szakosodnak*. A nemzetközi kereskedelemben a határt átlépő javak zöme nem végtermék jellegű árucikk/szolgáltatás, hanem némi hozzáadott értéknövekedésen átesett köztes termék. A termékszemléletű ipar- és a határokat átlépő javak bruttó értékét nyilvántartó kereskedelmi statisztika így meglehetősen félrevezető képet ad arról, hogy a világgazdaságban hol, mennyi értéket termelnek meg, vagyis mennyi értéket adnak hozzá az adott helyen az adott termelési fázisban az előző fázishoz képest és miként oszlanak meg az ebből származó jövedelmek.

Ráadásul, az értékesített termékek növekvő része ún. termék–szolgáltatás csomag, vagyis az érték szerves részét képviselik a termékbe épült, vagy azt kísérő szolgáltatások. E szolgáltatások – csakúgy mint a termékek esetében az egyes alkatrészek, részegységek – földrajzilag más-más területen elhelyezkedő szereplők hozzájárulásai. A termékhez kapcsolódó szolgáltatások mellett, számolni kell a teljes hozzáadott érték növekvő hányadát kitevő támogató szolgáltatásokkal, üzleti folyamatokkal is (például humánerőforrás-menedzsment, pénzügyi szolgáltatások, számvitel és egyéb adminisztrációs feladatok, jogi szolgáltatások), amelyek szintén földrajzilag külön helyeken adódnak hozzá a kumulálódó hozzáadott értékhez. A földrajzilag szétszórt hozzáadottérték-termelés integrálása és koordinálása nagy mennyiségű vállalatspecifikus

szolgáltatást igényel: vállalat-, illetve értéklánc-specifikus informatikai szolgáltatásokat, logisztikai szolgáltatásokat, a beszállítói háttérfejlesztéshez, illetve a szervezetfejlesztéshez kapcsolódó szolgáltatásokat, technikai segítségnyújtást a leányvállalatoknak, a leányvállalatok integrációját és a tudásmegosztást elősegítő menedzsment-képzést, stb.

Ez utóbbi felsorolásban szereplő tevékenységek: az ún. *értéklánc-integrációs szolgáltatások* egy új, harmadik szolgáltatástípust képviselnek az alaptevékenységet támogató szolgáltatások<sup>27</sup> és a termékekhez kapcsolódó szolgáltatások mellett.

Mindhárom szolgáltatástípus iránt folyamatosan és erőteljesen nő a kereslet, így a feldolgozóipari termékek értékláncain belül az alap-, vagyis az *ipari* tevékenység részesedése egyre csökken.

*Az OECD-WTO hozzáadottérték-alapú kereskedelemstatisztikájának (OECD-WTO TiVA Database) adatai alapján számítást végeztem, hogy a feldolgozóipari export bruttó értékének mekkora hányadát képviselik a szolgáltatások. 52 ország 7 iparágának (élelmiszeripar; textil-, ruházati-, bőr-, és cipőipar; fémkohászat, -öntészet és -megmunkálás; fa-, papír-, és nyomdaipar; máshova nem sorolt gépgyártás; elektromos, elektronikai és optikai műszerek, eszközök gyártása; járműipar) átlagában, ez az érték 2009-ben 31,2 százalék volt (érdekes módon minimális iparágak közötti szóródással ( $\varsigma = 0,99$ )).*

A globális értékláncok korában tehát a nemzetközi kereskedelemstatisztika alapján levont következtetések erős torzító hatásoknak vannak kitéve. Ezek kiküszöbölése érdekében, illetve az egyes szereplők szakosodásának feltérképezéséhez és versenyképességének megállapításához újra kellett gondolni, hogy az adatbázisokban jól nyilvántartható „kereskedelemben kerülő

---

<sup>27</sup> A koordinációt és integrációt elősegítő belső szolgáltatások és az alaptevékenységet támogató szolgáltatások egy része némi átfedést mutat, gyakran nehéz a különböző kategóriákat pontosan szétválasztani.

termékek” helyett, mi legyen a vizsgálatok alapegysége. Jobb megközelítésnek tűnt az a kiindulópont, hogy az értékláncok egyes szereplői meghatározott vállalati funkciókra szakosodnak. A vállalati funkciók vizsgálata ugyanis már tartalmazza azokat az immateriális szolgáltatásokat, üzleti folyamatokat, amelyek a teljes hozzáadott érték növekvő részét teszik ki.

Ennek megfelelően, nagyszabású, nemzetközileg összehangolt statisztikai adatgyűjtés kezdődött egyebek mellett arról, mely országok és iparágak, mely funkciókat helyeznek ki. Az elemzéshez összeállították és csoportosították a vállalati funkciók listáját<sup>28</sup> (*Sturgeon, 2008; Sturgeon–Gereffi, 2009*). Az alapadatokat az USA-ban az amerikai munkaügyi statisztika „tömeges leépítési statisztikai adatai” szolgáltatották: ehhez a statisztikai adatszolgáltatáshoz részletes funkciólista is kapcsolódik (hogy t.i. milyen vállalati funkciókat érintettek a tömeges leépítések – *Brown, 2008*). Európában, az Eurostat 11 EU-tagállamban és Norvégiában teljeskörű felmérést végzett a 100 vagy annál több főt foglalkoztató cégek körében arról, hogy a cégek mely vállalati funkciókat helyezik ki, és hová: leányvállalatokhoz, vagy külső szerződéses partnerekhez; Európán belül, vagy kívül.<sup>29</sup>

A vállalati funkciókra vonatkozó nemzetközi adatbázis segítségével a következő kutatási kérdéseket remélték megválaszolni. Miként oszlanak meg földrajzilag a vállalati funkciók az értékláncokon belül? Melyek azok a funkciók, amelyeket a vállalati központok a saját központi szervezeteiken belül tartanak, és

---

<sup>28</sup> *Sturgeon–Gereffi (2009)* 12 elsődleges vállalati funkciót sorol fel: 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; 7) vállalatirányítási és menedzsment tevékenységek; 8) emberi erőforrás-menedzsment tevékenységek; 9) technológia- és eljárásfejlesztés; 10) a vállalati infrastruktúrával kapcsolatos alapszintű feladatok, például karbantartás; 11) a vállalati infrastruktúrával kapcsolatos magas szintű feladatok, például információs infrastruktúra fejlesztése; 12) ügyfélkapcsolat-menedzsment, értékesítést követő szolgáltatások. Az Eurostat felmérései ennél kevésbé részletesek, ott mindössze hét funkcióba csoportosítva gyűjtöttek adatok az egyes szereplők hozzájárulásáról, szakosodásáról.

<sup>29</sup> [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/International\\_sourcing\\_statistics](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/International_sourcing_statistics).

melyek, amelyeket ma már általában kihelyeznek (leányvállalatokhoz, illetve külső, szerződéses hálózati szereplőkhöz) – illetve miként változott mindez az utóbbi évtizedben? Van-e országok közötti eltérés ebben a tekintetben?

E felmérések alapján, nyomon lehetett követni az egyes üzleti folyamatok kiszervezésének / nemzetközi beszerzésének dinamikáját. Az első, 2007-es felmérést 2012-ben megismételték: ekkor már 14 európai ország kisebb-nagyobb (Észtország: 500 cég, Franciaország: 8100 cég) vállalati mintáin. A felmérések segítségével meg lehetett állapítani, hogy a vizsgált cégek mekkora hányada szerez be valamilyen funkciót külföldről, továbbá, hogy melyek azok az országok, ahol a szereplők az átlagosnál nagyobb arányban nemzetköziesednek; milyen funkciókat szereznek be leggyakrabban külföldről és miként változik mindez.

Az Eurostat első felmérése szerint, a vizsgált 100 fő feletti cégek átlagosan 16 százaléka szerzett be valamilyen funkciót külföldről a 2001-2006-os időszakban. Írorszában ez az arány 38 % volt; Dániában 25 %; Németországban 13 %. Németország példája jól mutatja, hogy ennek a mutatónak hasonló a hiányossága, mint a hagyományos „importált inputok részaránya” mutatónak, jelesül, hogy az ország méretéből fakadó torzító hatásokat nem tudja kiküszöbölni. Nagy országokban a helyi cégek jóval könnyebben találnak hazai beszerzési forrásokat, így a még olyan nyitott és globális értékláncokba erősen integrált országokban is, mint Németország a mutató az átlagosnál alacsonyabb értéket vesz fel.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Az országméretből fakadó torzítások kiküszöbölése érdekében az OECD kialakította az ún. „értéklánc-részvételi” mutatót (*De Backer – Miroudot, 2012*), amely két mutató értékének összege: egy ország exportjában a külföldi hozzáadott érték hányada, illetve az adott országban előállított köztes termékek hányada más (harmadik) országok exportjában. Az értéklánc-részvételi mutató így mind upstream, mind downstream irányban számszerűsíti az értéklánc-integrálódást, és hogy ez nagy országok esetében mennyire fontos, azt jól mutatja, hogy míg az USA esetében például a mutató első összetevője (a külföldi hozzáadott érték hányada az exportban) 10 % alatt marad, ha a második összetevőt is figyelembe vesszük (az USA-ban előállított köztes termékek integrálása más országok exporttermékeibe, hozzáadott érték-alapon) akkor az értéklánc-részvételi mutató már meghaladja a 40 %-ot (Forrás: *ibid.* 7. oldal). Az OECD értéklánc-részvételi indexének rangsorában

Ami a külföldről beszerzett funkciók típusát illeti, az eredmény nem meglepő: a leggyakoribb az ún. elsődleges funkció (termelés/szolgáltatás) volt, a második leggyakoribb pedig az informatikai szolgáltatás.

Az eredmények azt mutatták, hogy a vállalatok még leginkább (70 százalékban) a saját leányvállalati hálózatukon keresztül szerzik be az egyes funkció-inputokat, és jóval kisebb arányban<sup>31</sup> független felektől; hogy az értékláncok többsége nem globális, inkább regionálisnak tekinthető (a beszerzés zöme Európán, illetve az EU-n belül marad, csak kisebb hányada érkezik Európán kívülről, például Indiából, Kínából).<sup>32</sup>

Ami e felmérések hazai relevanciáját illeti, felzárkózó, külföldi közvetlentőke-befektetéseket fogadó és az értékláncokba termelési, összeszerelési ágon integrálódó országok számára, mint amilyen Magyarország, nem ezek a fő kérdések. Az üzleti funkciók földrajzi elhelyezkedésének feltérképezése és a folyamatok dinamikájának vizsgálata főként abból a szempontból fontos, hogy képet kapjunk a helyi szereplők (beleértve a

---

2005-ben első helyen szerepelt (33 vizsgált OECD-tagállam közül) a Cseh Köztársaság: 65 % feletti értékkel (ibid: 7. oldal); (Magyarország, nem sokkal 65 % alatt az ötödik helyen).

<sup>31</sup> 36 %-ban. Tudnunk kell, hogy a kétféle beszerzési forrás nem zárja ki egymást, így az eredmények összege a legtöbb vizsgált országban meghaladta a 100 %-ot. (Forrás:

[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/International\\_sourcing\\_statistics](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/International_sourcing_statistics))

<sup>32</sup> Az eredmény nem meglepő: korábban is többen kimutatták (például *Rugman–Verbeke*, 2004; *Oh*, 2009), hogy a nemzetközi kereskedelem, különösen az európai cégek kereskedelme, jóval inkább regionális semmint globális alapon szerveződik. Könyvének legutóbbi kiadásában *Dicken* (2011) a WTO adatai alapján bemutatja, hogy ellentétben Ázsiával, ahol a nemzetközi kereskedelem több mint felét a régió kívüli országokkal folytatják és Észak-Amerikával, ahol ez az arány kb. 50 %, Európában a kereskedelem 75 %-a a kontinensen belül folyik (19-20. oldal). Érdekes kérdés, hogy az EU kibővülése fokozta-e az európai cégek kereskedelmének regionális szerveződését. *Behar–Freund* (2011), illetve *Curran–Zignano* (2010) (Európán belül csak az EU-ra koncentráló) empirikus vizsgálatai szerint nem egyértelműen. Ugyan a régi és az új tagállamok kereskedelmi integrálódása erősödött, az új tagállamok részesedése nem nőtt a régiek teljes kereskedelmén belül, ugyanis a bővülés óta eltelt időszakban az EU-n kívüli országokkal folytatott kereskedelem is látványosan nőtt.

multinacionális cégek helyi leányvállalatait) szakosodásának változásáról, feljebb lépésükről, arról, hogy bővítik-e a termelési feladatkörüket más, a termelésnél magasabb hozzáadott értéket teremtő, tudásigényesebb funkciókkal.

#### **4. Üzleti funkciók és feladatok a magyarországi leányvállalatoknál**

Vállalati vizsgálataim egyik kutatási kérdése ennek alapján az volt, hogy a vállalati funkciók körének magyarországi feltérképezésével, vagyis ha az Eurostat hivatkozott felmérését Magyarországra is kiterjesztenék, levonhatók-e megalapozott következtetések a helyi leányvállalatokról: szakosodásukról, értéklánc-szerepükről, a multinacionális vállalatok belüli funkcionális munkamegosztás változásáról. A feldolgozóipari leányvállalatok funkcionális szakosodásának vizsgálata abból a szempontból is érdekes, hogy a rendszerváltást követően, számos tanulmány a felvásárolt cégek integrációjának sajátosságaként írta le és dokumentálta, hogy a multinacionális vállalati szervezetbe kerülve, a korábban vertikálisan integrált cégek szinte „egyfunkciós” *termelő vállalattá* váltak (például *Estrin és szerzőtársai, 1997; Majcen és szerzőtársai, 2009; Meyer–Lieb–Dóczy, 2003*). Az új tulajdonosok leépítették a kutatás-fejlesztést, a termeléshez kapcsolódó beszerzést, az értékesítéssel, értékesítést követő szolgáltatásokkal kapcsolatos feladatokat, stb.<sup>33</sup> (Lásd például a transzformációs recessziót a korábbi kapcsolatok szétesésével magyarázó elméleteket: *Blanchard–Kremer, 1997; Kornai, 1994*; vagy a kutatás-

---

<sup>33</sup> Sajátos színezetet ad mindennek, hogy ezzel egy időben, meghatározott iparágakban (például könnyűipar, egyes gépipari ágazatok, fémfeldolgozás, vegyipar) a hazai termelők is drasztikusan mérsékeltek vertikális integrációjukat. A felerősödött versenyben bér munkára áttéréssel próbáltak helytállni, vagyis lemondtak az önálló fejlesztés, reklámozás, márkatervezés és értékesítés funkciókról és kizárólag a termelésre szakosodtak (*Antalóczy–Sass, 1998; Laki, 2005; Szanyi, 2001, 2010*). Bár a hivatkozott tanulmányok számottevő empirikus bizonyítékot mutatnak be arról, hogy a hazai bér munkázó cégek esetében is volt mód feljebb lépésre, ez a vállalati kör nem képezi e dolgozat tárgyát.

fejlesztési funkció leépüléséről szóló irodalmat (például *Dyker–Radošević*, 1999; *Inzelt*, 2003; *Kalotay*, 2005).

A vállalati mélyinterjúk során így arra a kérdésre kerestem választ, hogy továbbra is egyfunkciósak-e a feldolgozóipari multinacionális cégek hazai leányvállalatai? Milyen vállalati funkciók vannak jelen ezeknél a cégeknél? Milyen képet mutatnának a magyarországi, külföldi érdekeltségű feldolgozóipari cégek, ha az Eurostat üzleti funkciók jelenlétét feltérképező felmérését Magyarországra is kiterjesztenék? A vállalati interjúkra és a kiegészítő vizsgálatokra<sup>34</sup> támaszkodva, a fenti, könnyen megválaszolható kérdéseken túlmenően, arra is választ kerestem, hogy alkalmasak-e a funkciók jelenlétét vizsgáló felmérések arra, hogy segítségükkel a szereplők funkcionális szakosodására, feljebb lépésére és versenyképességére vonatkozó következtetéseket vonjunk le?

Előzetes feltételezésemet ebben a tekintetben erőteljes szkepszis jellemezte, amit az empirikus vizsgálatok alá is támasztottak. Megállapítottam, hogy egyes funkciók jelenléte alapján nem lehet megalapozott következtetéseket levonni az adott cég feljebb lépési teljesítményével, vagy versenyképességével kapcsolatban.

---

<sup>34</sup> A fenti kérdés(ek) megválaszolásához a dolgozat mintájánál nagyobb körben vizsgáltam. Egyrészt a hivatkozott OTKA-kutatás mintáját: autóiipari, elektronikai és gépipari cégek képviselővel készített interjúk tapasztalatait használtam fel (összesen 15 céget), másrészt ezt néhány korábbi mélyinterjú kutatásom során vizsgált vállalati kör tapasztalataival egészítettem ki (például Szalavetz, 1998; 1999; 2000). Összességében 28 cég adatait néztem át, vagyis az OTKA-kutatás 15 cége mellett, a korábbi mélyinterjú vizsgálataimban szereplő cégek közül további 13 (öntészet & fémmegmunkálás; textil & ruházati ipari, gépipari és elektronikai) cég adatait, weblapját és a mérlegbeszámolójának kiegészítő mellékletét. A bemutatkozó weboldalakon és a hazai leányvállalat egyéb internetes találatait megnyitva különösen a jelenlegi és korábbi álláshirdetéseket tanulmányoztam át: ezekből próbáltam azokra a funkciókra következtetni, amelyeket a magyar termelő leányvállalat a termelés mellett még ellát. Az álláshirdetésekből levonható következtetéseket a cégről szóló sajtócikkekben szereplő információkkal egészítettem ki. A minta e kiegészítésekkel együtt sem alkalmas arra, hogy állításaimat bizonyítsa, ezzel együtt jól illusztrálja következtetéseimet.

A vállalati vizsgálataim ugyanis ugyanazoknak a vállalati funkcióknak a jelenlétét mutatták ki az értékláncok periférikus szereplőinél, mint a vállalati központokban. A termelésre szakosodott periférikus 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.

Nem állíthatjuk tehát, hogy a feldolgozóipari multinacionális vállalatok magyarországi leányvállalatai egyfunkciós termelési telephelyek lennének. Ez az állítás valószínűleg már a rendszerváltás követő időszak újonnan alapított zöldmezős cégei esetében is erős túlzás volt, bár kétség kívül, a termelés mellett az összes támogató immateriális funkciót is házon belül végző hazai nagyvállalatok funkcionális diverzifikációja erőteljesen csökkent a külföldi felvásárlást követően, az újonnan alapított zöldmezős cégeké pedig alacsony szintről kezdett fejlődni.

Noha az adatfelvételek ugyanolyan funkciók jelenlétét dokumentálják az értékláncok központi és a periférikus 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 pusztja jelenlétének dokumentálása így vajmi keveset mond. Ebből következően, *a vállalati funkció éppúgy nem lehet a versenyképességi, értéklánc-szakosodási elemzések alapegysége, mint az exportált termék.*<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> A funkciókkal kapcsolatos statisztikai adatgyűjtésnek egy másik fontos hiányossága volt, hogy a felmérések csupán a funkciók helyi jelenlétét, illetve külföldről történő beszerzését dokumentálták, arról azonban nem gyűjtöttek adatot, hogy a külföldről beszerzett funkciók értéke miként alakult

A kérdés (vagyis, hogy használható-e a vállalati funkciók száma a versenyképesség, illetve e szám növekedése a feljebb lépés közelítő változójaként) szoros összefüggést mutat egy örökzöld és a GVC-irodalomban ismét újjáéledt vitával: azzal, hogy a szakosodás, vagy az integráció jár nagyobb versenyelőnnyel. A különböző feladatok egymástól elválasztása és a szakosodás révén elérhető termelékenység-emelkedés Adam Smith szöggyára óta közgazdasági alaptétel. Az egyes vállalati funkciók szétválaszthatóságának könnyebbé válásával ugyanakkor újra felerősödött a szakosodás határaival kapcsolatos vita, annál is inkább, mert az ezt megelőző évtizedekben inkább fordított erőfeszítéseknek lehettünk tanúi. A taylori/fordi munkaszervezeteket már jó ideje felváltotta a team-munkára épülő, rugalmas, tanuló szervezetek kora. Számos vizsgálat igazolta (lásd Valeyre és szerzőtársai (2009) áttekintését), hogy ez utóbbi szervezetek – az egymással összefüggő feladatok összekapcsolásából fakadó szinergiából következően – a hagyományos, bürokratikus, hierarchikus szervezeteknél termelékenyebbek, versenyképesebbek, mivel a feladatok összekapcsolása többlet-tanulási, jobb probléma-megoldási lehetőségeket teremt.<sup>36</sup> A támogató üzleti folyamatok és az alaptevékenység korábbiaknál könnyebb szétválaszthatósága és az egyes tevékenységek erősödő kiszervezése felvetette azt az elméleti kérdést, hogy visszalendül-e az inga a taylorizmus irányába? Lehetséges, hogy a jövőben akár minden egyes részfeladatot földrajzilag eltérő helyen végeztetnek az értékláncok élén álló koordinátorok?

---

(Sturgeon 2013). Ennek híján a vállalati stratégiára (és ennek dinamikájára) nem lehet következtetni: nem tudni, hogy eseti pufferként használják-e a cégek a külföldi beszerzési forrásaikat, vagy hibrid beszerzési stratégiát megvalósítva állandó jelleggel (ugyanakkor maguk is végeznek az elsődleges funkció körébe tartozó tevékenységeket), vagy teljes mértékben külföldre helyezik azt.

<sup>36</sup> A munkaszervezetek általános és magyarországi jellegzetességeit, fejlődésüket és a szervezeti innovációk témáját Makó tanulmányai átfogó jelleggel tárgyalják, lásd például Makó és szerzőtársai, 2007; 2008; lásd még Valeyre és szerzőtársai, 2009.

A vészharangot kongató szélsőségektől (például *Friedman*, 2005) eltekintve, a közgazdász szakma minimális valószínűséget ad ennek a forgatókönyvnek (*Leamer*, 2007). Noha *Blinder* (2009) számítása reálisnak tűnik, miszerint az amerikai munkakörök közel 30 százaléka kihelyezhető, mivel digitalizálható, közérthető protokollokkal leírható, sztenderdizálható, vagyis rutinmunkává, *bárhonnan beszerezhető árucikké* alakítható (*Davenport*, 2005; *Manning és szerzőtársai*, 2012), ez még nem jelenti azt, hogy minden egyes technikailag kiszervezhető feladatot valóban le is választanak a többitől, és külső szolgáltatótól, vagy leányvállalattól szerzik be azt. Ellenkezőleg. A tudásalapú gazdaságokban egyre inkább jellemző, hogy a foglalkoztatottak és az általuk alkotott csapatok, munkaközösségek többféle feladatot végeznek (*Görlich*, 2010). Az egymással összefüggő feladatok egymás mellé telepítése, vagy akár azonos munkavállaló (vagy csapat) felelősségi körébe delegálása még akkor is szinergiával jár, ha e feladatoknak nem mindegyike igényel önálló döntéseket, kreativitást és számottevő képzettséget. A feladatok egy helyre telepítésének költség/haszon egyenlege – legalábbis a „túlzott mértékű” kiszervezés jelentős tranzakciós és koordinációs költségeivel szembeállítva mindenképpen pozitív (*Lanz és szerzőtársai*, 2013; *Larsen és szerzőtársai*, 2011).

Az értéklánc-fragmentálódás tendenciájának és a kiszervezés határainak kérdése természetesen nem elméleti. A feladatok könnyebb kiszervezhetősége a „munkahelyek elvesztése, ipari bázis leépülése” örökzöld problémáját veti fel.

*A munkahelyek elvesztésének tételét sokféle mutató segítségével tesztelhetjük (Amiti–Wei, 2005).<sup>37</sup> Ha az átlagos cégméret változásait vesszük alapul a fejlett országokban, meglepő eredményt kapunk.*

*Az Egyesült Államok példáján (a vállalati demográfia statisztikai adatait publikáló hivatal (US Census Bureau) adatai alapján) megvizsgáltam, hogy miként alakult 1990 és 2008 között az átlagos*

---

<sup>37</sup> A kiszervezés munkahelyekre gyakorolt hatásának témája önálló dolgozat tárgya lehetne. Ebben az írásban a téma az értéklánc-fragmentálódás kapcsán került elő, és a fenti, csupán érdekességgként leírt eszmefuttatáson túlmenően, a kérdéssel nem foglalkozunk.

*cégméret (vagyis egy-egy cég átlagos foglalkoztatotti létszáma: az összes foglalkoztatott számának és a fizetett foglalkoztatottakkal rendelkező cégek számának hányadosa). Az adatok szerint, nemhogy nem csökkent, némileg nőtt is az átlagos létszám: a kilencvenes években 18,4 főről 20,18-ra, 2008-ra pedig ~20,4 főre (Forrás: US Bureau of Census adatai alapján saját számítás). Az Egyesült Államok példáját alapul véve, megkockáztathatjuk azt a feltevést, hogy új típusú feladatok vették át a kiszervezett régiék helyét. Az átlagos foglalkoztatotti létszám nem csökkent.*

*Az átlagos cégméretet természetesen számos tényező befolyásolja, nem kizárólag az, hogy milyen mértékű és mennyire terjedt el a feladatok kiszervezése. A befolyásoló tényezők közül első helyen említsük meg a konjunktúrát: és valóban, az adatok szerint, recessziók idején (2001-2002-ben és 2008-2009-ben) egyértelmű (de csekély mértékű a visszaesés). Fontos magyarázó tényező továbbá a gazdaság szerkezete: az átlagos méret változása részben visszavezethető az iparági (és a szolgáltatások) összetétel(ének) változására. Félrevezető lenne tehát pusztán a technológiai fejlődéssel és az ezt kísérő szervezeti innovációkkal összefüggésbe hozni a cégméret változását. Ezzel együtt, ez a gyorsaság arra nagyon is alkalmas, hogy a kiszervezés miatt a munkahelyek elvesztésének vészharangját kongatók érvei ellen adatokat sorakoztassanak fel, annak érdekében, hogy más megközelítések jogosságát is elismerjék.*

Ami az általam vizsgált feldolgozóipari vállalatokat illeti, egyik kutatási kérdésem arra irányult, hogy tapasztaltak-e anyavállalataik részéről a feladatok egymás mellé telepítésére irányuló törekvéseket? Előfordult-e, hogy nagyrészt amiatt nyertek el magasszintű feladatköröket (a bizonyított kompetenciáikon túlmenően), mivel bizonyos munkafázisokat, illetve az értéklánc meghatározott szakaszait nem célszerű elválasztani egymástól? Állíthatjuk-e, hogy a fejlődés természetes útja, hogy idővel egyre tudásigényesebb feladatok követik a kiszervezett rutinszerűeket?

A vizsgált cégek körében a válasz egyértelmű „igen” volt: tapasztalataik azt mutatták, hogy „az egyik funkció vonzza a másikat”.<sup>38</sup> A rendszerváltást követően Magyarország elsőként liberalizálta gazdaságát a külföldi közvetlentőke-befektetők előtt (Csáki, 2001; Hunya, 1999), így – illetve az eltelt két évtized szerves fejlődésének eredményeként – több meginterjúvott cég esetében is a magyar leányvállalat lett anyavállalatának legnagyobb termelőbázisa Európában. A szerves fejlődés szinte automatikusan hozta magával, hogy a gyártáshoz kapcsolódó – egyre tudásigényesebb – funkciók is a gyártás közelébe települtek, például a gyártásfejlesztés (technológiai központok), a gyártáshoz szükséges célgépek és tesztberendezések gyártása (meghatározott iparágakban ezeket nehéz kívülről, szakosodott gyártótól beszerezni), a gyártáshoz kapcsolódó beszerzés (egy része) és a gyártott termékekhez szükséges műszaki és informatikai támogatás. A technológiai központ feladatait elnyerve, gyakran „már csak egy lépés volt” a termékekhez kapcsolódó részleges kutatás-fejlesztési feladatok felelősségének megszerzése.

Ami a beszerzést illeti, a kezdeti részleges lokalizációs feladatok is gyorsan bővültek: azáltal, hogy a minta néhány cégénél a magyarországi leányvállalat vált a legnagyobb termelőbázissá, az összes inputfelhasználás domináns része ide került. Célszerűnek látszott tehát, hogy az adott hazai leányvállalatoknál gyűjtsék össze a többi gyártó leányvállalat hasonló inputigényeit és a magyar beszerzők egyben tárgyalják, multinacionális (vagy legalábbis regionális) szinten a beszerzési igényeket, vagyis beszerzési szolgáltatásokat nyújtsanak a társvállalatok számára is. Összességében a tapasztalatok azt mutatták, hogy az egymással összefüggő feladatok, tevékenységek egymás mellé telepítése létező tendencia. Nem egyértelmű tehát, hogy az alaptevékenység és a támogató üzleti folyamatok könnyebb szétválasztása és az egyes tevékenységek kiszervezésének egyszerűsödése az értékláncok töredezettségének és földrajzi kiterjedésének növekedésével jár.

Mindazonáltal, különbséget kell tennünk extenzív és intenzív értéklánc-szegmentálódás között. Az extenzív szegmentálódás, amely alatt azt értem, hogy

---

<sup>38</sup> 15 cégből 11-en igennel válaszoltak erre a kérdésre.

a technológiai és a kapcsolódó vállalatszerkezeti innovációk elterjedése következtében nő a kiszervezett üzleti folyamatok száma (egyre több cég, egyre többféle folyamatot helyez ki) – egyértelmű és erőteljes. Ezt számos tény igazolja: az Eurostat korábban említett funkció-kihelyezési felmérésétől (29. lábjegyzet), és az Offshoring Research Network (ORN) vizsgálataitól<sup>39</sup> kezdve; a köztes termékek világkereskedelmi részarányának növekedésén át (például *Stehrer és szerzőtársai*, 2011); a külföldi közvetlentőke-befektetések és a kiszervezett tevékenységek piacának növekedéséig (UNCTAD World Investment Report kiadványai, és *Lewin–Peeters*, 2006; *Lewin*, 2012).

Az intenzív értéklánc-szegmentálódás azt jelenti, hogy maguk az értékláncok válnak egyre hosszabbá, egyre fragmentáltabbá, vagyis nő az

---

<sup>39</sup> *Lewin* (2012) például az öt kontinens 2000 cégére kiterjedő 2011-es ORN-felmérés eredményeit ismertetve, hangsúlyozta: az üzleti folyamatok kiszervezése ma már nem kizárólag a legnagyobb cégek körében elterjedt. A nagyvállalatok 80 %-a szervezték ki már valamilyen üzleti folyamatot leányvállalatához, vagy jogilag független, harmadik félhez. A felmérés időpontjában a középvállalatoknak még csupán 58 %-a élt ezzel a lehetőséggel, de további 25 %-uk várhatóan egy-két éven belül követi a kiszervezők példáját. Kisvállalatok esetében ez az érték 43, illetve 35 % volt. Míg kezdetben leginkább a gyártási és az informatikai funkciót szervezték ki, a funkciók köre rohamosan bővült, és egyre magasabb szintű, tudásigényes üzleti folyamatok is szakosodott szolgáltatókhoz, vagy a leányvállalatokhoz kerültek. Az értékláncok töredezettségének növekedését jól mutatja, hogy ezekben a felmérésekben a vizsgált üzleti folyamatok száma jóval meghaladja az értéklánc-szemléletű első nemzetközi felmérésekben feltüntetett funkciókét (28-29. lábjegyzet). A példák közé tartozik a számvitel, megrendelés-kezelés és számlázás, raktározás és csomagolás, emberi erőforrás-menedzsment, jogi ügyek, pénzügyi műveletek, beszerzés, piackutatás, marketing, vevőkapcsolat-menedzsment, üzembe helyezés & műszaki segítségnyújtás, szerviz, dizájn, K+F, mérnöki, informatikai és menedzsment tanácsadási szolgáltatások. A felsorolt funkciók, illetve üzleti folyamatok egyike-másika (különösen a K+F, és néhány kiemelten tudásalapú üzleti szolgáltatás) diverzifikált tevékenységcsomagot takar: a „csomagok” egyes komponensei gyakran különböző földrajzi helyszíneken tevékenykedő szereplők felelősségi körébe tartoznak.

értékláncokon belül az önálló jogi személyiségű<sup>40</sup> szereplők közötti tranzakciók száma. Erre utal a – korábban az 1. ábrával dokumentált – hozzáadott érték / kibocsátás hányados tendenciaszerű csökkenése. Az OECD kutatói (2012) ugyanakkor egy másik közelítő változót alkalmaztak: azt számszerűsítették, hogy egyes országok hozzáadottérték-termelése mekkora (hány termelési fázisnyi) távolságra van a végső felhasználástól. Eredményeik szerint, ez a távolság nem mutat egységes és egyértelmű növekedést a fejlett országokon belül. Néhány fejlett ország (például Ausztria, Németország, Dánia, Korea, Tajvan) és jó néhány, értékláncokba erőteljesen integrálódott, relatíve kevésbé fejlett ország (Csehország, Chile, Kína, Malajzia) hozzáadottérték-termelése, 1995 és 2005 között egyre távolabb került a végső felhasználástól, ami az értékláncok átlagos hosszának növekedésére, vagyis intenzív értéklánc-szegmentálódásra utal. Ugyanebben az időszakban néhány másik ország (Lengyelország, Mexikó, Portugália, Románia, Szlovákia, Szlovénia) ellenkező (downstream) irányba mozdult el, vagyis a kibocsátásnak a végső felhasználástól mért átlagos távolsága csökkent (i.m. 15-16. oldal). Ez utóbbi listán szerepel az Egyesült Államok is: esetében valószínűleg a downstream értéklánc-fázisokban elhelyezkedő szolgáltatások térnyerése lehet a magyarázat.

Az értékláncok helyi szakaszainak hosszát különböző vállalat-,<sup>41</sup> iparág- és technológiaspecifikus tényezők befolyásolják, ami azt a feltételezést erősíti, hogy

---

<sup>40</sup> Önálló jogi személyiségűnek tekintem a multinacionális cégek egyes leányvállalatait és a független értéklánc-szereplőket (az egyes önálló beszállítókat) egyaránt.

<sup>41</sup> Az értékláncok helyi szakaszainak hosszát befolyásoló vállalatspecifikus tényezők közül olyan kérdések érdemelnek említést, mint például

- a) a helyi termelés diverzifikációjának mértéke (diverzifikált helyi termelés esetében értelemszerűen nagyobb az értéklánc helyi szakasza, például, mert többfajta beszállítóra van szükség);
- b) Az esetleges megosztott szolgáltatóközpontok jelenléte (ha a leányvállalat ilyen tevékenységet végez, értelemszerűen több kapcsolt vállalattal folytat üzleti tranzakciókat)
- c) a helyi leányvállalat foglalkozik-e másutt beszerzett termékek forgalmazásával (például a saját megoldásaiba beépítve), illetve közvetített szolgáltatások értékesítésével, vagy csupán a helyileg megtermelt árucikkeket értékesíti, illetve közvetlenül nyújt a termékekhez kapcsolódó szolgáltatásokat;

az értékláncok átlagos hossza tekintetében kimutatható országok közötti különbségek mögött részben gazdaságszerkezeti különbségek húzódnak meg.

Térjünk vissza az eredeti kérdéshez, ahhoz, hogy mit árulnak el az egyes vállalati funkciók jelenlétét felmérő vizsgálatok az értékláncok szereplőinek versenyképességéről. Azt állítottuk, hogy egy-egy funkció keretében végzett tevékenységek minőségére vonatkozó kiegészítő információk nélkül, a funkciók pusztán jelenlétének dokumentálása keveset mond, hiszen leányvállalat és leányvállalat között jelentős különbségek lehetnek (csakúgy, mint a leányvállalatok és a multinacionális vállalati központok között) a funkcionális tevékenységek minősége, tudásigénye, hozzáadott értéke tekintetében.

A probléma megoldását az jelentené, ha az adatfelvételek nem egyszerűen a funkciók *jelenlétét* dokumentálnák, hanem azok minőségéről is tájékoztatnának. A leányvállalati képességekhez és üzleti funkciókhoz köthető, a tevékenység minőségét is figyelembe vevő tipológia-készítés szakirodalmi

---

d) a helyi leányvállalat közvetlenül a vevőknek szállít, vagy az anyavállalat disztribúcióval és értékesítéssel megbízott helyi vagy külföldi szervezeti egységén keresztül történik az értékesítés;

e) a leányvállalat felelősségi körébe tartozik-e a termelőeszközök egy részének előállítás, vagy minden tárgyi eszközt szakosodott gyártóktól szerez be;

Az anyavállalat stratégiája abban a tekintetben, hogy

f) mennyire koncentrált beszállítói körrel dolgozik: megosztja-e a szállítási kockázatok mérséklése érdekében a szükséges inputmennyiséget két vagy több beszállító között, vagy sem;

g) mennyire centralizálja beszerzéseit, ambicionálja-e (lehetővé teszi-e) a beszerzések egy részének lokalizációját;

h) miként finanszírozza a helyi tevékenységet: belső vállalati finanszírozást nyújt-e, ezt egy vállalati (tulajdonban lévő, vagy csupán stratégiai szövetségesi kapcsolatban álló) bank segítségével teszi, vagy a jó likviditási helyzetű (jó cash-flow menedzsmentet folytató) leányvállalatok egymásnak nyújtanak hitelt, vagy a helyi leányvállalatok helyi bankokat vesznek igénybe;

i) mennyire centralizálja a kutatás-fejlesztést: lehetővé teszi-e, hogy a helyi leányvállalatok helyi egyetemekkel, kutatóintézetekkel közösen végezzenek a helyi termelőtevékenységgel összefüggő (vagy multinacionális vállalati szintű) K+F-tevékenységet, stb.

előfutára *Lall* (1992), aki termelési, beruházási és kapcsolat-kialakítási<sup>42</sup> képességeket különböztetett meg – és ezen belül, a képességek mélysége (minősége) szerint is külön kategóriákat állított fel: a rutinfeladat elvégzésének képességét (végrehajtási képesség), az adaptációs képességet és az innovációs képességet.

*Sato és Fujita* (2009) ezt továbbfejlesztve, átfogó, részletes tipológiát, ún. funkció / képesség mátrixot készített. Minden egyes vállalati funkció esetében négy minőségi szintet különböztettek meg, annak alapján, hogy mennyire igényli az adott funkció ellátása a tevékenységet végző szereplő (leányvállalat, vagy kiszervezett tevékenységek szolgáltatására szakosodott cég) önálló, kreatív hozzájárulását. Eszerint megkülönböztettek operatív, asszimilatív, adaptív és innovatív hozzájárulást. Operatívnak tekintjük, ha a specifikációk és protokollok alapján az adott szereplő képes ellátni a szóban forgó funkciót, elvégezni a pontosan definiált feladatokat. Az asszimilatív képesség csak árnyalatában haladja ezt meg: a gyakorlatban azt jelenti, hogy az értéklánc adott szereplője elsajátította a feladat elvégzésének módszereit, már nincs szükség állandó kontrollra, folyamatos segítségnyújtásra: túl van a betanulás fázisán. Adaptívnak tekinthetjük a képességeket és a hozzájárulás minőségét, ha az adott cég (leginkább leányvállalatok esetében van erre példa) képes jobbitani az anyavállalati protokollt (ismételjük: korántsem csak a termelési technológiáról van szó, az egyes funkciók ellátása tekintetében ugyanúgy léteznek anyavállalati részletes leírások, ún. eljárási protokoll). Végül, innovatív az értéklánc-szereplő hozzájárulása (az adott funkció keretén belül), ha alapvető jelentőségű és originális újdonságot visz a meglévő funkció ellátásának gyakorlatába (*Sato-Fujita*, 2009, 16. lap).

A tevékenységek minőségére vonatkozó információk azért is elengedhetetlenek, mert a kiszervezők a legutóbbban adják át az egyes

---

<sup>42</sup> Kapcsolat-kialakítási képesség alatt *Lall* azt értette, hogy rendelkezik-e a cég azzal a képességgel, hogy a beszállítóktól, alvállalkozóktól, tanácsadóktól, technológiafejlesztési intézményektől stb. információkat, technológiákat fogadni, illetve részükre azokat közvetíteni, átadni.

funkciókat *teljes egészükben*: mindössze az egyes funkciók meghatározott, jól körülírható, sztenderdizálható részeit, vagyis meghatározott tevékenységeket. A vállalati funkciók ugyanis szinte ugyanúgy feldarabolhatók: tudásigényességükben, hozzáadott értéktermelő képességükben nagy különbségeket mutató alfunkciókra oszthatók, mint maguk a termékek. Ez magyarázza, hogy az értékláncok periferikus szereplőinél ugyanazok a vállalati funkciók megtalálhatók, mint az értékláncok élén álló koordinátoroknál.

Ugyanazok a funkciók, de nem ugyanolyan (minőségű) tevékenységek! Kis túlzással azt állíthatjuk, hogy *a kereskedelembe nem termékek, de nem is vállalati funkciók, hanem „értéklánc-feladatok”, tevékenységek kerülnek* (Grossman–Rossi-Hansberg, 2008).

Ami ezek korrekt számbavételét illeti, a kétezres évek végére a WTO, OECD, illetve EU keretprogramok finanszírozta kutatások, adatgyűjtés és módszertani fejlesztés eredményeként kikristályosodott a hozzáadott érték-alapú kereskedelemstatisztikai vizsgálatok módszertana. Összegyűjtötték a vonatkozó alapadatokat: 40 ország 35 iparágának<sup>43</sup> input-output, illetve forrás/felhasználás adatait (Mattoo és szerzőtársai, 2013; Timmer, 2012). Lehetővé vált, hogy egyértelműen kiszámítsák, az exportált termékek bruttó értékén belül, mennyi is az a hozzáadott érték, amely valóban az adott termék exportőr országának írható jóvá. E módszertani fejlesztések kereskedelempolitikai relevanciáját mi sem mutatja jobban, mint a WTO megállapítása, miszerint, ha a hozzáadott érték és nem a bruttó exportérték alapján számították volna a kereskedelmet, akkor 2008-ban például az USA Kínával szemben fennálló kereskedelmi mérleghiánya 40 százalékkal kisebb lett volna (WTO, 2011, 104. oldal). A bilaterális kereskedelmi mérleg-statisztikák a „Made in the world” korában értelmüket veszítették.

---

<sup>43</sup> A WIOD (World Input-Output Database) adatbázisával szemben az OECD-WTO adatbázisban 56 ország 37 iparágának input-output adatai szerepelnek.

## 5. Értéklánc-szakosodás – A vállalati funkciók feldarabolhatóságának következményei

Vállalati vizsgálataim meglepő eredménye (jelesül, hogy az értékláncok termelésre szakosodott hazai résztvevői esetében, többé-kevésbé ugyanazok a vállalati funkciók megtalálhatók, mint az értékláncok koordinátorainál, illetve e cégek anyavállalatainál) több következtetésre is alkalmat adnak. Az elsődleges következtetésem az volt, hogy az egyes vállalati funkciók maguk is feldarabolhatók, és ebből következően a statisztikailag azonos funkcióhoz tartozó tevékenységek jelentős minőségi különbségeket takarhatnak aszerint, hogy az értékláncon belül éppen melyik szereplő végzi azokat. Mindez alátámasztja azt, a fent említett megállapítást, hogy a nemzetközi kereskedelembe nem termékek, de nem is vállalati funkciók, hanem „feladatok”, tevékenységek kerülnek, és ezek számbavétele hozzáadottérték-alapon a legcélszerűbb.<sup>44</sup>

Egy további következtetésem az egyes funkciók minőségi kategorizálására vonatkozik. A funkciók feldarabolhatóságából következően, a vállalati funkciók *ma már nem írhatók le egyetlen jelzővel*, úgy, mint alacsony kvalifikáltságot feltételező élőmunka-igényes, tudásigényes, stb.

Minden egyes funkció (tehát még a leginkább tudásigényesek is, mint a kutatás-fejlesztés) tartalmaz sztenderd protokollokkal leírható, rutinszerű, kevésbé tudásigényes – vagyis Sato és Fujita (2009) tipológiája szerint – *operatív* tevékenységeket, illetve originális és kreatív hozzájárulást, önálló döntéseket igénylő tevékenységeket is (és természetesen e két véglet között elhelyezkedőket).

A funkciók feldarabolhatóságának fenti következményei megkérdőjelezik az értéklánc-irodalom egy implicit feltételezését, miszerint az egyes szereplők meghatározott funkciókra szakosodnak.

Pontosabb, ha úgy fogalmazunk, hogy a szereplők meghatározott tevékenységekre szakosodnak, nem funkcióalapú, hanem tevékenység-alapú a

---

<sup>44</sup> A klasszikus hivatkozás Grossman–Rossi-Hansberg, 2008. Lásd még Lanz és szerzőtársai, 2013; Mattoo és szerzőtársai, 2013.

specializáció. Mindazonáltal, a „tevékenységalapú szakosodás” túl, absztrakt és általános: a valós folyamatok megértéséhez nem segít közelebb kerülni. Ráadásul, mint korábban írtam, a tudásalapú gazdaságokban egyre kevésbé jellemző, hogy a foglalkoztatottak csupán egyféle tevékenységet végezzenek: az egymással összefüggő feladatokat egymás mellé telepítik.

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.*

*Illusztráljuk az értéklánc-szakaszokra történő szakosodást konkrét példákkal! A termelés esetében a leginkább magától értetődő, hogy a termeléshez számos támogató folyamat kapcsolódik (emberi erőforrás-fejlesztés, beszerzés, logisztika, technológia- és eljárásfejlesztés meghatározott tesztelési feladatok, informatika, vállalatirányítás, stb.). E tevékenységek mindegyike más és más vállalati funkcióba tartozik. Ugyanez elmondható más funkciókkal kapcsolatban is. Vegyük például a logisztikát, mint értéklánc-szakaszt. A logisztikai funkcióra szakosodott szervezeti egységeknek (vagy független értéklánc-szereplőknek) szintén szükségük van támogató folyamatokra: emberi erőforrás-menedzsmentre, alaptevékenységet támogató beszerzésre, szervizre, karbantartásra, informatikára, sőt informatikai fejlesztésekre, továbbá a logisztikai funkciót érintő specifikus K+F-re is.*

Az egyes értéklánc-szakaszokat alkotó tevékenységeket szét lehet választani, és földrajzilag, vagy szervezetileg elkülönülten végeztetni, de lehet úgy is szakosodni, hogy egy-egy szereplő a saját értéklánc-szakaszával kapcsolatos

több (vagy összes) tevékenységet elvállalja – idővel – vagyis növeli a felelősségi körébe tartozó értéklánc-szakasz hosszát. Az értékláncba tartozó minden egyes tevékenység esetében, az értékláncok élén álló koordinátoroknak döntést kell hozniuk arról, hogy hol húzódnak az adott konkrét esetben a vállalat határai: házon belül végzik, vagy külső szolgáltatóhoz szervezik ki a tevékenységet, illetve, hazai, vagy külföldi szereplő lesz-e megbízva a feladattal.

A logisztika esetében például, nem csupán arról hoznak döntést, hogy a logisztikai feladatok milyen szereplő felelősségi körébe kerüljenek: a termelési feladatot ellátó leányvállalat végezze ezt a tevékenységet (amelyik a funkcionális feljebb lépés jegyében a logisztikai feladatokat is magára vállalja), vagy egy, a multinacionális vállalatban belüli megosztott szolgáltatóközpont (lásd később); esetleg külsős: szakosodott szolgáltató.

Ha megosztott szolgáltatóközpontba helyezik a logisztikát, felmerülhet, hogy válasszák külön a logisztikai funkciót alkotó egyes tevékenységeket is: külön központ legyen felelős a megrendeléskezelésért, külön központ a szállítmányozásért, a logisztikai funkciót támogató informatikáért; külön központok a beszerzési logisztikáért, a termelési logisztikáért, illetve az értékesítési logisztikáért. Mindezek mellett, a logisztikát támogató minden egyes tevékenység esetében külön-külön meg kell hozni ugyanezeket a szervezeti-és lokációs döntéseket: ki végzi a logisztikai informatikai fejlesztéseket, a logisztikát támogató karbantartást és szervizt, ki lesz megbízva a logisztikai hálózatot érintő ingatlanfejlesztések kivitelezésével, ki az új logisztikai technológiát megtestesítő gépek beszerzésével, stb.

A szervezeti-földrajzi döntések természetesen nem életre szólóak, hanem viszonylag gyorsan, dinamikusán változnak a multinacionális vállalat folyamatos szervezet-optimalizációs törekvéseinek következtében.

Tovább bonyolíthatja a képet, ha belegondolunk, hogy az egyes értéklánc-tevékenységek (például ellátási lánc-menedzsment, logisztika, K+F) az értéklánc több szakaszában is jelen vannak, és értéklánc-szakaszonként különböző jellegzetességekkel rendelkeznek. Vegyünk ismét logisztikai példát. Más menedzsment-, finanszírozási, szállítmányozási, ütemezési, raktárgazdálkodási és informatikai jellegzetességei vannak a logisztikai szolgáltatásnak az értéklánc

kezdeti, nyersanyag-beszerzési szakaszában, (amelyre nagy volumenű beszerzések, viszonylag nagy időközönként történő kiszállítás és általában globálisan centralizált beszerzés jellemző), mint a – leggyakrabban just-in-time módon szervezett – összeszerelési szakaszban (Coe, 2014). Megint más a logisztikai folyamat a disztribúciós szakaszban, amelynek logisztikája a többinél jóval komplexebb hálózatokat feltételez, és ismét csak eltérő jellemzői vannak az értékesítést követő visszutas logisztikának (szerviz, használt termékek, például e-hulladék begyűjtése – lásd erről: *Grim–Dobos*, 2006). A különböző értéklánc-szakaszokban igényelt logisztikai szolgáltatások jellemzői olyannyira eltérőek, hogy a feldolgozóipari multinacionális vállalatok esetenként az értéklánc minden egyes szakaszában más-más szolgáltatót vesznek igénybe.

Hasonló a helyzet a kutatás-fejlesztés esetében: K+F nem pusztán a termékek paramétereinek jobbításához, a termékek, és azokhoz szükséges anyagok teszteléséhez, illetve új termékek létrehozásához szükséges. Nem csak a termelési eljárás, vagy/és a termelő berendezések fejlesztésénél van jelen. Nem csupán az igaz, hogy minden egyes vállalati funkció (pénzügy, termelésirányítás, emberi erőforrás-menedzsment, beszerzés, logisztika, értékesítés, stb.) informatikai támogatást, vagyis üzleti folyamat-specifikus informatikai fejlesztést igényel. Gyakorlatilag minden egyes vállalati funkció K+F-intenzív tevékenységnek tekinthető: a termelés környezeti paramétereinek jobbítása, a környezeti terhek mérséklése, a szervezetfejlesztés, a márkaépítés, a marketing, csakúgy, mint a minőségbiztosítás, vagy a logisztika.

Az értékláncot alkotó kézzelfogható és immateriális funkciókat támogató kutatás-fejlesztés, mindegyik funkció esetében „külön szakma”. A funkció-specifikus K+F-tevékenységek végzésére szakosodhatnak házon belül, például leányvállalatokhoz telepített megosztott szolgáltató központokban, de ki is szervezhetik szakosodott szolgáltatóhoz a teljes funkciót, az azt támogató K+F-el együtt. Egy további lehetőség, hogy egy-egy adott funkció támogatását biztosító K+F-tevékenységet nem maga a szakosodott szolgáltató (a logisztikai cég, a marketing cég, a környezetvédelmi cég, stb.), hanem a funkcionális K+F-re (például informatikai alkalmazások fejlesztésére, ipárag-specifikus környezeti terhek mérséklését célzó K+F-re, szervezetfejlesztési, vagy marketing

tanácsadásra) szakosodott cég végzi. A cégek a leggyakrabban e munkamegosztási lehetőségeknek valamilyen hibrid formáját választják: egy-egy funkció házon belüli K+F-alkalmazottai együttműködnek szakosodott funkcionális K+F-szolgáltatóval, a funkcióért felelős belső szervezeti egységekkel és a külsős szakosodott szolgáltatók K+F-szakembereivel.

Az értékláncok valóságot közelítő ábrázolását tovább nehezíti, hogy a feljebb lépés nem merül ki az egyes szereplők *alaptevékenységének értéklánc-szakasszá* bővítésében, vagyis abban, hogy a szereplők elvállalják a saját alaptevékenységükkel összefüggő, azt támogató többi tevékenységet is, így az adott értéklánc-szakaszért teljes felelősséget vállalnak. Ha ugyanis egy adott szereplő a saját értéklánc-szakaszához kapcsolódó tevékenységek valamelyikében kiemelkedőnek bizonyul, módja nyílhat a földrajzi koordinátatengelyen is terjeszkedni, vagyis az adott tevékenységet regionális szinten, vagy akár a multinacionális vállalat szintjén a felelősségi körébe vonni. Épp ezért, a szakirodalomban elterjedt leegyszerűsített értéklánc-ábrázolásokkal szemben, az értékláncot – ezt a mozaikszerűen felépülő tevékenységekből álló formációt – nem egyetlen vonallal célszerű ábrázolni. Az értékláncot inkább hálózatként kell elképzelnünk, egyfajta földrajzi–funkcionális mátrixként: a mátrix jobban érzékelteti, hogy a feljebb lépés során nem csupán funkcionális terjeszkedés lehetséges, hanem földrajzi is. Földrajzi, pontosabban hatóköri terjeszkedésről beszélünk, 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. Ezt szemléltették a termelés mellett célgépeket is gyártó, illetve a gyártástervezésre és –irányításra (is) szakosodott leányvállalatok.

Összességében megállapíthatjuk, hogy az értékláncok szerveződése idővel egyre komplexebbé válik, a vállalati határokat befolyásoló *coase-i* döntések (Coase 1937; Williamson, 1985 – lásd a szervezeti lokációs mátrixot bemutató 1. táblázatot) pedig egyre sokrétűbbé. A szakosodás és a koncentráció centrifugális és centripetális erői közötti küzdelem még korántsem eldöntött – annál is kevésbé, mivel ezek a döntések nem „életre szólóak”, hanem viszonylag

gyorsan, dinamikusan változnak a multinacionális vállalatok folyamatos szervezet-optimalizációs törekvéseinek következtében.

Az értéklánc-szerveződés komplexitása ahhoz vezetett, hogy ma már a *leányvállalati szerepkörök sem írhatók le egyetlen jelzővel*. A menedzsment szakirodalom az értékláncok egyes szereplőit, illetve a leányvállalatokat általában három alapvető kategóriába sorolja: (periferikus) végrehajtó, (stratégiai) közreműködő, vagy (globális/regionális) koordinátor (Bartlett–Ghoshal, 1986). Ennek megfelelően, a feljebb lépést akár az egyik kategóriából a másikba történő átlépésként definiálhatnánk: Birkinshaw például a kategóriaváltást a feljebb lépés egyértelmű jelének tekinti (Birkinshaw, 1996, 2000; Birkinshaw–Hood, 1998). A funkciók feldarabolhatósága következtében mára ez a felosztás pontosításra szorul, mivel a leányvállalati szerepkörök funkcióként eltérhetnek: egy-egy leányvállalat *stratégiai közreműködő* lehet meghatározott területeken, miközben más funkciók tekintetében periferikus végrehajtó szerepet tölt be (Rugman és szerzőtársai, 2011).

*A vizsgált cégek köréből bőven hozható példa a fenti állítás illusztrálására. Az egyik autóipari beszállító leányvállalat a termeléséhez szükséges egyik célgép tervezésének és megépítésének feladatát is magára vállalta. A feladatot olyan sikeresen hajtotta végre, hogy további hasonló feladatokkal is az adott céget bízták meg. Később, az anyavállalat európai, sőt Európán kívüli expanziója során, az újonnan létesített telephelyekhez is az adott cég szállította azokat a specifikus berendezéseket, amelyeket a piacról nem lehetett beszerezni, vagyis a célgépek gyártása a vizsgált leányvállalatnál önálló üzletággá nőtte ki magát. E tekintetben a leányvállalat stratégiai közreműködőnek tekinthető, míg az alaptevékenysége vonatkozásában továbbra is pusztán periferikus végrehajtó szerepet töltött be. Hasonló és mégis egészen más a történet egy másik vizsgált cég esete, ahol a helyi eljárásfejlesztési erőfeszítések, a fokozatos újítások olyan sikeresek voltak, hogy idővel az új termékek relokációjánál már a leányvállalatot bízták meg a gyártásstervezéssel és a gyártásirányítással. Az anyavállalat expanziója vezetett itt is a helyi leányvállalat stratégiai közreműködővé válásához: a*

*gyártástervezéssel és –irányítással foglalkozó szakemberek azt a feladatot kapták, hogy az új telephelyen tervezzék meg az optimális layout-ot: a gyártóberendezések gépészeti konstrukciós kialakítását, továbbá tartsanak gyártásirányítási tréningeket a partner leányvállalatoknak. Idővel, egy-két munkatárs állandó munkaköre lett, hogy az anyavállalat különböző telephelyeit sorra látogassák és formális tanácsadói tanulmányokat készítsenek a gyártási folyamat fejlesztéséről. E tekintetben a leányvállalat stratégiai közreműködővé vált, míg az alaptervékenysége tekintetében továbbra is végrehajtó. A sort folytathatnám informatikai funkcióval, jogi tanácsadási funkcióval: mindegyik esetben néhány kiemelkedően tehetséges munkatárs és vállalkozói leányvállalati attitűd állt a kategória-átlépés mögött, ugyanakkor a leányvállalati szerepkör átalakulása mindegyik esetben csupán az adott funkcióra korlátozódott.<sup>45</sup>*

A legújabb kutatási eredmények szerint (Sass–Szalavetz, 2014), akár egy-egy funkción belül is többfajta szerepkört tölthet be egy leányvállalat. A szerzők néhány hazai K+F-intenzív leányvállalat K+F-tevékenységének jellegzetességei alapján jutottak erre a következtetésre. A vállalati interjúk rávilágítottak arra, hogy pontatlan a szakirodalom besorolása, miszerint vannak globális K+F-mandátummal rendelkező, illetve „helyi érdekű” K+F-feladatokkal megbízott leányvállalatok.<sup>46</sup> Gyakori eset, hogy egy-egy hazai leányvállalat a teljes vállalati K+F bizonyos, szűkebb, vagy szélesebb szegmenseiben globális szerepet tölt

<sup>45</sup> A vizsgált cégek körében arra is találtam példát, hogy fokozatosan egyre több funkció esetében következett be hasonló szerepkör-váltás. Idővel, a magyar leányvállalat vált anyavállalata regionális központjává, és így még további funkciók tekintetében is lehetővé vált a stratégiai közreműködő szerepkör elnyerése.

<sup>46</sup> Frost és szerzőtársai (2002) klasszifikációja szerint, kétféle K+F-mandátum létezik: kompetenciaközpont-típusú, illetve helyi érdekű, támogató K+F. Cantwell és Mudambi (2005) kompetenciaalkotó, illetve kompetencia-felhasználó (K+F-et végző) leányvállalatokat különböztet meg: az utóbbiak az anyavállalataik fejlesztéseit adaptálják helyi viszonyokra. Pearce (1999) a) adaptációt végző; b) új termékeket fejlesztő; c) és alapkutatással foglalkozó végző leányvállalatokat különböztet meg.

be,<sup>47</sup> míg más K+F-feladatok tekintetében pusztán támogató, relatíve alacsony szintű, „helyi érdekű” feladatokat végez (illetve mindenféle köztes szintű hatáskör is előfordulhat ugyanazon a funkción belül).

*Egy autóipari leányvállalat például, egy hazai egyetem kutatócsoportjával együttműködésben az anyavállalat tribológiai központjává nőtte ki magát: az egymással kölcsönös mozgási viszonyban lévő alkatrész-felületek, és az ebből következő súrlódás és kopás kutatására szakosodott. Emellett a globális K+F-mandátum mellett több, eltérő tudásigényű, helyi érdekű feladat is a felelősségi körébe tartozott: az új termékek gyártásának beindításával és felfuttatásával kapcsolatos mérnöki munkák, a gyártott termékek továbbfejlesztése, paramétereinek jobbítása, a termékek tesztelése, és a gyártási eljárás fejlesztése. Egy másik, szintén járműipari cég globális mandátummal rendelkezett a jármű meghatározott szoftvereinek fejlesztése tekintetében, ugyanakkor a helyi gyártáshoz kapcsolódóan folyamatfejlesztő mérnököket alkalmazott, illetve a termékek paramétereinek jobbításáért felelős mérnököket. Ez utóbbi cég példázza, hogy a globális hatókörű kutatási tevékenységeket gyakran a termelési telephelytől elkülönülten végzik, míg a termeléshez kapcsolódó K+F-támogató csapatot természetesen a gyártás telephelyére célszerű elhelyezni.*

---

<sup>47</sup> A szűk szegmensre vonatkozó globális mandátum leggyakrabban mérési, tesztelési feladatokat takar, ugyanis jelentős költségű laborfejlesztés, műszerbeszerzés szükséges ahhoz, hogy meghatározott mérési, tesztelési feladatokat elvégezzenek. Ilyenkor célszerű egy-egy telephelyre (egy adott K+F-laboratóriumba) koncentrálni a multinacionális vállalat (vagy legalábbis az adott régió) ilyen típusú összes feladatát. Más cégeknél egy-egy kiváló szakembernek és csapatának volt köszönhető, hogy a hazai leányvállalat az adott szűkebb-szélesebb tudományterület összes vonatkozó fejlesztését elnyerő kompetenciaközponttá vált. Kezdetben a szakember utazott, vagyis meghatározott fejlesztési projekteken dolgozva különböző leányvállalatnál töltött néhány hetet, hónapot. Később „a feladatok utaztak”, vagyis a hazai leányvállalat hivatalosan is az adott szakterület kompetenciaközpontjává vált és oda koncentrálták a fejlesztési feladatokat.

### **Az eredmények gyakorlati, gazdaságpolitikai vonatkozásai**

Az értéklánc mozaik szerkezetének feltárása rávilágít arra, hogy a hazai tulajdonban lévő értéklánc-szereplők milyen sokféle módon tudnak globális értékláncokba integrálódni: mégpedig döntően nem termék-beszállítással, hanem leginkább támogató szolgáltatásokkal. Ennek megfelelően, fontos lenne, hogy diverzifikálódjon a támogatási politika, és lépjen túl a jelenleg uralkodó ipar- és termékszemléletén. Ez a szemlélet a helyi hozzáadott érték növelését szinte kizárólag a helyi termelő cégek beszállítói tevékenységének erősítésével tartja megvalósíthatónak, a feljebb lépést pedig új és új termékek relokációjaként, a termelőkapacitás (új munkahelyek létrehozásával járó) bővítéseként értelmezi.

Gondoljunk bele, bár a termelés bővítése (és új termékek termelésének relokációja) jelentősen növeli a kibocsátást és a foglalkoztatottságot: egyedül a termelés bővítésére nem lehet fenntartható stratégiát alapozni. A termelés adott helyen történő bővítésének ugyanis szigorú a) kapacitáskorlátai vannak: meghatározott (iparágfüggően változó mértékű) kapacitásnál nem célszerű nagyobb kiépíteni egy adott telephelyen; b) kereslethatárai vannak, illetve az adott leányvállalat által ellátott exportpiacok kiterjedését a szállítási költségek határolják be; c) munkaerő-kínálat korlátai vannak (különösen Magyarországon). Az alaptevékenységet támogató üzleti folyamatokra történő szakosodás esetében az első két korláttal kevésbé kell számolni – a harmadikkal Magyarországon annál inkább.

A következő fejezetekben más oldalról próbálom megvilágítani a funkcionális szakosodás jellegzetességeit. Arra keresek választ, hogy miben (és miként) nyilvánul meg a multinacionális szervezeten belül a leányvállalatok feljebb lépése, továbbá, hogy a bővülő és mélyülő kiszervezések korában miként változtak és melyek a központi hatáskörben tartott alapvető kompetenciák.

## 6. Feljebb lépés a multinacionális vállalatok globális értékláncain belül

### 6.1 Korábbi „feljebb lépés”-vizsgálatok

Feljebb lépés (upgrading) címszóval a közgazdasági szakirodalomban hosszú ideje folytatnak vizsgálatokat, meglehetősen heterogén módszertani megközelítésekkel. Makrogazdasági szinten a minőség-alapú illetve az áralapú verseny arányait és dinamikáját vizsgálták (*Aiginger*, 2001). Elemezték, hogy egy egy-egy felzárkózó ország modernizációja és gazdasági szereplőinek a globális termelési hálózatokba történő integrációja felszíni, vagy mély? Eredményezett-e a kívülről jövő technológiatranszfer lokális technológiai diffúziót? Beágyazódtak-e a külföldi közvetlentőke-befektetők a helyi gazdaságba, kialakítottak-e helyi kapcsolati hálót, megindult-e a belső technológiai képesség-felhalmozás?<sup>48</sup>

Vizsgálták a feldolgozóipari export szerkezetének sajátosságait és ennek változását (a klasszikus hivatkozások: *Pavitt*, 1984; *Lall*, 2000). Feljebb lépésre a teljes exporton belül a fejlett technológiát megtestesítő iparágak és termékek arányának növekedése utalt. Elemezték, miként változott az egyes tényezőintenzitási tipológiák<sup>49</sup> szerinti exportösszetétel (például: *Guerrieri*, 1999; *Soós*, 2000, 2002): a feljebb lépést a „szakosodott ellátó” és a „tudományalapú” iparágakba tartozó exporttermékek arányának növekedése jelentette. Tanulmányozták a felzárkózó és a fejlett országok exportösszetételének különbségeit. A felzárkózók feljebb lépését az exportösszetételük (a legfejlettebb országokkal való) hasonlósági indexének (*Finger–Kreinin*, 1979) növekedésével számszerűsítették (például Kína vonatkozásában: *Schott*, 2008). Egy másik,

---

<sup>48</sup> Ezt a módszert és terminológiát alkalmazza *Steinfeld* (2004) Kína példáján, illetve hasonló vizsgálatot folytatott *Inzelt*, 2000, amikor a magyarországi kutatás-fejlesztésbe irányuló külföldi közvetlentőke-befektetések minőségét, és ennek a hazai innovációs rendszerre gyakorolt hatását mérte fel. A gyorsan mélyülő, vagyis jelentős helyi képesség-felhalmozással kísért integrációt Írország példázza (*Ó'Riain*, 2004)

<sup>49</sup> E tipológiák a következők: erőforrás-intenzív, munkaintenzív, skálaintenzív, szakosodott ellátó, tudományalapú.

feljebb lépést számszerűsítő, elterjedt módszer az export relatív egységértékének nemzetközi összehasonlítása (lásd erről: *Török*, 1996), vagy – főként az átalakuló országok vonatkozásában – annak felmérése, miként viszonyulnak az exportált termékek árai az EU átlagos importáraihoz (az egyes módszerekről lásd *Éltető*, 2003 áttekintését).

*Dulleck és szerzőtársainak* cikke (2005) egységes keretbe foglalja a „feljebb lépés” különböző dimenzióit. Összeállításuk szerint a feljebb lépés lehet 1) iparágközi: ha kevésbé technológiaigényes iparágakra szakosodott országok termelési szerkezete a technológiaigényesebb iparágak felé tolódik el; 2) iparágon belüli: ha egy-egy iparágon belül a szakosodás a magasabb minőségű szegmensek felé tolódik el és 3) szegmensen belüli: ha egy-egy minőségi szegmensben belül a gyártás a magasabb minőségű (tudás- és technológiaigényesebb) termékek felé tolódik el (54. oldal).

A feljebb lépés mérése azonban mindegyik esetben módszertani problémák sokaságát vetette fel. Az értékláncok globális feldarabolódása túlhaladottá tette azokat a világgazdasági versenyképességi vizsgálati módszereket, amelyek az exportszerkezet sajátosságai alapján vontak le következtetéseket egy-egy ország feljebb lépési teljesítményével kapcsolatban.<sup>50</sup> A külkereskedelem-statisztikára építő versenyképességi és feljebb lépési vizsgálatok torzító hatását és az ebből fakadó téves (egy-egy ország felzárkózását túlzottan pozitívan megítélő) következtetéseket a kereskedelem-statisztika bruttó szemlélete okozta. A kereskedelemstatisztika ugyanis a határt átlépő javak bruttó értéket veszi figyelembe, függetlenül attól, hogy az exportált

---

<sup>50</sup> Közismertek azoknak a fejlődő országoknak a példái, amelyek akár egyetlen hatékonyságkereső külföldi közvetlentőke-befektetés eredményeként mezőgazdasági exportórból egyik évről a másikra high-tech exportórré változtak (Costa Ricáról lásd: *Szalavetz*, 2004). Bár exportjuk technológiai szerkezete látványosan javult, világgazdasági versenyképességük nem biztos, hogy fenntartható módon erősödött. A másik oldalon példák hozhatók fel arra is, hogy versenyképes gazdaságok szakosodásában nem mindig az adott korszak csúcstechnológainak tekintett iparágai játszanak meghatározó szerepet (lásd például *Peneder*, 1999 az „osztrák paradoxonról”).

termékek bruttó értékén belül, mennyi is az a hozzáadott érték, amely valóban az adott termék exportőr országának írható jóvá.

*Az OECD-WTO hozzáadottérték-alapú kereskedelemstatisztikája (OECD-WTO TiVA Database) adatait felhasználva, számítást végeztem, hogy érzékeltessem, mekkora körben jelent torzítást a bruttó szemléletű kereskedelemstatisztika: az export milyen arányára igaz, hogy az adatok nem megfelelően tükrözik a valóságot. Közelítő változóként (proxy-ként) egy olyan mutatószámot használtam, amely azt mutatja meg, az importált köztes termékek mekkora hányada kerül némi továbbfeldolgozást követően újra exportra országonként. 52 ország átlagában ez az arány 44,8 % volt 2009-ben: nagy országokban értelemszerűen kisebb (Kanada: 34,5 %; USA: 16,9 %; Kína 50,2 %), kis, nyitott, a globális értékláncokba erősen integrálódott országokban ellenben jóval nagyobb: (Írország: 68 %; Magyarország: 64,2%; Szingapúr: 76,6 %).*

Egy másik torzító hatás abból fakadt, hogy a globális értékláncokba szerveződő termelés korában, a korábbinál technológiaigényesebb termékek gyártására történő átállásból nem következik egyértelműen az, hogy egyúttal a termelési folyamat tudásigényessége is nőne. A technológiaigényes termékek gyártása esetében gyakori ugyanis, hogy a fejlett műszereket és a hibalehetőségeket kiküszöbölő megoldásokat tartalmazó termelő berendezések működtetése rövid betanulással elsajátítható.<sup>51</sup> Célszerű tehát *különbséget tenni tudás- és*

---

<sup>51</sup> Mindazonáltal, hívjuk fel a figyelmet arra, hogy az ellenkező előjelű állítás sem fogadható el: nem állíthatjuk, hogy felzárkózó, külföldi közvetlentőke-befektetéseket fogadó országokban a csúcstechnológiát megtestesítő termékek gyártása (a kiszervezett termelés) munkaintenzív, és egyszerű betanított munkát igényel. Jelentős iparágak közötti és iparágon belüli különbségek lehetnek ebben a tekintetben. Két példa a vállalati vizsgálataim során tapasztaltak közül: az egyik elektronikai cégnél a termelő tevékenység abból állt, hogy ha a számítógép képernyőjén megjelenő ábrán lévő piros foltok száma egy határértéket meghaladott, a dolgozó az „N” betűt nyomta meg a számítógépe klaviatúráján, ha alatta maradt, az „I” betűt. A meginterjúvölt vezető egyértelműen

*technológiaigényes termékek/iparágak és tudás- és technológiaigényes tevékenységek között.* Ide kapcsolódnak az egyes iparágak tényezőintenzitásának országok közötti eltéréseit hangsúlyozó vizsgálatok, (például Schott, 2003, 2004; lásd még Sass (2007) megállapításait arról, hogy a fejlett országokkal ellentétben, Magyarországon az elektronikai ipar a relatíve munkaigényes ágazatok közé tartozik).

Az értékláncokba szerveződő termelés korában nem csak az exportált termékek technológiaigényessége és a termelés tudásigényessége közötti összefüggés vált ambivalenssé, de a technológiaigényesség és a helyi K+F-intenzitás közötti összefüggés feltételezése is, ami újabb csapást mért azokra, akik a feljebb lépést az egyes tényezőintenzitási tipológiák szerinti exportösszetétel dinamikájával próbálták összefüggésbe hozni. Török és Petz (1999) már a kétezres évek fordulóján leszögezték, hogy a globális termelési hálózatokba integrálódott országok elvileg számottevő saját K+F-tevékenység nélkül is specializálódhatnak csúcstechnológiát megtestesítő termékek termelésére, hiszen az iparági termék-innovációk a termelést végző vállalatokon kívül, azoktól izoláltan keletkeznek. Bár empirikus tapasztalatok bőségesen állnak rendelkezésre a külföldi közvetlentőke-befektetéseket fogadó országok és szereplőik ún. sekély integrációjáról (Steinfeld, 2004; Inzelt, 2000), másképp: az erőforrás-orientált közvetlentőke-befektetések csekély beágyazódottságáról a fogadó országok gazdaságába<sup>52</sup>, épp a termelés értékláncokba szerveződése és

---

csúcstechnológiainak nevezte cégét. Egy autóiipari leányvállalatnál ezzel szemben a legújabb (2013) Magyarországra telepített gyártósor 50 új, közvetlenül a termelésben foglalkoztatott alkalmazott számára teremt munkahelyet. Ezek mindegyike felsőfokú végzettséget igényel, mivel a termelést végző robotok és a robotok munkáját irányító számítógépek visszajelzéseinek értelmezéséhez, és a termelési folyamatba történő beavatkozáshoz minimum főiskolai végzettség, a féléves németországi betanuláshoz pedig társalgási szintű német tudás szükséges.

<sup>52</sup> E dolgozatnak nem célja a fő témánk mellett csupán jelzésszerűen felbukkanó nagy közgazdasági-világgazdasági témák elképesztő sebességgel bővülő irodalmának részletes áttekintése. Szemléltető példaként szerepeljen itt egyetlen hazai vonatkozású hivatkozás: Antalóczy és szerzőtársai, 2011.

a munkamegosztás elmélyülése kapcsán mára már *Török* és *Petz* akár teljes izolációt is megengedő megközelítése sem egyértelmű.

Visszatérve az empirikus tapasztalatok és a kereskedelemstatisztika sugallta kép közötti növekvő szakadékra, első közelítésben a kutatók úgy próbálták ezt áthidalni, hogy az exportra gyártott termékek importintenzitását vizsgálták (például *Srholec*, 2007). Az importintenzitás-adatok, bár sokatmondóak (különösen idősoros alakulásuk és/vagy nemzetközi összehasonlításban), nem tesznek lehetővé egyértelmű következtetéseket a feljebb lépés vonatkozásában.

Egyfelől, a hazai beszállítói arány növekedése (az importintenzitás csökkenése) természetesen feljebb lépést, a hazai szereplők értékláncának meghosszabbítását jelenti. A külföldi közvetlentőke-befektetések segítségével modernizálódott gazdaságokban a helyi hozzáadott érték ilyen módon történő növelése, vagyis a hazai cégek és a multinacionális vállalatok helyi leányvállalatai közötti beszállítói kapcsolatok ösztönzése már évtizedekkel azelőtt a gazdaságpolitikai prioritások élén szerepelt, mielőtt a szakirodalomban elterjedt az értéklánc-szemlélet.<sup>53</sup>

Másfelől azonban az importintenzitás csökkenése nem utal egyértelműen „feljebb lépésre”: a mutató szabályozási, vagy éppen vállalatstratégiai döntések eredményeként is változhat, például, ha egy külföldi tulajdonú összeszerelő üzem beszállítói is megjelennek közvetlentőke-befektetőként az adott országban, ez mindenfajta feljebb lépés nélkül is csökkenti az adott, exportra gyártott termék importarányát.

A tevékenységszintű globális munkamegosztás korában, a hagyományos versenyképességi és fejlődésgazdaságtani kérdéseket, jelesül, hogy egy-egy értékláncon belül hol, mennyi jövedelmet termelnek meg, és az miként oszlik meg az egyes szereplők között; melyek valójában az egyes országok feltárt komparatív előnyei; mekkorák valójában az országok közötti bilaterális

---

<sup>53</sup> A hazai helyzetről (a multinacionális befektetők és a helyi beszállítók kapcsolatairól és a hazai beszállításösztönző gazdaságpolitikáról lásd például *Antalóczy és szerzőtársai*, 2011; *Mészáros*, 2004; *Sass*, 2008; *Sass-Szanyi*, 2004; *Szanyi és szerzőtársai*, 2010. (Lásd még az előző lábjegyzetben szereplő megjegyzést.)

kereskedelmi egyensúlytalanságok; milyen hatást gyakorol az egyes tevékenységek kiszervezése a kiszervező cégekre és országokra (a termelékenység, a munkaerőpiac, stb. vonatkozásában); az értékláncokba integrálódás mennyiben járul hozzá a kevésbé fejlett országok felzárkózásához stb. – a mai ismeretek alapján, a legpontosabban az új, hozzáadottérték-alapú kereskedelemstatisztikai adatok elemzésével lehet megválaszolni (Mattoo és szerzőtársai, 2013).

Igaz, mint az 1. ábra mutatta, a hagyományos kérdések tekintetében (mint például hozzáadott érték / kibocsátás-arány alakulása) a hozzáadottérték-alapú statisztikák sem igazítanak el a feljebb lépés vonatkozásában, hiszen a mutatószám még a legfejlettebb gazdaságokban is folyamatosan csökken a globális munkamegosztás elmélyülése következtében.

Egy másik hagyományos kérdés tekintetében azonban az új szemléletű kereskedelemstatisztikák megalapozottabb következtetéseket tesznek lehetővé, mint az importintenzitás-vizsgálatok. Ezek a statisztikák ugyanis részletes bontásban képesek kimutatni, hogy milyen forrásokból tevődik össze a hazai hozzáadott érték az exportban. Megkülönböztetnek közvetlen és közvetett, vagyis más hazai forrásokból származó, az exportőr által beszerzett (hazai) hozzáadott értéket, sőt, az adatbázis azt is tartalmazza, hogy az export bruttó értékén belül mennyi a korábban exportált, külföldön továbbfeldolgozott, majd újrainportált termékek aránya.

*Illusztrációként, az exportőrök helyi gazdaságba való beágyazódottságát, és ezen belül a helyi beszállítások arányát vizsgálom meg az OECD-WTO TiVA Database adatai alapján, „az export közvetett hazai hozzáadottérték-aránya” mutató segítségével. Természetesen ez a mutató (amely az értékláncok hazai szereplőitől beszerzett köztes termékek hozzáadott értékének arányát számszerűsíti a bruttó exporton belül) nem csupán a multinacionális leányvállalatok helyi beszerzéseit tartalmazza, hanem az összes exportőr cég exportjának közvetett hazai hozzáadott értékét. Emellett, e mutatóra ugyanúgy vonatkozik az a megfontolás, amit az importintenzitás-vizsgálatok kapcsán említettem, miszerint szabályozási*

*döntések befolyásolhatják értékét. Mindazonáltal sokatmondó megvizsgálni – például egy olyan iparág vonatkozásában, amely a leginkább tárgya a kormányzatok helyi beszállítást ösztönző beavatkozásainak (járműipar) – hogy miként alakult a mutató az elmúlt tíz évben, illetve, hogy áll Magyarország nemzetközi összehasonlításban. Az eredményeket a 2. táblázat mutatja, ahol ún. „gyártó gazdaságok” (factory economies) és ún. (multinacionális) „vállalati központ” gazdaságokat (headquarters economies) egyaránt szerepelnek. Az adatok részletes elemzése (hogy t.i. mely változások mögött, milyen iparági és gazdaságpolitikai folyamatok rejlenek) mély ágazati és országismereteket tesz szükségessé, és mindez messzire is vezetne a témánktól,<sup>54</sup> azonban felületes pillantásra is megállapítható például a cseh és szlovák gazdaságpolitikai erőfeszítések eredménye (a cseh kezdetekről és a relatíve magas beszállítói arány gazdaságtörténeti gyökereiről lásd Pavlínek, 2008). Látható, hogy nem csupán a gyártó gazdaságok, de az értéklánc-koordinátorok többségénél is csökkent a mutató értéke (a globális munkamegosztás elmélyülése, és az erősödő kiszervezés következtében), de látható az is, hogy Magyarország versenytársaihoz képest mennyivel gyengébben teljesít ezen a téren.*

---

<sup>54</sup> A témának könyvtárnyi irodalma van, de dolgozatomban nem tekintem céljának ezek ismertetését.

**2. táblázat: Az export közvetett hazai hozzáadottérték-aránya a járműiparban (%)**

| Ország    | 2000        | 2009        | 2000=100    | Ország | 2000 | 2009 | 2000=100 |
|-----------|-------------|-------------|-------------|--------|------|------|----------|
| CZ        | 24,3        | 26,5        | 108,9       | MY     | 15,2 | 20,9 | 137,5    |
| SK        | 5,2         | 15,2        | 290,1       | CN     | 57,4 | 44,5 | 77,4     |
| PL        | 30,9        | 32,7        | 105,6       | IN     | 58,9 | 49,1 | 83,4     |
| <b>HU</b> | <b>14,7</b> | <b>13,9</b> | <b>94,7</b> | RU     | 33   | 37,9 | 114,7    |
| RO        | 30,2        | 22,9        | 75,9        | FR     | 39,6 | 37,8 | 95,4     |
| ES        | 26,2        | 41,1        | 157,1       | DE     | 41,8 | 41,9 | 100      |
| TR        | 37,2        | 34,9        | 93,6        | IT     | 39,5 | 50,7 | 128,2    |
| MEX       | 29,2        | 31,4        | 107,8       | UK     | 35,2 | 31,1 | 88,2     |
| BR        | 57          | 53,6        | 93,9        | US     | 47,8 | 44,9 | 93,9     |
| KR        | 46,6        | 38,5        | 82,6        | JP     | 63   | 58,1 | 92,2     |

CZ = Cseh Köztársaság; SK = Szlovákia; PL = Lengyelország; HU = Magyarország; RO = Románia; ES = Spanyolország; TR = Törökország; MEX = Mexikó; BR = Brazília; KR = Korea; MY = Malajzia; CN = Kína; IN = India; RU = Oroszország; FR = Franciaország; DE = Németország; IT = Olaszország; UK = Egyesült Királyság; US = Egyesült Államok

Forrás: OECD-WTO TiVA Database adatai alapján saját számítás

Bár a hosszabb idősoros, több iparágra kiterjedő, összetevők szerint részletezett „hazai hozzáadott érték”-statisztikák sokatmondó következtetéseket tesznek lehetővé, jelen kutatási kérdésem (az értékláncon belüli szakosodás és feljebb lépés) szempontjából, az új kereskedelemstatisztikák adatbázisaira építő vizsgálatok is kevésbé használhatók, ugyanis a feljebb lépésnek csak a végeredményét mutatják, a mechanizmusait és magyarázó tényezőit nem.

Ez utóbbira vállalkoznak a globális értéklánc-elemzések, amelyek immár a szakosodás valódi irányát, vagyis a tevékenységek szerinti munkamegosztást és ezzel összefüggésben a teljes hozzáadott értéken belül megszerzett jövedelem megoszlását helyezik nagyító alá.

## 6.2 Feljebb lépés globális értéklánc-szemléletben

A globális értékláncokkal foglalkozó szakirodalomban először *Humphrey és Schmitz* (2002) foglalta rendszerbe a feljebb lépés különböző megnyilvánulási módjait. A szerzők osztályozása szerint, az értéklánc-szereplők feljebb lépése vonatkozhat

- a *termékekre* (tudásigényesebb, komplexebb, magasabb helyi hozzáadott értékű termékek termelésére történő átállás);
- a *termelési eljárásra* (ez gyakorlatilag fedi az eljárásfejlesztés, eljárásinnováció körébe tartozó tevékenységeket);
- a *vállalati funkciókra* (a korábbiakhoz képest többféle, és relatíve magasabb hozzáadott értéket teremtő tevékenységekre történő szakosodás);

és végül történhet

- *iparágak közötti* (esetleg értékláncok 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.<sup>55</sup>

E tipológia négy elemének közös pontja a korábbiaknál magasabb hozzáadott érték. Kiindulva a GVC-irodalom egyik alapvető téziséből, miszerint a nemzetközi kereskedelembe „feladatok”, tevékenységek kerülnek, vagyis a tevékenységet lenne célszerű a versenyképességi és fejlődésgazdasági vizsgálatok alapegységének tekinteni, a „feljebb lépést” széles értelemben a *relatív alacsony hozzáadott értékű tevékenységek felől, a magasabb hozzáadott értékűek felé történő elmozdulásként* értelmezem.

---

<sup>55</sup> Az OECD (2013, 212. oldal) példája szerint, értékláncok közötti feljebb lépést jelentett, amikor a Samsung új, várhatóan a korábbiaknál magasabb jövedelmezőségű iparágakba hatolt be: elektromos autók akkumulátorcelláinak gyártásába kezdett, és napenergia-parkokba fektetett be. *Humphrey–Schmitz* (2002) eredeti példája szerint, a televíziógyártás során szerzett kompetenciáikat felhasználva, tajvani cégek képessé váltak arra, hogy később számítógépes monitorokat is gyártsanak.

Egy kis, nyitott külföldi közvetlentőke-befektetések segítségével modernizálódott gazdaságban (vizsgálataim tárgya, a multinacionális vállalatok helyi leányvállalatai körében), a termék-alapú feljebb lépés „viszonylag egyszerű”: az anyavállalatok idővel újabb és újabb termékek gyártását telepítik leányvállalataikhoz, a kifutó régiék helyett. (Mindezzel nem kívánom tagadni, hogy az új gyártósorok üzembe állítása, a termelés felfuttatása és az új termékekhez szükséges esetleges új technológiai eljárások elsajátítása és működtetése jelentős helyi tanulást, sőt, gyakran eljárásfejlesztést is igényel.)

A feldolgozóipari leányvállalatok számára a termelési eljárás alapú feljebb lépés a leginkább releváns feljebb lépési kategória: később többször is előkerül majd, hogy a termelékenység folyamatos növelése, az eljárások optimalizálása és a költségek csökkentése nem pusztán lehetőség a leányvállalatok számára, hanem *tulajdonosi elvárás*.

Ami az értékláncok közötti feljebb lépést illeti, a multinacionális cégek helyi leányvállalatai körében ez a feljebb lépési típus annyiban hasonlít a termék-alapú feljebb lépés fent leírt esetéhez, hogy az értéklánc-váltás az anyavállalat stratégiai döntése: az anyavállalat új gyártósort telepít, a leányvállalat pedig az anyavállalat által megszabott technológiai protokollok alapján ezt üzembe állítja és működteti.<sup>56</sup>

Üzleti szolgáltatásokra szakosodott cégek esetében jóval gyakoribb az értékláncok közötti feljebb lépés, mint a feldolgozóiparban.

*Fernandez-Stark és szerzőtársai* (2011) például bemutatták, miként váltak indiai és délkelet-ázsiai, illetve kínai szakosodott szolgáltató cégek képessé arra, hogy a kezdeti, egyszerű üzleti folyamatokra (például telefonos ügyfélszolgálat szolgáltatás; bérszámfejtés; számvitel; egyéb adminisztratív funkciók), vagy/és egyszerű informatikai-szolgáltatásokra szorítkozó kínálatukat tudásigényes folyamatokra (kutatás-fejlesztésre, dizájnra, üzleti és jogi tanácsadási

---

<sup>56</sup> A vállalati mintából végül kikerült egyik cég esetében, ilyen értékláncok közötti feljebb lépés, átállás történt, amikor a cég, központi döntés nyomán átalakította termékportfólióját: légkondicionálók és mobiltelefon-akkumulátorok helyett napelem panelek összeszerelésére álltak át.

szolgáltatásokra, projektmenedzsment szolgáltatásokra, illetve tudásigényes programozásra, szoftverfejlesztésre) cserélik.

Korábbi empirikus vizsgálataim során arra is találtam példát, hogy gyártó cégek termelés *helyett*, vagy termelési feladataik nagy részét leadva, K+F-re, vagy/és egyéb üzleti szolgáltatásokra tértek át. Az egyik legismertebb példa az IBM, amely a székesfehérvári merevlemezgyárának 2003-as bezárását követően kereskedelmi tevékenységre, megoldáshozállításra és egyéb tudásigényes üzleti szolgáltatások végzésére állt át (bár a váci telephelyen a gyártási tevékenység is folytatódott): szolgáltatóközpontokat és fejlesztési, illetve tesztközpontot hozott létre.<sup>57</sup>

Hasonló példa egy magyarországi autóipari leányvállalat esete (Sass–Szalavetz, 2014), amelyik kezdetben (a kilencvenes években, a kétezres évek közepéig) német anyavállalatának helyi gyártóbázisa volt. A kétezres évek elején a gyártást gyártómérnöki tevékenységgel bővítették. A K+F-tevékenység fokozatosan bővült (a kutatói állomány 2013-ra megtízszereződött), és a kutatási feladatok egyre tudásigényesebbek lettek: a gyártástámogatás mellett konstrukciós fejlesztésre, gyártóeszköz-fejlesztésre és –készítésre, applikációs fejlesztésre és tesztelésre terjedtek ki. Időközben azonban a gyártás nagy részét Ukrajnába telepítette át az anyavállalat. A vállalat mutatóinak változása is érzékelteti, hogy értékláncok közötti feljebb lépés történt: egyrészt a foglalkoztatottak száma a 2005-ös 1305 fővel szemben, 2013-ban már csupán 215 fő volt, másrészt azonban az egy foglalkoztatottra jutó árbevétel ez idő alatt 13,4-szeresére nőtt. Bővítő-kiterjesztő típusú funkcionális feljebb lépés esetén ugyanis az egy foglalkoztatottra jutó árbevétel általában kevésbé látványosan emelkedik, és, főként, a foglalkoztatottak száma (*ceteris paribus*) nő.

---

<sup>57</sup> Az IBM magyarországi szolgáltatóközpontjai a cég globális ügyfelei számára olyan szolgáltatásokat nyújtanak, mint számítástechnikai szoftverrendszerek távfelügyelete; alkalmazásmenedzsment; projektmenedzsment, globális technológiai szolgáltatások, oktatás, tanácsadás. Emellett az egyik hazai leányvállalatnál más IBM leányvállalatok számára *beszerzési szolgáltatásokat* is végeznek. (Forrás: IBM Data Storage Systems Információtechnológiai Kft. Kiegészítő melléklet 2013. december 31.

Dolgozatomban vizsgálataim fő tárgya a funkcionális feljebb lépés: az egyéb feljebb lépési típusok csak érintőlegesen kerülnek elő. (A termelési eljárásra vonatkozó feljebb lépést ugyanakkor, a funkcionális feljebb lépés egyik aleteként, szintén részletesen tárgyalom.<sup>58</sup>) Választásom fő oka a funkcionális feljebb lépés sokrétűsége, de az a szempont sem elhanyagolható, hogy a funkcionális feljebb lépés vállalkozói leányvállalati attitűdöt tételez fel (*Birkinshaw*, 2000), vagyis a leányvállalat feljebb lépése nem egyszerűen az anyavállalat stratégiai döntésén múlik.

Vállalati interjúim egyik kérdéscsoportja tehát arra irányult, hogy a vizsgált feldolgozóipari leányvállalatok a fő tevékenységükkel összefüggő vállalati funkcióknak mekkora hányadért vállalnak felelősséget. A termelési feladatokon túlmenően, a kapcsolódó beszerzés, logisztika, dizájn, fejlesztés, marketing, disztribúció, stb. feladatokból mi az, amit szintén a felelősségi körükbe vonnak? Mi a funkcionális feljebb lépés szokásos mechanizmusa?

Funkcionális feljebb lépésnek tekintetem első közelítésben,<sup>59</sup> ha egy szereplő képes bővíteni az általa ellátott vállalati funkciók körét, hiszen ilyen módon egyrészt az adott termék teljes hozzáadott értékét adó tevékenységek nagyobb szelete kerül hozzá, másrészt, felzárkózó országok viszonylatában, a funkcióbővülés általában a relatíve tudásigényesebb, magasabb fajlagos hozzáadott értéket teremtő vállalati funkciók felvételével jár.

Ez a téma (vizsgálatomnak ez a része) egyszerre több elméleti irányzathoz is kapcsolódik. Összefügg a relokációt tárgyaló szakirodalommal, azon belül is a szolgáltatások, mégpedig a szolgáltatásjellegű üzleti folyamatok

---

<sup>58</sup> A feljebb lépésről szóló irodalomban többször előkerült, hogy *Humphrey és Schmitz* (2002) feljebb lépési kategóriái nem különíthetők el egyértelműen egymástól: átfedések lehetnek a termék- és termelési eljárás-alapú feljebb lépés (például a bortermelésben), a termékalapú és értékláncok közötti feljebb lépés, illetve a termelési eljárás és a funkcionális feljebb lépés között – ez utóbbi átfedésre példa, amikor egy gyártó leányvállalat elnyeri az eljárás optimalizálásával kapcsolatos feladatokat is (*Hansen és szerzőtársai*, 2014; *Ponte-Ewert*, 2009; *Tokatli*, 2013)

<sup>59</sup> A funkcionális feljebb lépés egyéb típusait a következő fejezetben tárgyalom.

relokációjával,<sup>60</sup> továbbá a technológiai és vállalatszerkezeti innovációk kölcsönhatásával (*Lam, 2005; Makó és szerzőtársai, 2006*).

A szolgáltatásjellegű vállalati funkciók kiszervezésének fontos előfeltétele a megfelelő képességek megléte, mégpedig nem csupán a piaci kínálat oldaláról (szakosodott szolgáltatók, vagy az ezeket a feladatokat elvégezni képes leányvállalatok), hanem a megrendelő, a szolgáltatást kihelyező részéről is. Ez utóbbinak pontosan kell tudnia, és meg kell tudnia fogalmazni, milyen részfeladatokat akar átadni, és mi az, amit saját hatáskörében tart meg.<sup>61</sup> Az innováció gazdaságtanával és a szervezet-gazdaságtannal foglalkozó kutatók erről *Brusoni és szerzőtársai (2001)* tanulmányára asszociálhatnak: e szerzők vezették be a szakirodalomba azt a tételt, hogy az értéklánc vezető vállalatai jóval nagyobb és diverzifikáltabb technológiai tudással és többféle képességgel rendelkeznek, mint amennyit konkrétan fel is használnak a házon belül végzett tevékenységek ellátásához. A kiszervezett tevékenységek esetében ugyanis pontosan definiálni kell a feladatokat, meghatározni a teljesítményparamétereket, amelyek alapján elfogadják a végzett szolgáltatásokat, illetve irányítani és ellenőrizni kell a kiszervezett munkát.

Itt kerül bele a képbe az erőforrás- és képesség-alapú vállalatfelfogás (*Penrose, 1959; Wernerfelt, 1884; Barney, 1991*) és a dinamikus képességek irodalma (*Teece és szerzőtársai, 1997*). A vállalatnak ugyanis az üzleti környezet változásaira reagálva folyamatosan újra kell definiálnia, melyek azok a képességei, amelyek a versenyelőnyét biztosítják. Melyek azok a kézzelfogható és melyek azok az immateriális értéklánc-elemek, –tevékenységek, amelyek felett a vállalati szervezeten belül szükséges kontrollt gyakorolnia, sőt amelyek hibátlan elvégzése csak a vállalati központban (regionális központban) garantált (mivel csak a központok rendelkeznek az ezekhez elengedhetetlen

---

<sup>60</sup> Sass, 2008; 2011 átfogó irodalom-áttekintést ad, és bemutatja a hazai tapasztalatokat.

<sup>61</sup> A menedzsment szakirodalom bővelkedik az olyan kudarc történetekben (lásd *Ellram és szerzőtársai (2008)* irodalom-áttekintését és *Gospel–Sako (2010)* esettanulmányait), amelyek mind arra vezethetők vissza, hogy nem sikerült mindezt pontosan definiálni és egyértelműsíteni a hatáskör megosztását.

képességekkel)? A piaci kínálatot (szakosodott szolgáltatók) és a leányvállalatok képességeinek fejlődését figyelemmel kísérve, a vezető vállalatoknak újra és újra meg kell vizsgálniuk, vajon csak a vállalati szervezeten, sőt a központon belül képes-e ezek felett a kulcsfontosságúnak ítélt tevékenységek és értéklánc-elemek felett megfelelő kontrollt gyakorolni. Összességében tehát újra és újra át kell gondolniuk és kijelölniük saját (vállalati) határaikat. E folyamat eredményét írták le *Contractor és szerzőtársai* (2010: p. 1418) azzal a frappáns mondattal, hogy „*Számos cég határai zsugorodtak szervezetiileg [t.i. a tevékenységek kiszervezésével], bővültek földrajzilag, és váltak egyúttal jóval képlékenyebbé.*”

Végül két elméleti irányzat, amelyek közvetlenül összefüggnek kutatásom e részével: az üzleti gazdaságtan irodalmán belül „a leányvállalati feladatkör”, illetve az értéklánc-elemzések irodalmán belül a vállalati feljebb lépés témái. A „leányvállalati feladatkörök fejlődése” irodalmának klasszikus hivatkozásai *Birkinshaw*, 1996; *Birkinshaw–Hood*, 1998, *Crookell*, 1986 és *Rugman–Douglas*, 1986.

A két utóbbi hivatkozás szerzői írták le elsőként azt a folyamatot, ahogy a multinacionális vállalatok átszervezték horizontális közvetlentőke-befektetéseik hálózatát, és leányvállalataik szakosodni kezdtek. Az anyavállalatok racionalizációs és integrációs döntései eredményeként, meghatározott leányvállalatok csak egy (néhány) termék gyártására szakosodtak, sőt anyavállalatuk gyakran magára vállalta az ezekkel kapcsolatos design, K+F, marketing, értékesítési és egyéb funkciókat is. *Globális termék megbízatás* esetében azonban, az arra kijelölt leányvállalat felel az adott termékkel kapcsolatos összes kiegészítő funkcióért is. A későbbi publikációk ugyanakkor nem csupán bővítették a két alapesetet, felsorolva és elemelve az anyavállalat/leányvállalat-szakosodás és –munkamegosztás számos köztes és hibrid-megoldását, hanem dinamikájában vizsgálták a leányvállalati feladat- és felelősségi körök fejlődését, illetve az azt befolyásoló tényezőket.

A két előbbi hivatkozás újdonsága pedig az, hogy a szerzők rámutattak, hogy leányvállalati szinten éles verseny folyik a multinacionális vállalaton belül a feladatokért, illetve azért, hogy a különböző tudásigényes, magas hozzáadott értéket biztosító üzleti funkciókért melyik leányvállalat vállalhasson felelősséget.

A feljebb lépés értéklánc-alapú megközelítése *Humphrey és Schmitz* (2002) hivatkozott tipológiáján belül, a *feldolgozóiparban* egyértelműen a funkcionális feljebb lépésre helyezi a hangsúlyt.<sup>62</sup> A feljebb lépési sikerekről beszámoló, azt elemző ország- és iparági tanulmányok (*Evgeniev, 2008; Gereffi–Frederick, 2010; Özatagan, 2011; Pavlínek és szerzőtársai, 2009; Winter, 2010*) azt emelik ki a feljebb lépés jellegzetességeként, hogy a szereplők különböző (immateriális tevékenységeket (üzleti folyamatokat) *kapcsolnak* össze alaptevékenységükkel. Voltaképpen, a feladatok összekapcsolásának gondolata jelenik meg azokban a nem feltétlenül értéklánc-szemléletű, fejlődésgazdaságtani írásokban is, amelyek a felzárkózást, feljebb lépést, modernizációt az OEM, ODM, OBM rövidítésekkel (*Gereffi, 1999; Hobday, 1994; Kim, 1998*) jelölik. E rövidítések arra utalnak, hogy az eredeti készülékgyártók, akik képesek anyavállalatuk/megrendelőik részletes műszaki, technológiai specifikációja alapján legyártani a terméket (OEM) fejlődésük során először a terméktervezési feladatokat kapcsolják össze a gyártással. Ha magukra vállalják a dizájnfeladatokat is onnantól kezdve az eredeti dizájnnal rendelkező gyártó (ODM) rövidítés illik rájuk. A fejlődés következő állomása az önálló fejlesztéssel létrehozott önálló márkatermék, amellyel a felzárkózott cégek önálló versenyzőként jelennek meg a piacon. Az eredeti márkát gyártó (OBM) cégek, a gyártáshoz már nem csupán a tervezési és dizájnfeladatokat kapcsolják, hanem a kutatás-fejlesztést, marketinget, márkaeépítést értékesítést, ellátási láncmenedzsmentet stb.

Bár az értéklánc-szemléletű írások is használják ezeket a kategóriákat (például *Gereffi–Frederick, 2010; Sturgeon–Kawakami, 2010*), valójában épp az értéklánc-irodalomnak köszönhető, hogy világossá vált, az egyre több feladat összekapcsolásaként értelmezhető funkcionális feljebb lépés jóval sokrétűbb, semmint hogy ezzel a három kategóriával leírhatók lennének az egyes állomások.

---

<sup>62</sup> A szolgáltatási szektorban ezzel szemben leginkább az iparágak/értékláncok közötti feljebb lépés eseteivel példázzák a feljebb lépést (*Parthasarathy-Aoyama, 2006; Fernandez-Stark és szerzőtársai, 2011*).

## 2. Korábbi magyarországi és közép- és kelet-európai vállalati vizsgálatok

Közép- és kelet-európai kontextusban a leányvállalati feljebb lépés kvalitatív, esettanulmányos elemzése<sup>63</sup> arra a kérdésre kerestek választ, hogy módosult-e a helyi leányvállalatok által végzett feladatok köre, komplexitása, illetve tudásigényessége. A termelési technológiai képességek megszerzésén és a termelési feladatok tudásigényességének esetleges növekedésén túlmenően, bővült-e a leányvállalati kompetenciába tartozó vállalati funkciók köre? A vizsgálatok rendre dokumentálták, hogy idővel valóban bekövetkezett némi leányvállalati feljebb lépés, a helyileg ellátott funkciók bővültek, vagyis a globális termelési hálózaton belül az anyavállalatok fokozatosan egyre tudásigényesebb feladatokat helyeznek a periferikus (közép- és kelet-európai) leányvállalataikhoz.

A kvantitatív megközelítések általában kérdőíves vizsgálatokon alapultak. A feljebb lépés, illetve a minőségi versenyképesség mérése érdekében eldöntendő kérdések segítségével,<sup>64</sup> részarány-mutatókkal<sup>65</sup> vagy Likert-skálás vizsgálatokkal<sup>66</sup> mérték, hogy növekszik-e a leányvállalatok döntési autonómiája, bővülnek-e a felelősségi körükbe tartozó üzleti funkciók, megjelennek-e ezek között stratégiai funkciók, és milyen összefüggésben áll mindez a vállalat különböző teljesítménymutatóival.

<sup>63</sup> Néhány autóipari példa: Pavlínek, 2008; Pavlínek és szerzőtársai, 2009; Mészáros, 2009; Schmid–Grosche, 2008; Szalavetz, 2010, 2012; Winter, 2010.

<sup>64</sup> Például rendelkezik-e a cég K+F-laboratóriummal; van-e a cégnek minőségellenőrzési tanúsítványa, stb.

<sup>65</sup> Fehérgalléros foglalkoztatottak aránya; képzési ráfordítások / K+F-ráfordítások / beruházások stb. árbevétel-aránya; új termékek aránya az árbevételből; az anyavállalatnak / társvállalatoknak szállított export aránya az összes árbevételből, a helyi beszállítóktól beszerzett termékek értékének aránya az összesből stb.

<sup>66</sup> A Likert skála egy kijelentéssel való egyetértés mértékét fejezi ki különböző (3,5,7) fokozatokban. Például: értékelje egytől ötig terjedő skálán, hogy a külföldi tulajdonos milyen mértékű döntési beleszólást enged a leányvállalati helyi menedzsmentnek termelési, technológiai / beszerzési / marketing / finanszírozási stb. kérdésekben; Milyen szerepet játszik a leányvállalat versenyképességében a helyi kutatás-fejlesztés / a képzett munkaerő / a relatíve alacsony bérköltségek stb. Miként változott (egytől ötig terjedő skálán) az utóbbi öt évben a technológia színvonala, a termékek minősége, a társadalmi kapcsolati háló sűrűsége stb.

*Majcen és szerzőtársai* (2009) például öt közép-európai ország, összesen 433 helyi leányvállalatának mintáján mérték fel a termelékenységi mutató alakulását magyarázó tényezőket. Egyebek mellett megvizsgálták, hogy milyen szerepet játszik a termelékenység emelkedésében a helyi leányvállalat döntési autonómiájának foka/emelkedése; a helyi leányvállalat felelősségi körébe tartozó vállalati funkciók száma (a regressziós számításai erős összefüggést mutattak).

A fenti keretes írásban hivatkozott tanulmányok, valamint saját empirikus vizsgálataim azt mutatják, hogy 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. A leányvállalatok döntő többsége esetében *tulajdonosi elvárás*, hogy a leányvállalat az általa ellátott vállalati funkciókat bővítse, és folyamatos tanulással képessé váljon arra, hogy mind komplexebb feladatokat lásson el.

## **7. Funkcionális feljebb lépés a magyarországi leányvállalatok körében**

### **7.1 A vállalati funkciók bővülése**

Az interjúk során kiderült, hogy a termelést kiegészítő, ahhoz kapcsolódó, szolgáltatásjellegű (esetenként akár magasszintű, tudásigényes) vállalati funkciók szinte automatikusan kiépülnek: nem találtam egyfunkciós, kizárólag a termelésre szakosodott leányvállalatot. Ebben részben szerepet játszhat a mintaválasztás szelekciós elfogultsága (megállapodott, legalább egy évtizede működő nagyvállalatokat vizsgáltam), ugyanakkor szisztematikusan rákérdeztem az alapítás időszakának tapasztalataira is.

Bár kezdetben a vállalati felső vezetés a vizsgált cégek legtöbbszörben külföldről áttelepült menedzserekből állt (jó néhánynál még ma is ez a helyzet), már a termelés telepítése és felfuttatása időszakában kiépült jó néhány szolgáltatásjellegű vállalati funkció: például, amelyek a leendő munkaerő

képzését, a személyzeti ügyeket és az üzemeltetést szolgálták. *Az állóeszköz-beruházásokat és a termelés megindulását követően, az immateriális beruházások is nőttek, és a funkciók diverzifikálódtak: ezt mutatta a szellemi foglalkoztatottak létszámának növekedése.* Néhány vállalatnál például már a termelés kezdeti telepítésekor, de a későbbi expanzió során mindenképpen szükség volt gyártervező munkatársakra, továbbá az energia-ellátást, a berendezések biztonságos kiépítését, és a logisztikai folyamatokat megtervező munkatársakra.

A szolgáltatásjellegű vállalati funkciók köre később, a kibocsátás expanziójának függvényében tovább bővült, és egy-egy funkción belül a (szellemi) foglalkoztatottak létszáma is nőtt. Gyakorlatilag azonnal kiépültek olyan alapfunkciók, mint karbantartás, üzemeltetés, pénzügy, kontrolling, számvitel, adminisztráció, minőség-ellenőrzés, logisztika, információtechnológia (vállalati információs rendszerek karbantartása, üzemeltetése). Ezeket fokozatosan, de viszonylag hamar követte a szintén az alapfunkciók közé tartozó beszerzés (ami kezdetben csak a legalapvetőbb adminisztratív feladatokra korlátozódott, de ugyanakkor szükségessé tette, hogy beszállítói minőségbiztosítási mérnököket is foglalkoztassanak). Folyamatmérnököket vettek fel a gyártási folyamatok elemzésére, optimalizálására, a berendezések műszaki felügyeletére és vizsgáló algoritmusok fejlesztésére. A termékportfólió változása, az új termékek megjelenése kapcsán kiépült a projekttervezési, projektmérnöki funkció, és ehhez járult esetenként a gyártóeszközök konstrukciós fejlesztése, szerszámtervezés, szerszámfejlesztés.

Meghatározott méret felett már minden cég foglalkoztatott vállalati kommunikációs szakembereket és CSR-munkatársat.<sup>67</sup> Az egyik cégnél, a leányvállalat növekedésének egy pontján külön alkalmazott vált felelőssé a cég felsőoktatási és tudományos kapcsolataiért, másoknál kormányzati kapcsolatokért felelős részleg épült ki. Az új funkció ez utóbbi esetekben úgy keletkezett, hogy egy-egy meglévő funkción belül – emberi erőforrás menedzsment (HR), illetve kommunikáció – néhány munkatárs ezekre a

---

<sup>67</sup> CSR = corporate social responsibility: vállalati társadalmi felelősségvállalás.

tevékenységekre szakosodott, és idővel saját részleg épült ki ezekre a tevékenységekre.

Míg a termeléshez kapcsolódó néhány szolgáltatást (például informatikai szolgáltatások, jogi szolgáltatások, könyvelés, környezetvédelmi mérnöki feladatok) kezdetben többen is külső cégtől vásároltak, az árbevétel meghatározott küszöbértékét túllépve ezek is házon belülre kerültek, vagyis a vállalati funkciók tovább diverzifikálódtak.

Egy-egy vállalati funkció belsőleg is gyorsan diverzifikálódott. Nagy cégek HR-osztályain például külön szakember foglalkozott az értékelési és javadalmazási rendszer kidolgozásával és volt külön ergonómiai szakember, aki a gyártásfejlesztőkkel tartotta a kapcsolatot. Egy másik HR-munkatárs az oktatási, továbbképzési terv elkészítéséért, stábja pedig annak gyakorlati megszervezéséért: a képzési szolgáltatókkal kapcsolat kiépítéséért volt felelős. A HR-osztályon dolgozott továbbá a vállalat egyes operatív és támogató funkcionális területeiről a referensi kört megszervező szakember, akik az interjúk során szakmailag mérik fel az állásokra jelentkezők képességeit. Volt belső tréner, aki menedzsment coaching feladatokra szakosodott, továbbá szervezetfejlesztési szakember, és természetesen számos munkatárs foglalkozott alapvető HR-tevékenységekkel (felvétel, elbocsátás, nyugdíjazás, egyéb munkaügyek intézése).

A funkciók diverzifikálódásának és mélyülésének üteme egy idő után értelemszerűen lelassult: a további feljebb lépés és új funkciók megjelenése ekkor már a leányvállalat minőségi fejlődését és az anyavállalat helyi elkötelezettségének növekedését tükrözte (erre később visszatérek).

Ami a funkcióbővülés és a helyi képességek összefüggését illeti, 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 részlemben 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 formalizált protokollokban pontosan leírt tevékenységek elsajátítása és a leírtaknak megfelelő elvégzése természetesen nem egyszerű feladat: a másutt kifejlesztett technológia abszorpciójához (termelésbe állításához és hatékony működtetéséhez) hasonlóan, ez is komoly tanulást, képesség-felhalmozást igényel. A másik oldalról, mivel összvállalati szinten alkalmazott és optimalizált rutinokról van szó, értelemszerűen kevés tere van azoknak a leányvállalati kezdeményezéseknek, amelyek megpróbálnák megváltoztatni (jobbítani, vagy a helyi sajátosságoknak megfelelően módosítani) az egyes vállalati funkcióknak a globális hálózatban egységesen alkalmazott mechanizmusait.

## 7.2 Funkcionális feljebb lépés „mélyüléssel”

Bár a GVC-szakirodalom zöme egységesen kezeli a funkcionális feljebb lépés kategóriáját, vagyis csak a bővüléssel: az újabb és a korábbiál tudásigényesebb funkciók átvételével foglalkozik, az interjúk során bebizonyosodott, a funkcionális feljebb lépés nem pusztán mennyiségi előrelépést jelent, vagyis nem kizárólag arról lehet szó, hogy a helyi leányvállalatok felelősségi körébe kerülő vállalati funkciók számának *bővül*.<sup>68</sup>

Funkcionális feljebb lépés történhet *mélyüléssel* is, vagyis azzal, ha a leányvállalati felelősségi körbe tartozó vállalati funkciók komplexitása, tudásigénye nő. A funkcionális feljebb lépést a vállalati képességek függvényében elemző tanulmányok (Wang-Tunzelmann, 2000; Sato-Fujita, 2009) már számításba veszik a mélyülés kategóriáját is, azt hogy az egyes funkciókon belül is felfedezhetők különbségek a leányvállalatok között a tevékenység

<sup>68</sup> Ide kívánczik egy megjegyzés ezzel kapcsolatban, jelesül, hogy a leányvállalati tevékenység átlagos tudásigényessége nem nő automatikusan a funkciók bővülésével, sőt esetenként épp bizonyos vállalati funkciók elhagyásával, kiszervezésével javulhat ez a mutató.

tudásigényességében. A funkcionális mélyülés jelensége összefügg a vállalati funkciók korábban elemzett feldarabolhatóságával, azzal, hogy az egyes vállalati funkciók tudásigényességükben, hozzáadott értéktermelő képességükben nagy különbségeket mutató alfunkciókra oszthatók – csakúgy, mint maguk a termékek. Az alfunkciók, résztevékenységek egy része tudást, kreativitást feltételez, más részük formalizálható, betanulható. A (mélyülési) feljebb lépés során, a helyi termeléshez kapcsolódó szolgáltatási funkciókon belül, a rutin jellegű, kevés helyi kreativitást igénylő feladatokat originális helyi hozzájárulást igénylő tevékenységek követik.

*Például, a logisztikai funkción belül általában nem egyszerre kerülnek helyi felelősségi körbe a helyi termelés támogatásához, a beszerzéshez, illetve a disztribúcióhoz kapcsolódó tevékenységek. Értelemszerűen a termelés helyi támogatását szolgáló logisztikai feladatok kerülnek a leggyorsabban helyi szintre, jelesül a készlet- és raktárgazdálkodás, és az árumanipuláció. Nagyobb kreativitást igényel, de általában helyi szintre kerül a raktári folyamattervezés. A leggyakrabban helyi felelősségi körbe kerül a szállítóeszköz-beszerzés is, de például az alkalmazott raktártechnológia fejlesztésének konkrétumairól már csak akkor dönthetnek helyi szinten, ha a vállalati központ elismeri a helyi leányvállalat megfelelő képességeit, továbbá, ha az anyavállalat nem központosított koordinációs stratégiát alkalmaz.*

*A helyi funkció mélyülését, tudásigényességének növekedését jelzi, ha a helyi logisztikai folyamatok költség- és teljesítményelemzését is helyi szinten végzik. Általában a vállalati központ által kiválasztott külső tanácsadók feladata a folyamatok auditja és a rendszer átalakítása az ellátási bizonytalanságok minimalizálása érdekében. A vállalati központ jelöli ki továbbá az(oka)t a stratégiai partner(eke)t, aki(k) a logisztikai folyamatok informatikai támogatásával kapcsolatos szoftverfejlesztés(eke)t végzi(k).*

Vállalati interjúim során nem csupán a funkciók diverzifikálódását, a szolgáltatásjellegű funkciók bővülését vizsgáltam: rákérdeztem a tevékenységek minőségi fejlődésével kapcsolatos tapasztalatokra is. A meginterjúvott vezetők egységesen úgy tapasztalták, hogy az egyes funkciókkal kapcsolatos feladatok komplexitása, tudásigényessége idővel sokat nőtt.

A funkciók mélyülése a legtöbb esetben a leányvállalat expanziójával, a termelés felfutásával függött össze. Az egyes funkcióknak a vállalati expanzió függvényében bekövetkező (korábban a HR példáján bemutatott) belső diverzifikálódása önmagában is mélyüléssel, az adott funkción belüli szakosodással járt. Ide kapcsolódik, hogy az expanzió, a funkcionális diverzifikáció és az egyes funkciókon belüli szakosodás következtében mélyültek az irányítási feladatok, idővel óhatatlanul nőtt az irányítási szintek száma. Összességében jól megfigyelhető az a jelenség, hogy *a multinacionális vállalati szervezetbe integrálva, a leányvállalat együtt fejlődött anyavállalatával.*

A funkciók mélyülésének másik, többek által említett magyarázó tényezője a bizonyított leányvállalati kompetencia volt.

Mielőtt a mélyülés konkrét példáira rátérek, egy vállalati funkció példáján megvilágítom, mire utaltam, amikor azt állítottam, hogy a periferikus gyártó leányvállalatoknál nagyrészt ugyanazok a funkciók találhatók, mint a központokban, csak éppen az adott funkcióba tartozó tevékenységek nem ugyanolyanok: komoly eltérések lehetnek az egyes leányvállalatok között egy adott funkcióval kapcsolatos konkrét tevékenységek tudásigényében, hozzáadottérték-termelő képességében.

Vegyük a vállalati pénzügyeket. Központosított menedzsment stratégiát folytató multinacionális cégeknél a leányvállalatok pénzügyi igazgatóinak felelősségi köre a helyi tevékenységhez kapcsolódó alapvető pénzügyi feladatok (core financials) koordinálására korlátozódik. Ide tartozik a számviteli és kontroller tevékenységek felügyelete, a helyi adózási, számviteli és egyéb jogszabályi megfelelés biztosítása, az anyavállalat költségcsökkentési döntéseinek végrehajtása, a teljesítménymutatók kiszámítása, és legfőképpen: hozzájárulás a vezetői információs rendszerhez pénzügyi információkkal, az anyavállalat által

megszabott módon elkészített dokumentációkkal.<sup>69</sup> Ahogy az egyik interjúalany fogalmazott: *„Kreativitást leginkább az igényel, miként magyarázzuk meg a számokat az anyavállalatnak.”*

Az alapvető pénzügyek közé tartozik néhány helyen a leányvállalati követelésekkel és kötelezettségekkel kapcsolatos tranzakciók bonyolítása, de ezt a funkciót ma már a legtöbb helyen kiszervezik szakosított szolgáltatókhoz, vagy a vállalaton belül hoznak létre megosztott (pénzügyi) szolgáltató központot.

Néhány leányvállalatnál magasabb szintű pénzügyi feladatokról is beszámoltak: itt a feladatok közé tartozott a likviditáskezelés is, a vevői és a szállítói állomány figyelemmel kísérése a cash-flow volatilitásának és kockázatainak minimalizálása érdekében. Az egyik leányvállalatnál mindez olyan sikeresen történt, hogy esetenként a magyar cég nyújtott kölcsönt a kapcsolt vállalkozások számára. A magasabb szintű pénzügyi feladatok közé tartozik a pénzügyi tervezés, a cash-flow előrejelzés és a kockázatok elemzése (devizakitettségek, kamatláb-változások, árváltozások, portfólió-összetétel, cash-flow, likviditás, stb.)

A pénzügyi funkció csúcsát jelképező *értékképző* pénzügyi feladatok ugyanakkor egyetlen helyi leányvállalat felelősségi körében sem szerepeltek. A multinacionális vállalatok központjainak pénzügyi vezetői mára ugyanis „babszem számláló”-ból (69. lábjegyzet) „másodpilótává”, a vezérigazgatók stratégiai partnereivé váltak. Nem a pénzügyi adminisztráció és dokumentáció, valamint a finanszírozás megszervezése és az adóoptimalizálás, de még csak nem is a költségek csökkentése a fő feladatuk, hanem a stratégiai és pénzügyi célok összehangolása. Finanszírozási alternatívák kidolgozásával, allokációs döntésekkel, az értékképző pénzügyek képviselői a stratégiai tervezéshez és döntéshozatalhoz: ezáltal pedig a vállalati érték növekedéséhez járulnak hozzá (Favaro, 2001; Graham és szerzőtársai, 2012).

Az értékképző pénzügyek tekintetében a leányvállalatok nem fejlődtek együtt anyavállalataikkal. A helyi pénzügyi igazgatók (néhány kivétellel) továbbra

---

<sup>69</sup> Ez az a feladatkör, amit a szakirodalom babszem-számlálásnak (bean-counting) nevez (Graham és szerzőtársai, 2012).

is „babszem-számlálók” maradtak, noha feladatkörük egyre bővült, és a pénzügyi funkcióhoz kapcsolódó helyi tevékenységek tudásigénye is nőtt (már amennyiben nem központosították és helyezték át a funkciót egy társvállalatnál kiépített szolgáltató központhoz).

A legtöbb vállalati funkció esetében a leányvállalatoknál jól érzékelhető minőségi fejlődésről számoltak be interjúalanyaink, abban az értelemben, hogy *a feldarabolható vállalati funkciók egyre több része, vagyis idővel a relatív tudásigényesebb tevékenységek is a helyi leányvállalatok felelősségi körébe kerültek*. Ezt tekintjük a funkcionális feljebb lépés második megnyilvánulási módjának: mélyülésnek, illetve minőségi feljebb lépésnek.

A beszerzési funkció esetében például a gyakorlatban ez azt jelentette, hogy a beszerzéssel kapcsolatos rutin (tranzakciós és adminisztrációs) feladatok mellett, a beszállítói háttérfejlesztés egy része is – néhány helyen – leányvállalati feladatkörbe került. Ezzel leányvállalati feladatkörbe került a multinacionális vállalat beszerzési politikájának kommunikálása és érvényesítése a leányvállalati beszerzők által menedzselt kapcsolatok körében. Az új feladatok között szerepelt ezeknek a beszállítóknak az auditálása, és a folyamatos kapcsolattartás velük annak érdekében, hogy ezek a cégek stabilan megfeleljenek a beszállítási feltételeknek. A helyileg végzett feladatok közé került a piaci kínálat figyelése regionális, vagyis közép- és kelet-európai szinten, és az újabb beszállítók felkutatása is a régióban.

Néhány anyacég ugyanakkor teljes mértékben centralizálta a beszerzési funkciót, így a helyi leányvállalatok „beszerzőinek” feladata az aktuálisan szükséges anyagok központi raktárbázisból való „lehívásában” és ennek dokumentálásában merült ki.

Egyes leányvállalatok beszerzési feladatainak tudásigényessége az anyavállalatokkal illetve a teljes vállalati szervezetekkel való *együttes fejlődés* következtében is változott: a leányvállalatok beszerzési funkcióit integrálták a multinacionális vállalat információs rendszerébe (e-beszerzés), ami részben további tanulással, továbbképzésekkel járt, másrészt bizonyos tekintetben *tudáscsökkentőnek* bizonyult, hiszen a sztenderdizált rendszerek kezelése, és

ennek következtében az eljárások további formalizálása nyomán az egyéni megoldásoknak kevés tere maradt.

Mélyülésnek tekinthető, hogy *a leányvállalati szakembereket az egyes funkciókban, idővel egyre korábban vonták bele* anyavállalataik az új projektekbe. A megújított, áttevített termékek dizájnát már nem készen kapták a gyártók, hanem szakembereik – kezdetben szigorúan csak a gyárthatósági szempontokat szem előtt tartva, később már akár a költségek és a funkcionalitás szempontjából is – beleszólhattak a dizájn kialakításába. Mások azt említették, hogy az új projektekkel kapcsolatos termelési eszközök beszerzésében, kiválasztásában immár szerepet vállalhatnak a magyar szakemberek is, (nem kizárólag az anyavállalat szabja meg, mit vásároljanak, kitől és mennyiért).<sup>70</sup> Megint mások azt a példát hozták fel, hogy míg korábban a gyártási folyamatot legfeljebb utólag, a felmerülő problémák kiküszöbölése érdekében módosíthatták, idővel – a bizonyított kompetenciáikra tekintettel – már a gyártástervezés, a projektindítás és –felfuttatás megtervezése is helyi szintre került. A „korábban a feladatba bevonódásra” jó példa, ahogy a minőségirányítás fejlődött egyes cégeknél. Míg a kezdeti időszakban a vevők a gyártás megkezdése előtt auditálták a gyártási és a gyártást támogató folyamatokat (illetve később is a folyamatos monitoring jegyében), a leányvállalati képességek növekedésével a vevői audit már jóval korábban megkezdődött. A leányvállalatoknak már a projekttervek elkészítésekor, a termelőeszközök, szerszámok stb. beszerzése és a beszállítókkal való kapcsolatfelvétel előtt be kellett mutatniuk a vevőiknek az adott projektekhez kapcsolódó minőségirányítási rendszer kiépítésére vonatkozó *konceptiójukat*. Míg tehát korábban a minőségirányítás stratégiai megtervezése az anyavállalat feladata volt és a leányvállalatnál a vevők *az anyavállalat által kidolgozott rendszer megvalósításának eredményeit auditálták*, idővel maga a minőségbiztosítási rendszer koncepcionális tervezése is a leányvállalat feladatkörébe került.

---

<sup>70</sup> A berendezések vásárlását egyébként gyakran a vevő szabja meg, nem az anyavállalat, ez esetben a „bevonódás” azt jelenti, hogy a leányvállalat közvetlenül a vevővel egyeztetet a technológiáról és nem az anyavállalat közvetítésével kapja meg a specifikációkat.

A kutatás-fejlesztéssel kapcsolatos feladatok minősége, tudásigénye is egyre bővült, mégpedig az esetek legnagyobb részében a bizonyított helyi kompetenciák függvényében. Az egyes vállalati funkciók feldarabolhatósága a kutatás-fejlesztési funkció esetében mutatkozott meg a legnyilvánvalóbban, de ezzel együtt a leányvállalatoknál úgy tűnt, meglehetősen tág tere nyílt a minőségi feljebb lépésnek, a funkcionális mélyülésnek. A mélyülést az is elősegítette, hogy egy idő után a vállalati központok a termékfejlesztést (a termékek fokozatos továbbfejlesztésének feladatait) is a gyártóbázis közelébe telepítették, ugyanis a gyártással és a termékkel kapcsolatos visszajelzések, vagyis a gyakorlati tapasztalatok értelemszerűen a gyártóbázisoknál összpontosultak. Autóipari cégeknél, mivel a vevők rendszeresen látogatták (auditálták) a gyártóbázisokat, a fejlesztőkkel is kapcsolatba léptek, kisebb-nagyobb problémáikat, illetve a felmerülő kisebb fejlesztési igényeiket is a helyszínen beszélték meg. Mindez hozzájárult a feladatok tudásigényességének fokozatos növekedéséhez.

### **7.3 A funkcionális feljebb lépés harmadik megnyilvánulási módja: hatóköri feljebb lépés**

A kutatás-fejlesztési funkció fejlődésének más funkcióknál tágabb határai részben arra vezethetők vissza, hogy a funkcionális feljebb lépés a legtöbb egyéb esetben *a helyi alaptervékenységgel kapcsolatos* szolgáltatásjellegű funkciók bővülésére és mélyülésére korlátozódott (operatív szint). Az multinacionális vállalati szinten stratégiai jelentőségűnek tekintett tevékenységeket a vállalati központban, illetve a regionális központokban folytatták. Ez alól jelentett kivételt a K+F: néhány helyi leányvállalat már a kilencvenes években elnyert olyan K+F-feladatokat, amelyek túlléptek a helyi tevékenység támogatásán: amelyeket a multinacionális vállalati szervezet szintjén „jegyeztek”.

Mindazonáltal, nem csupán a K+F (és az informatika) területén találtam példákat arra, hogy a helyi alaptervékenységhez kapcsolódó, támogató, szolgáltatásjellegű vállalati funkciókon túlmenően, egy-egy helyi leányvállalat a multinacionális vállalat szintjén vált felelőssé meghatározott funkciókért. Gyakori példa volt a vizsgált cégek között, hogy egy-egy leányvállalat olyan kiemelkedő

képességeket mutatott fel meghatározott funkciók vagy tevékenységek területén, hogy kompetenciaközponttá lépett elő és „földrajzilag terjeszkedve”, vagyis a saját leányvállalati határait túllépve vállalt felelősséget bizonyos feladatokért.

Két cég esetében a termelésirányítás / gyártásfejlesztés bizonyult kiemelkedő gyakorlatnak. Bár a termelési (és tágabban az üzleti-) erőforrásokat tervező és ütemező programok (intelligens gyártórendszerek, döntéstámogatási rendszerek) minden leányvállalatnál azonosak voltak, mivel a gyakorlati alkalmazásukat és a felmerülő problémák kezelését e leányvállalatoknál oldották meg a legjobban, kompetenciaközpontként a vizsgált leányvállalatok váltak felelőssé a legjobb gyakorlat elterjedéséért. Egy harmadik cég egyik vezetője pedig az ún. „launch management” feladatokért vált felelőssé, ami ún. mentoring feladatokat takart. A konkrét feladat az anyavállalat új leányvállalatainak beindítása és a multinacionális szervezetbe történő integrálása volt. Az anyavállalat nemzetközi terjeszkedésekor az új leányvállalat telephelyének és vezetőinek kiválasztásában működött közre, de hozzá tartozott a cég beindítását megelőző adminisztratív ügyek felügyelete és az új csapat kulturális integrálása: a multinacionális vállalati értékek közvetítése, továbbá az első termelési projektek beindításának menedzselése is. Mindez alkalmanként, egy–másfél éves elfoglaltságot, részben nemzetközi tanácsadó cégek helyi szervezeteinek segítségével végzett feladatokat jelentett.

A fent leírt esetekben a helyi leányvállalatok által felvállalt vállalati funkciók nem csupán mélyültek, aminek következtében a leányvállalati tevékenység tudásintenzitása nőtt, hanem a leányvállalat *hatóköre* kerül magasabb minőségi dimenzióba azzal, hogy az értéklánc adott szereplője túllépett saját (leányvállalati) határain és regionális, esetleg multinacionális vállalati szintű feladatokat látott el. A „bővülés”, illetve „mélyülés” kategóriái mellett, funkcionális feljebb lépésnek ezt a harmadik megnyilvánulási módját *hatóköri feljebb lépésnek* neveztem el.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> A hatóköri feljebb lépés, vagy, ahogy erre egy angol nyelvű tanulmányomban (Szalavetz, 2012a) hivatkoztam (upgrading in scope) a funkcionális feljebb lépés harmadik megnyilvánulási módja: saját szóalkotás.

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, például marketing- és értékesítési központot, ügyfélkapcsolat-menedzsment központot, a vevői reklamációk (garanciális hibák) kezelésével foglalkozó központot, IT-szolgáltatási központot, technológiai központot, oktatási és belső továbbképzési központot, humánerőforrás-központot, beszerzési központot, minőségellenőrzési- és tesztközpontot, logisztikai és disztribúciós központot.

A meginterjúvált leányvállalatok körében előforduló konkrét esetek nem ölelték fel a fent felsorolt funkciók mindegyikét, ugyanakkor az üzleti sajtó híreiben minden egyes felsorolt funkció esetében találhatunk példát a regionális központ Magyarországra helyezésére.

Említést érdemel ezzel kapcsolatban, hogy az üzleti sajtóban a helyi leányvállalatok hatóköri feljebb lépéséről szóló hírek leginkább akkor jelennek meg, ha „látványos” cím odaítélésére is sor kerül (kompetenciaközpont, egy adott funkcióra vonatkozóan regionális/globális központ). A helyi leányvállalatok hatóköri feljebb lépése a valóságban ennél gyakoribb és szélesebb körű. Sok helyi leányvállalat végez egy-két társvállalat számára meghatározott részfeladatokat (például rendszermérnöki szolgáltatást, tesztfeladatokat, egy-két speciális anyag, vagy szolgáltatás beszerzését, garanciális javításokat, virtuális szerver-üzemeltetést, vagy adatbázis-karbantartást stb.) anélkül, hogy „funkcionális központ” címet szerezne. A multinacionális vállalatokon belüli funkcionális munkamegosztás elterjedtebb, mint amilyen gyakoriságra az üzleti sajtó, vagy az üzleti folyamatok kiszervezéséről szóló szakirodalom alapján következtethetünk.

Mintánkban hét céghez összesen 15 szolgáltatóközpontot, illetve kompetenciaközpontot telepített az anyavállalata. A helyi központok sokféle feladatot láttak el. Hét kutatás-fejlesztési és/vagy rendszermérnöki, vagy

technológiaközpontot számoltam össze,<sup>72</sup> ami részben a mintaválasztás szelekciós elfogultságára<sup>73</sup> vezethető vissza, részben pedig arra, hogy az anyavállalatok egyre gyakrabban döntenek úgy, hogy a termelés mellé telepítik az adott termékek fejlesztési feladatait is. A gyártás során felmerülő problémák azonnali visszacsatolásának követelményei, valamint a gyártás során helyileg felhalmozott technológiai, és termékismeretek egyaránt azt indokolják, hogy az adott termék továbbfejlesztése, módosítása is a gyártás közelében történjen, nem beszélve a gyártóeszköz-tervezésről és –fejlesztésről, valamint az eljárásfejlesztésről.

A K+F-központokon túlmenően, többféle globális, vagy regionális funkciót is telepítettek az egyes leányvállalatokhoz: IT-központokat, ahol az egyes vállalaton belüli funkciókat, vagy azon belül az egyes tevékenységeket támogató szoftvereket, alkalmazásokat fejlesztik a társvállalatok számára is; logisztikai központokat; minőségügyi és garanciális szervizközpontot; európai jogi központot, sőt két olyan cég is akadt, amelyik európai regionális központként működött. Formális központként ugyan csak egyetlen helyen szerepelt a beszerzés, de több cégnél is említették, hogy a társvállalatok számára is elvégeznek meghatározott beszerzési feladatokat: helyi, vagy regionális beszállítók felkutatását (a regionális kínálat figyelemmel kísérését), és a kiválasztott beszállítók auditálását.

---

<sup>72</sup> Néhány cégnél külön létesítettek a termékfejlesztéssel, illetve rendszertervezéssel, mérnöki szolgáltatásokkal foglalkozó K+F-központot és külön gyártásfejlesztésre, illetve a gyártáshoz szükséges célgépek és tesztberendezések fejlesztésére szakosodott technológiaközpontot.

<sup>73</sup> Mint korábban említettem, kiemelkedő, a magyarországi feldolgozóipari leányvállalatok funkcionális diverzifikálódásának mértékét messze felülmúló leányvállalatok szerepelnek a mintánkban, vagyis a hatóköri feljebb lépés és funkcionális szakosodás magyarországi elterjedtsége szempontjából, a vizsgált vállalati kör nem reprezentatív. Ugyanakkor, a későbbi fejezetekben vizsgált kutatási kérdések szempontjából (vagyis a feljebb lépés teljesítménymutatókra gyakorolt hatásának és az anyavállalatok koordinációs technikáinak vizsgálatára, illetve az anyavállalatok változó kompetenciáinak szemléltetésére) ez a vállalati kör kiválóan alkalmasnak bizonyult.

A mintába végül nem került be az a cég, ahol önálló jogi szervezetként jegyezték be a disztribúciós központot, egyiküknél a termelés és a disztribúció mellett egy harmadik, önálló jogi személyként működő leányvállalata is volt az anyavállalatnak: ez látta el a pénzügyi megosztott szolgáltató központ, illetve az informatikai megosztott szolgáltató központ feladatait. Olyan befektető is akadt, amelyik harmadik félhez helyezte ki a lokális disztribúciós feladatokat: egy magyar tulajdonú disztribúciós (és kapcsolódó pénzügyi), illetve szervízzolgáltatásokra szakosodott céget bízott meg (ezeket a központokat, önálló jogi egység lévén, nem számítottam a 15 közé).

Ami az anyavállalatok motivációit illeti, a multinacionális vállalatok jelentős munkaerő-, infrastrukturális- és adminisztrációs és költségmegtakarítást érnek el az egyes üzleti folyamatok megosztott szolgáltató központokba helyezésével. Leányvállalataik így nem egyenként menedzselik az alaptevékenységüket támogató üzleti folyamatokat. Például, a pénzügyi szolgáltatóközpontok esetében, a leányvállalatok nem külön-külön menedzselik a banki kapcsolataikat, hanem a pénzügyi szolgáltatóközpont intézi napi tranzakciókat az összes, földrajzilag szétszórta leányvállalat számára. A likviditást multinacionális vállalati szinten optimalizálják: az egyes leányvállalatok egységes feltételekkel jutnak forgótőkéhez és beruházási hitelekhez.

A költségmegtakarításon túlmenően, a megosztott szolgáltatóközpontok létrehozása – az ún. stratégiai kiszervezés jegyében – értékkepző motivációt is takar: a központok létrehozásától és működtetésétől az anyavállalatok nagyobb hatékonyságot és magasabb szintű szolgáltatásokat (támogató folyamatokat) várnak; könnyebb hozzáférést a támogató folyamatokat végző képzett munkaerőhöz és leginkább: erőforrások felszabadulását, amelyeket az alapvető kompetenciájuknak tekintett (lásd később) tevékenységekre koncentrálhatnak.

A megosztott szolgáltatóközponttá „előlépő” feldolgozóipari leányvállalatok motivációját a növekedés funkcionális diverzifikációval, illetve a helyi felelősségi körbe kerülő újabb feladatok révén megszerezhető pótlólagos erőforrások jelentették. Emellett, szoft, vagyis kemény mutatókkal nem számszerűsíthető tényezők is fontos motivációnak bizonyultak: például az anyavállalat megítélése, elismerése, (lásd erről *Bouquet–Birkinshaw*, 2008 áttekintését).

Felmerül a kérdés, hogy milyen hatást gyakorol a szolgáltatóközpontok a feldolgozóipari leányvállalatok teljesítménymutatóira? Kérdés az is, hogy vajon felállítható-e a funkcionális feljebb lépés egyes megnyilvánulási módjai tekintetében valamiféle hierarchia: állíthatjuk-e, hogy a bővülésnél, vagyis az adott szereplő felelősségi körébe tartozó vállalati funkciók körének diverzifikálódásánál „magasabb rendű”, vagyis *a leányvállalati teljesítménymutatókra nagyobb hatást gyakorol* a funkcionális mélyülés,<sup>74</sup> illetve tekinthető-e a hatóköri feljebb lépés a funkcionális feljebb lépés típusainak „rangsorában” a legmagasabb rendűnek? Hol helyezkedik el ezen belül a megosztott szolgáltatóközpont befogadása: állíthatjuk-e, hogy az üzleti folyamatok *fogoly típusú* kiszervezése<sup>75</sup> gyakorolja a legkedvezőbb és leginkább

---

<sup>74</sup> Mint az korábban előkerült, mélyülésnek neveztem, ha a leányvállalati felelősségi körbe tartozó vállalati funkciók komplexitása, tudásigénye nőtt. A leggyakrabban ez abban nyilvánult meg, hogy a feldarabolható vállalati funkciók egyre több része, vagyis idővel a relatíve tudásigényesebb tevékenységek is a helyi leányvállalatok felelősségi körébe kerültek.

<sup>75</sup> A szolgáltatásjellegű vállalati tevékenységek és üzleti folyamatok kiszervezésének könyvtármí szakirodalmán belül (például *Gospel-Sako*, 2010; *Gereffi – Fernandez-Stark*, 2010, lásd még a kiszervezett üzleti szolgáltatásokra szakosodott országok modernizációjáról *Dossani–Kenney*, 2007; *Fernandez-Stark és szerzőtársai*, 2011; *Sass*, 2008; *Sass–Fifekova*, 2011) viszonylag kevés írás foglalkozik a feldolgozóipari cégek alaptevékenységét támogató szolgáltatásjellegű tevékenységeinek és üzleti folyamatok fogoly típusú kiszervezésével (*Herbert–Seal*, 2012; és részben: *Kontra–Lajkó*, 2011). Ezzel a kifejezéssel írja le a szakirodalom (például *UNCTAD*, 2004; *Lewin–Peeters*, 2006; *Sako*, 2006), amikor a multinacionális vállalatok a vállalati szervezeten belül tartják a kiszervezett üzleti folyamatokat: relatíve alacsony bérszintű országokban működő leányvállalataikhoz telepítve azokat. A fogoly típusú kiszervezésnek és koordinációnak létezik egy másik definíciója is, eszerint fogoly típusú kapcsolat jön létre, ha egy beszállító piaci, vagy technológiai okokra visszavezethetően túlzott mértékű függésbe kerül megrendelőjétől (*Gereffi és szerzőtársai*, 2005; *Sturgeon* 2002). Piaci ok, amennyiben a beszállító csupán egyetlen cégnek szállít, vagy legalábbis egyetlen megrendelő domináns pozíciót tölt be az adott cég vevői portfóliójában. Technológiai okok miatt is kialakulhat fogoly típusú kapcsolat, amennyiben az üzlet elnyerése érdekében a beszállítónak jelentős vevőspecifikus beruházásokat kell végrehajtania,

maradandó hatást a megosztott szolgáltatóközponttá váló feldolgozóipari leányvállalatok teljesítménymutatóira? Ezekkel a kérdésekkel foglalkozik a következő fejezet.

## **8. A (funkcionális) feljebb lépés hatása a leányvállalatok teljesítménymutatóira és autonómiájára – elmélet és empiria**

Amikor azt vizsgáljuk, milyen hatást gyakorolt a *termelő* leányvállalatok funkcionális feljebb lépése a leányvállalati teljesítményre, e kérdés egyik leginkább releváns elméleti vonatkozása az egyes értéklánc-tevékenységek hozzáadott érték-teremtő képességének különbségeit tárgyaló irodalom. A különbségeket *Mudambi*, (2008) és *Baldwin* (2012)<sup>76</sup> a frappáns „mosolygörbe gazdaságtan” kifejezéssel szemléltette (2. ábra). Eszerint, az értéklánc egyes fázisaiban a hozzáadott érték megoszlása egy mosoly alakú görbével szemléltethető: a termelést megelőző szakaszokban (üzleti koncepció és ellátási lánc-kialakítás és -koordináció, alap- és alkalmazott kutatás, dizájn<sup>77</sup>), illetve a termelést követő szakaszokban (marketing, termékhez kapcsolódó szolgáltatások, értékesítés, értékesítést követő szolgáltatások) végzett tevékenységek hozzáadott értéke jóval magasabb, mint a középső, a termelési szakaszban végzettké.

A görbe valódi jelentőségét azok az esettanulmányok illusztrálják a leginkább, amelyek egy-egy termék értékláncát „felbontva” kiszámították, miként oszlik meg az egyes szereplők részesedése a teljes hozzáadott értékből.

*Dedrick és szerzőtársai (2010) az Apple iPod, illetve két számítógép (HP és Lenovo), Ali-Yrkkö és szerzőtársai (2011) pedig egy Nokia okostelefon*

---

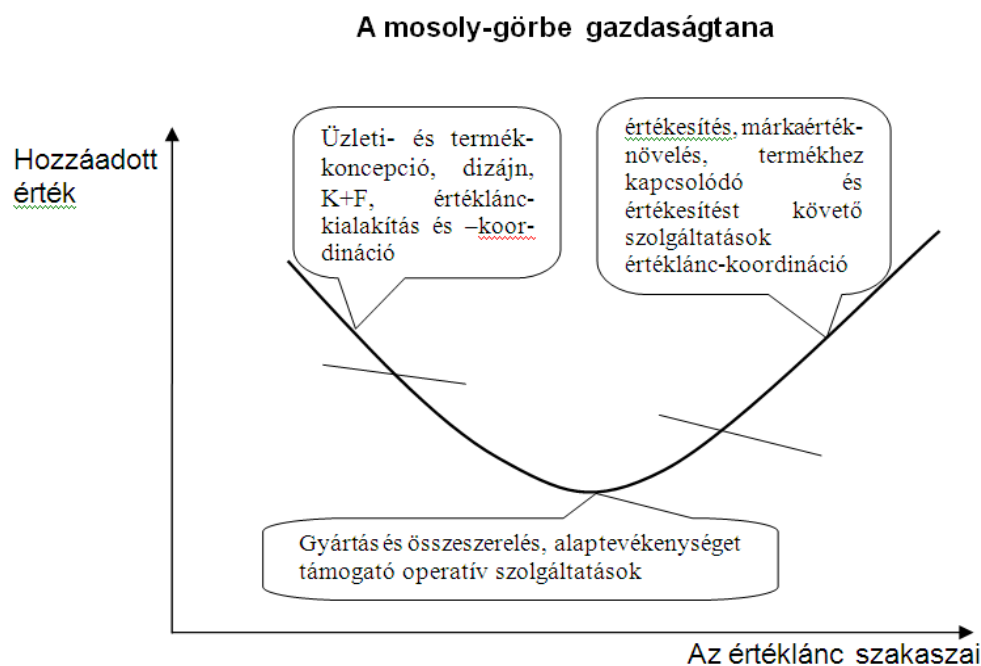
például olyan célgépeket vásárolnia, amelyek kizárólag az adott vevővel folytatott tranzakciókban hasznosulhatnak.

<sup>76</sup> A mosolygörbe első leírása a tajvani Acer vezérigazgatójának, Stan Shih-nek a nevéhez fűződik.

<sup>77</sup> Az előző fejezetekben részletesen írok arról, hogy 1) ezek a tevékenységek természetesen nem csupán az értéklánc kezdeti szakaszaiban találhatók meg; 2) az értéklánc nem lineárisan egymást követő szakaszokból áll; 3) az értéklánc egy vonallal történő ábrázolása erős egyszerűsítés.

értékesítéséből származó jövedelem megoszlását térképezték fel. Azt találták, hogy a márkanev, a szoftverek és egyéb szellemi tulajdonjogok tulajdonosainak profitja a bruttó profit harmadát, esetenként közel felét teszi ki. A disztribúciós és értékesítési tevékenységet végző szereplők 25 – 40 százalékban részesültek a teljes profitból – a gyártó cégek ellenben statisztikailag alig mérhető profitra tettek szert.

## 2. ábra: A mosoly-görbe gazdaságtana



Forrás: Mudambi, 2008 és Baldwin, 2012 ábráinak módosított változata, saját szerkesztés

Ezek az esettanulmányok már egy lépéssel tovább léptek az egyes értéklánc-tevékenységek hozzáadott érték-teremtő képességének különbségeit illusztráló, mosolygörbével szemléltetett állításon, miszerint az értéklánc-tevékenységek közül a gyártás hozza létre relatíve a legkisebb hozzáadott értéket: a szerzők ugyanis a *hozzáadott értékből való részesedést* vizsgálták.

Shin és szerzőtársai (2012) vizsgálatainak eredménye megfontolásra érdemes módon egészíti ki a mosolygörbe gazdaságtanát. A szerzők a 300

legnagyobb elektronikai cég adatainak<sup>78</sup> elemzésével arra jutottak, hogy amennyiben a hozzáadott értékből való részesedést a bruttó profit (árbevétel – ráfordítások), vagy az árbevételhez viszonyított bruttó profithányad alapján mérjük, valóban elmondható, hogy az értékláncnak a termelést megelőző, illetve a termelést követő szakaszaira szakosodott cégek részesedése a teljes hozzáadott értékből magasabb, mint a középső szakaszokban tevékenykedő gyártóké. Ha azonban a saját tőkearányos megtérülést vesszük alapul, az értéklánc egyes szakaszain tevékenykedő cégek profitabilitása közötti különbség nagy része eltűnik, mivel az értéklánc mindkét szélén jelentős immateriális beruházásokra van szükség, ami megnöveli e mutatók nevezőjét.<sup>79</sup>

A szakirodalom egységes abban, hogy a mosoly idővel egyre mélyül (*Baldwin*, 2012; *Mudambi*, 2008), vagyis a kizárólag a gyártásra szakosodott szereplők részesedése a teljes hozzáadott értékből fokozatosan csökken. Ez részben a gyártási tevékenységek termelékenységnövekedésének tudható be, illetve annak, hogy a gyártóktól a költségek folyamatos csökkentését várják el. Ennek híján ugyanis értékláncbeli pozíciójuk előbb-utóbb tarthatatlanná válik az alacsonyabb bérköltséggel versengő szereplők nyomása következtében.

A mosoly mélyülése nagyrészt a termékekhez kapcsolódó szolgáltatások és a termékek előállításához és értékesítéséhez kapcsolódó immateriális tevékenységek (üzleti szolgáltatások) „elburjánzásának” következménye. A feldolgozóipar és a szolgáltatások szektorközi határainak elmosódása<sup>80</sup> egyebek mellett abban is megmutatkozott, hogy a termékekhez, iparáganként változó

---

<sup>78</sup> A szerzők a következő adatokat elemezték: az árbevétel megoszlása termékek, szolgáltatások, licenszdíjak és egyebek szerint; anyagráfordítások; K+F-ráfordítások; foglalkoztatottak száma; megtérülési mutatók.

<sup>79</sup> Az innovációgazdaságtan kutatói mindebből azokra az írásokra asszociálhatnak, amelyek azt állítják, hogy egyes cégek átlag feletti tőkemegtérülési mutatóit leginkább az átlag feletti immateriális beruházásaik magyarázzák (lásd *Hulten*, 2010 tanulmányát a Microsoftról).

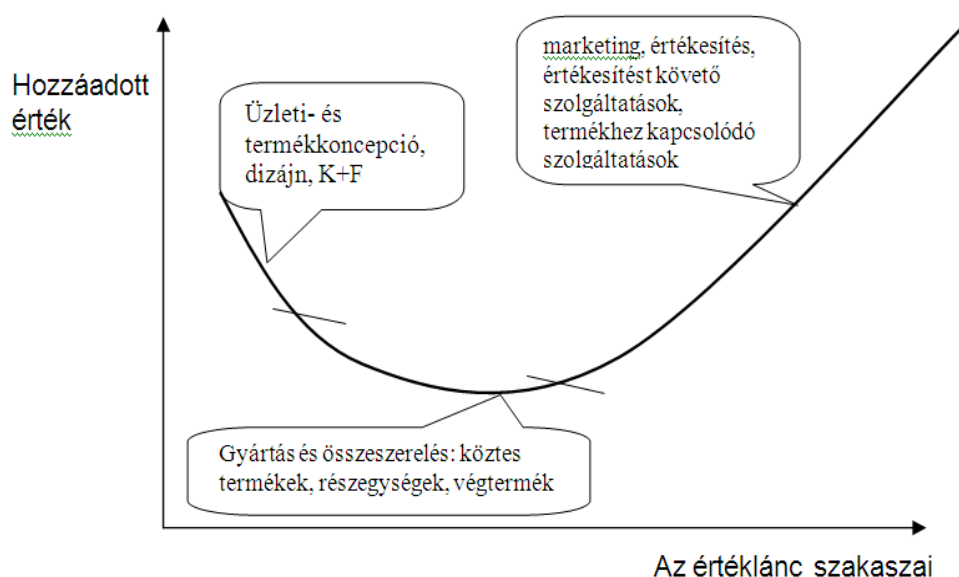
<sup>80</sup> A feldolgozóipari cégek teljesítményét mind input-, mind output oldalról, egyre inkább a tudásalapú üzleti szolgáltatások határozzák meg (*Stehrer és szerzőtársai*, 2012; *Szabó*, 2006; *Szalavetz*, 2002; *Tomlinson*, 2000).

mértékben<sup>81</sup> ugyan, de mind több támogató, és a funkcionalitásukat jobbító szolgáltatás kapcsolódik. Így az értékláncokon belül, a termelést követő szakaszban létrehozott hozzáadott érték arányában és volumenében egyaránt jelentősen nő. Ennek hatására, a mosoly nem csupán mélyül: idővel egyre inkább „ferdül a száj”. A hozzáadott érték megoszlása az értéklánc egyes szakaszaiban, az eredeti klasszikus görbével szemben, ma már inkább jobbra tolódott görbével rajzolható fel (3. ábra).

---

<sup>81</sup> A vizsgált vállalatok körében, mindkét iparágban (az elektronikai iparban és az autóiparban) jellemző a termékekhez kapcsolódó szolgáltatások diverzifikálódása miatt kialakuló „ferde szájú mosolygörbe” (lásd erről *Stehrer és szerzőtársai*, 2012). Más iparágakban, például a napi fogyasztási cikkek (gyorsan forgó cikkek [FMCG]) és élelmiszeripari termékeket gyártó cégek körében a hasonlóan ferdülő mosolyt a termékek értékesítéséhez kapcsolódó marketing, márkaérték-növelést célzó és disztribúciós szolgáltatások növekvő költségei magyarázzák, illetve, hogy e költségek súlya egyre nő az összes költségen belül. Lásd még az Európai Feldolgozóipari Felmérés eredményeit elemző írásokat, például *Dachs és szerzőtársai*, 2012).

### 3. ábra: A mosolygörbe valódi alakja: ferde száj



Forrás: saját szerkesztés

Bár könnyen adódhat a következtetés, hogy a mosoly fokozatos mélyülése és ferdülése következtében az értéklánc középső szakaszán tevékenykedő szereplők részesedése a teljes hozzáadott értékből idővel egyre csökken, a valóságban e szereplők funkcionális feljebb lépése részben kompenzálhatja a mosoly alakváltozásából fakadó részesedésvesztést. A termelési fázisra szakosodott cégeknek ugyanis mind kisebb hányada foglalkozik kizárólag a fizikai feldolgozási műveletekkel (az ő részesedésük valóban egyre csökken), a legtöbb megpróbálnak upstream, vagy downstream irányba nyitni, vagyis komplex termék + szolgáltatáscsomaggal diverzifikálják gyártási szolgáltatáspalettájukat. A részegység-beszállítók ma már kiveszik részüket a gyártott egységgel kapcsolatos dizájn- és K+F-feladatokról, a termeléshez kapcsolódó tesztelési feladatokról, magukra vállalják a beszerzést, a logisztikai feladatokat, stb.

Fontos kérdés tehát, hogy milyen hatást gyakorol a funkcionális feljebb lépés a gyártásra szakosodott szereplők teljesítménymutatóira. Erre a kérdésre egyrészt a vállalati mérlegadatokat és a kiegészítő mellékletek elemzésével, másrészt az interjúk segítségével kerestem választ.

## 8.1 Az adatelemzés eredményei és tanulságai

A funkcionális feljebb lépésre kétféle változó alapján következtettem. Funkcionális mélyülésre, vagy/és hatóköri feljebb lépésre utalt a szellemi foglalkoztatottak (összes foglalkoztatotton belüli) arányának növekedése. Hatóköri feljebb lépésre, például megosztott szolgáltatóközpont tevékenységre engedett következtetni, ha a kiegészítő mellékletekben szolgáltatásexportból származó bevétel, vagy az „egyéb bevétel” adaton belül, a kiegészítő melléklet tanúsága szerint, szolgáltatóközpont tevékenységből származó bevétel is szerepelt.<sup>82</sup>

A vállalati mérlegbeszámolók és a kiegészítő mellékletek adatainak elemzését megelőzően, az interjúk során rákérdeztem, hogy az adott tevékenységből származó bevételnek melyik adat felel meg a kiegészítő mellékletekben.

A szolgáltatásexportból, illetve a megosztott szolgáltatóközpont típusú tevékenységekből származó bevételeket a cégek nettó árbevételének arányában vizsgáltam.

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 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. Mivel az elemzett cégek száma túl alacsony ahhoz, hogy értelme legyen „az egyik változó megváltozásával,

---

<sup>82</sup> Nem mindegyik cég bontotta meg exportadatait termék-, illetve szolgáltatásexport tételekre, ellenben az egyéb értékesítés rovat összetételét a mérlegbeszámolót kísérő kiegészítő mellékletek mindig részletezik: így azonosítható, hogy az „egyéb bevételek” soron szereplő adat mekkora hányadát teszik ki a szolgáltatóközpont-tevékenységekből származó bevételek.

mennyit és milyen irányba változik a másik változó” típusú kérdésfelvetésnek és számításoknak, így pusztán deskriptív adatelemzésre szorítkozom.

Ami a „szellemi foglalkoztatott” mutatókat illeti, mind a funkcionális mélyülés, mind a hatóköri feljebb lépés hasonló következményekkel járt: a szellemi foglalkoztatottak száma növekedett.

Összességében, a vizsgált időszakban, a minta (N=12) egészében, a szellemi foglalkoztatottak száma 2371 fővel, összes foglalkoztatotton belüli arányuk pedig 30,3 százalékról 31,8 százalékra emelkedett.<sup>83</sup>

A részarány-típusú mutatók torzító hatásával természetesen a feljebb lépés mindkét közelítő változója esetében számolnunk kell: volt, ahol a szellemi foglalkoztatottak száma több mint három és félszeresére, arányuk azonban mindössze 47 százalékkal nőtt, másutt a szellemi foglalkoztatott-arány e foglalkoztatottak számának számottevő növekedése ellenére is csökkent (!), mivel a közvetlenül a termelésben foglalkoztatottak száma a szellemi foglalkoztatottakénál erőteljesebben nőtt.

A vizsgált cégek közül csupán öt leányvállalat esetében tudtam a szolgáltatóközpontokra vonatkozóan is számításokat végezni (a szolgáltatási tevékenységből származó bevételekre vonatkozó adatok a kiegészítő mellékletekben csak ezeknél a cégeknél álltak rendelkezésre).<sup>84</sup>

---

<sup>83</sup> Figyelembe kell vennünk, hogy a szellemi foglalkoztatottak aránya mutató nem elhanyagolható torzítást tartalmaz, mivel az összes megkérdezett cégnél bérelt munkaerőt is foglalkoztattak a termelési feladatok elvégzésére (ez utóbbiak számáról nincs adat).

<sup>84</sup> Figyelembe kell vennünk a „központ” elnevezés képlékenységét is: a vizsgált leányvállalatok előszeretettel használták a „központ” kifejezést minden olyan tevékenység esetében, amelyet a társvállalatok számára végeztek. Ezeknek csak egy része volt valódi megosztott szolgáltatóközpont-típusú tevékenység. Az egyik esetben kompetenciaközpont-létesítésként kommunikáltak például egy olyan anyavállalati döntést, amely a termékportfólió egy kifutó családjának termelését a magyarországi telephelyre koncentrált (noha a helyi leányvállalat menedzsmentje korábban intenzíven lobbizott a központban annak érdekében, hogy az új technológiát megtestesítő, újonnan fejlesztett termékcsalád gyártásának jogát kapják meg). Bár ezzel a döntéssel a helyi leányvállalat funkcionális feljebb lépése felgyorsult, mivel a kifutó termékkel kapcsolatos fejlesztési és egyéb tudásigényes feladatok is helyi szintre kerültek, az eset

A részletes adatelemzésből a hatóköri feljebb lépés közelítő változója (a szolgáltatásexportból, illetve a szolgáltatóközponti tevékenységekből származó bevételek) tekintetében is hasonló torzító hatásokra derült fény. E bevételek abszolút értéke több mint duplájára nőtt a vizsgált időszakban. Figyelemre méltó ugyanakkor, hogy ezzel együtt milyen alacsony a szolgáltatási tevékenységből származó bevétel teljes árbevételen belüli súlya: a vizsgált időszak végén ez átlagosan csupán 1,3 % (!) volt.<sup>85</sup>

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

Másrészt e részarány-mutató alakulása is felhívja a figyelmet a (kizárólag) kemény mutatókon alapuló elemzések torzításaira. Az egyik cégnél például, a szolgáltatóközponti tevékenységből származó bevétel abszolút értékének jelentős (több mint egymilliárd forintos, és két és félszeres) növekedése ellenére, e bevételek teljes árbevételen belüli részaránya 2,45 %-ról 1,86 %-ra csökkent: a szolgáltatóközpont-tevékenységekből származó bevételek növekedését ugyanis jóval meghaladta a gyártott termékek értékesítéséből származó árbevétel növekedése.

---

ravilágít a funkcionális feljebb lépés és a kompetenciaközpont kifejezés képlékenységre, arra, hogy milyen lényeges a kontextus a kemény mutatók valódi jelentésének elemzésekor.

<sup>85</sup> A valódi érték ennél valószínűleg valamivel magasabb. A társvállalatok számára végzett szolgáltatási tevékenységekből származó bevételeket a cégek egy része ugyanis nem szolgáltatásexportként könyveli el, hanem költségtérítésként. Ez utóbbi kategória azonban aggregáltan szerepel a kiegészítő mellékletekben, vagyis nem derül ki, hogy az áthárított költségek milyen típusú tevékenységek költségeit fedezik és milyen megoszlásban. Volt olyan vállalat, ahol leírták: a cég a német anyavállalat számára kutatás-fejlesztési szolgáltatásokat végez, és megadták e tevékenység *költségének* értékét. Az egyéb bevételek között ennél jóval nagyobb összeg szerepelt „áthárított költségek” címszó alatt, de sem a kiegészítő mellékletből, sem az interjúkból nem derült ki pontos információ ezek mibenlétéről. A szóhasználat (költségtérítés) ugyanakkor sokatmondó a feljebb lépés vállalati teljesítménymutatókra gyakorolt hatásainak elemzése szempontjából.

Az árbevétel- és a jövedelmezőségi adatok összegyűjtésekor, a vizsgált időszak elején több cégnél is jelentős mértékű éves ingadozásokat tapasztaltam.<sup>86</sup> Ezekre a kiegészítő mellékletekben találtam magyarázatot: korábban külön jogi személyként működő leányvállalatok egy szervezeti egységbe történő integrálása, illetve az anyavállalat tőkeemelési álltak a kiugró mértékű eltérések mögött.

Összességében azt állapítottam meg, hogy miközben a funkcionális feljebb lépést mérő közelítő változók két kivétellel<sup>87</sup> mindegyik cégnél kiválóan alakultak, a jövedelmezőséget mérő mutatók változása messze nem volt egységes.

A mintában akadt olyan cég, ahol bár mind a kemény mutatók, mind az interjúk számottevő feljebb lépésről tanúskodtak, a jövedelmezőségi mutatók a vizsgált időszak elején sokkal jobbak voltak, mint az időszak végén (a feljebb lépést követően). Egy másik esetben látványosan javult a jövedelmezőség: az időszak eleji negatív eredmény pozitívba fordult, ugyanakkor az interjúk egyértelművé tették, hogy ez nem elsősorban a funkcionális feljebb lépésre, hanem a termelés expanziójára vezethető vissza: arra, hogy az anyavállalat új termékek gyártását helyezte a magyar leányvállalatához.

2013-ban négy cégnél negatív előjelű volt az adózott eredmény (háromnál az üzemi eredmény is), sőt az egyik esetében a saját tőke is negatívba fordult. E cégek közül háromnál számottevő feljebb lépés történt, egyebek mellett jelentős hatóköri feljebb lépésre is sor került. A feljebb lépés és a jövedelmezőség közötti összefüggés alakulását a 3. táblázat foglalja össze.

---

<sup>86</sup> A vizsgált kiegészítő mellékletekben a 2007-2008-as, illetve 2012-2013-as adatok szerepeltek. A 2007-2008-as években többször előfordult, hogy egyik évről a másikra kiugróan változtak az adatok: az árbevétel megtízszereződött (a magyarázat: az anyacég két magyarországi leányvállalata összeolvadt); vagy a 2007-es negatív saját tőke 2008-ra nem csupán pozitívba fordult, de olyan mértékben nőtt, amit a teljesítmény nem indokolt (a magyarázat: anyavállalati tőkeemelés).

<sup>87</sup> A szellemi foglalkoztatottak száma két, aránya három cégnél csökkent a vizsgált időszakban. A szolgáltatásexportból származó bevételek mindegyik cégnél nőttek (ahol találtam erre vonatkozó adatokat).

Az (írott és a szóbeli magyarázatokkal kiegészített) adatelemzés fő tanulása, hogy a helyi leányvállalatok feljebb lépése és a jövedelmezőség-adataik közötti összefüggés meglehetősen ambivalens. A funkcionális feljebb lépésnek az egyetlen, kemény mutatókkal egyértelműen kimutatható következménye a „nem közvetlenül a termelésben foglalkoztatottak” (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.

Ezzel kapcsolatban a kiszervezési hullámot kísérő aggodalom-párosra (*Baldwin és szerzőtársai, 2014*) asszociál az elemző: míg a kiszervezők országában a feldolgozóipari munkahelyek elvesztése miatt aggódnak, a kiszervezett tevékenységeket fogadó országokban amiatt, mert az ilyen módon teremtett munkahelyek rosszul fizetett, alacsony fajlagos hozzáadott értéket létrehozó, ún. rossz állások. A leányvállalati feljebb lépés elemzett esetei jól illusztrálják, hogy a rosszul (bár az adott kategória átlagos bérszintjénél általában jobban – lásd például: *Görg és szerzőtársai, 2007*) fizetett állások mellett, a külföldi közvetlentőke-befektetők a leányvállalati feljebb lépés függvényében bőven teremtenek magas szintű, jól fizetett munkahelyeket is.

A hatóköri feljebb lépés egyértelműen növelte az árbevételt is, ugyanakkor még a leginkább diverzifikált szolgáltatáspalettával rendelkező cég esetében is, (amelyik a legtöbb szolgáltató központtal rendelkezett, és amelyiknek tevékenységi körében relatíve a legnagyobb súlyt képviselték a központnak vagy/és a társvállalatoknak nyújtott szolgáltatások), az e szolgáltatásokból származó árbevétel eltörpült a termékértékesítésből származó árbevétel mellett.

### 3. táblázat: A feljebb lépés közelítő változói és a jövedelmezőség

| Cég | Szellemi foglalkoztatottak |               | hatóköri feljebb lépés *<br>(3) | üzemi eredmény / nettó árbevétel<br>(4) | adózott eredmény / saját tőke<br>(5) | Megjegyzés                                                                                                                                                       |
|-----|----------------------------|---------------|---------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | száma<br>(1)               | aránya<br>(2) |                                 |                                         |                                      |                                                                                                                                                                  |
| 1   | -                          | +             | Ø                               | +                                       | +                                    | (3) nincs hatóköri feljebb lépés<br>(4) negatívból pozitívba fordult;<br>(5) mindkét évben negatív, de 2013-ban kevésbé, mint 2008-ban                           |
| 2   | +                          | -             | +                               | -                                       | -                                    | (3) az interjúk szerint                                                                                                                                          |
| 3   | +                          | +             | +(2,9)                          | -                                       | -                                    | (4 és 5): pozitívból negatívba fordult                                                                                                                           |
| 4   | +                          | +             | +(2,2)                          | +                                       | +                                    |                                                                                                                                                                  |
| 5   | +                          | +             | +(2,4)                          | -                                       | -                                    |                                                                                                                                                                  |
| 6   | +                          | +             | +                               | +                                       | +                                    | (3) megjelent a tevékenység<br>(4 és 5): negatívból pozitívba fordult                                                                                            |
| 7   | +                          | +             | -(0,9)                          | -                                       | -                                    | (3) bár az interjúk szerint jelentős hatóköri feljebb lépés, a számok szerint, a szolgáltatásexport-ból származó bevétel csökkent<br>(4 és 5) mindkét év negatív |
| 8   | +                          | +             | +                               | -                                       | -                                    | (3) az interjúk szerint                                                                                                                                          |
| 9   | +                          | +             | +(2,5)                          | +                                       | -                                    | (4) mindkét év negatív<br>(5): pozitívból negatívba fordult                                                                                                      |
| 10  | +                          | +             | Ø                               | +                                       | +                                    | (3) nincs hatóköri feljebb lépés                                                                                                                                 |
| 11  | +                          | +             | +                               | +                                       | +                                    | (3) az interjúk szerint                                                                                                                                          |
| 12  | +                          | -             | Ø                               | -                                       | +                                    | lásd a táblázat alatti megjegyzést (*)                                                                                                                           |

+= a vizsgált időszak alatt a mutató értéke nőtt

- = a vizsgált időszak alatt a mutató értéke csökkent

Ø = a vizsgált időszak alatt nem került sor hatóköri feljebb lépésre

a (3) oszlop zárójelben szereplő számai a szolgáltatásexportból, illetve az egyéb bevételek sorban a szolgáltatóközpont-tevékenységekből származó bevétel növekedését mutatják (2008 = 1)

(\*) A 12. cégnél nincs ugyan hatóköri feljebb lépés, de a szervezeti munkamegosztás szerint, a cég önállóan felel a termékportfólióját érintő teljes K+F-tevékenységért.

Ami feljebb lépés jövedelmezőségre gyakorolt hatását illeti, a részarány-mutatók használatából és a kevésbé stabil működési környezetből (összeolvadások, kiszervezések, válság) fakadó torzító hatások mellett, az észlelt összefüggéshiány 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 a következő alfejezetben ismertetett interjú-eredményekkel próbálom alátámasztani.

## 8.2 Az interjúk eredményei és tanulságai

Vállalati interjúalanyaim egyértelműen megerősítették a kemény mutatók elemzése alapján levont következtetésemet: a leányvállalatok funkcionális részlegeiben folytatott tevékenységeik tudásigényességének növekedése, illetve a megosztott szolgáltató központi tevékenységekre történő szakosodásuk nem mutatkozik meg a leányvállalati jövedelmezőség-adatokban.

A leányvállalatok ugyanis a szolgáltatási feladatokat is megállapodott áron számolják el anyacégeiknek: mind a termékeknek, mind a szolgáltatásoknak *belső elszámoló áruk* van. Az elszámoló árakat a leányvállalatok működésének keretfeltételeit szabályozó, éves költségvetési tárgyalások<sup>88</sup> idején határozzák meg, mégpedig olyan módon, hogy azok fedezetet biztosítsanak a leányvállalatok működési költségeire.

Az anyavállalatok kiemelt jelentőséget tulajdonítanak annak, hogy a leányvállalati belső folyamatok költségei (rezsiköltségei) ne haladják meg az árbevétel meghatározott százalékát (az egyes vállalati folyamatok mutatóinak alakulását – mégpedig nem csupán az alaptevékenységét, de minden egyes

---

<sup>88</sup> Bár a tervezés főként top down folyamat: a vállalati központokban multinacionális vállalati szinten elkészítik a következő év stratégiai tervét, amelynek során az erőforráskorlátok figyelembevételével meghozzák az allokációs döntéseket és véglegesítik az egyes leányvállalatok adott évi keretszámait – mindazonáltal a „bottom up” elemek sem elhanyagolhatók: a leányvállalatok elkészítik a saját stratégiai tervüket, amelyben megjelölik a fejlődésük fő irányait, az elérendő célokat és az ehhez szükséges erőforrásokat.

támogató folyamatát – a vállalati informatikai rendszer segítségével naprakészen figyelemmel kísérik leányvállalati és központi szinten egyaránt). Az aktuális, engedélyezett rezsiarány az anyavállalat–leányvállalat költségvetési tárgyalásainak egyik kulcsfontosságú tétele (természetesen a beruházások, fejlesztések mellett). Az árbevétel növekedése elvileg biztosíthatja a leányvállalatok számára a feljebb lépés, a szaporodó funkcionális támogató feladatok növekvő költségeit – persze csakis amennyiben ezek szükségességét az éves költségvetés tervezésekor megfelelően alá tudják támasztani. Ha azonban a funkcionális feljebb lépés a költségek ezt meghaladó növekedésével jár, netán újabb foglalkoztatottak felvételével, ezt az éves költségvetés tárgyalásakor (vagy az időszakos beszámolók egyeztetése során) el kell fogadtatni az anyavállalattal. A pótlólagos költségek elfogadtatása és különösen az új foglalkoztatottak felvétele meglehetősen nehéz, a költségek fedezetét a leányvállalatoknak inkább a helyi hatékonyság növelésével illik előteremteniük. Több interjúalanyom is megjegyezte, a feljebb lépés pluszfeladataiból adódóan, gyakran olyan költségek is felmerülnek leányvállalati szinten, amelyeket esetenként el sem lehet számolni az anyavállalat felé.

A feljebb lépés vállalati teljesítménymutatókra gyakorolt hatásmechanizmusát nagyon pontosan írta le az egyik interjúalany:

*„Mindez [a feljebb lépés, komplexebb feladatok elvállalásával] csak akkor működik, ha a költséghatékonyság javul. Csak akkor bíznak ránk komplexebb, tudásigényesebb feladatokat, ha ez nem vezet a költségszint növekedéséhez.”* Egy másik interjúalany így fogalmazott: *„Költségeinket mára a négy évvel ezelőtti szint 60 százalékára csökkentettük, miközben sokat nőtt a feladatok tudásigénye. A profitunk azonban, a belső elszámoló árak következtében, épp akkora, mint négy évvel ezelőtt: kb. 1 százalék. Nekünk azonban nem a profit mértéke, vagy rátája az érdekes, hanem a foglalkoztatottság, a hozzáadott érték, és a munka minősége [a magasan kvalifikált foglalkoztatottak száma].”*

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 feljebb lépés szoft következményei nagyon konkrétan mutatkoznak meg a leányvállalatok közötti verseny során, amikor az a tét, hol gyártják majd a legújabb, legfejlettebb technológiát megtestesítő termékeket, hiszen általában a feljebb lépési sikereket felmutató leányvállalatok nyerik el az új termékek gyártásának jogát.

*„Végső soron nem az a kérdés, hányféle kiegészítő szolgáltatást végzünk akár saját részre, akár az anyavállalat, vagy a társvállalatok számára. A [leányvállalat] jövő[je] azon áll vagy bukik, hogy mi nyerjük-e el a műszaki újításokat tartalmazó, legkorszerűbb, új termék gyártásának a jogát, vagy csak a kifutó termék marad nekünk? Bővítik-e újabb, volumenhordozó és igényes termékekkel a helyi palettát, vagy sem?” (Interjúrészlet)*

A funkcionális feljebb lépés közvetett hatásai tehát a közvetlennél jelentősebbek lehetnek. A funkcionális feljebb lépés ugyanis a feljebb lépés másik megnyilvánulási módjával függ össze, azzal, hogy az adott leányvállalat magasabb technológiai szintet megtestesítő és<sup>89</sup> tudásigényesebb termelési tevékenységet feltételező termékek gyártására áll át. A funkcionális feljebb lépés javítja az adott leányvállalat megítélését és így közvetve elősegítheti, hogy az új, relatíve technológia- és tudásigényesebb termékek termelését az adott leányvállalathoz telepítsék.

---

<sup>89</sup> Az „és” szó fontos szerepet játszik, ugyanis a magasabb technológiai szintet megtestesítő termékek gyártására történő áttérés nem jár feltétlenül a tudásigényesség emelkedésével, sőt: a magasabb technológiai szintű termékek gyártására alkalmas termelő berendezések kezelése gyakran egyszerűbb, az áttérés tudáscsökkentő is lehet!

### 8.3 Feljebb lépés és anyavállalat – leányvállalat kapcsolatok: autonómia, koordináció, integráció

Ami a feljebb lépésnek a leányvállalatok autonómiájára gyakorolt hatását illeti, a vállalati interjúk tanúsága szerint, a közvetlen hatás minimális.

Leegyszerűsített sémában (*Bartlett–Ghoshal*, 1986), egy-egy multinacionális vállalatban belül háromféle értéklánc-pozíció lehetséges: koordinátor, periférikus végrehajtó és hálózati csomópont szerepet betöltő, kiemelt szereplő. E három típuson kívül, egy-egy értékláncban külső, független szereplők és hálózati partnerek sokasága található még – e két utóbbi kategória közötti különbséget a 2. fejezetben tárgyaltam. A külső szereplők körében ugyanezek a típusok képeződnek le: a hálózati partner lehet maga is kiterjedt értéklánc élén álló, jelentős alkuerővel rendelkező koordinátor; a megrendelőtől egyoldalúan függő periférikus végrehajtó; illetve tudásközpont-szerepet betöltő kiemelt partner. *Gupta–Govindarajan* (1991) klasszikus hivatkozássá vált tanulmánya szerint, a leányvállalati szerepkör szoros összefüggést mutat azzal, hogy az értékláncok élén álló koordinátorok milyen koordinációs mechanizmust alkalmaznak velük szemben.<sup>90</sup>

Bár a leányvállalatok feljebb lépése és a helyi menedzsment autonómiájának változása közötti összefüggést empirikus felmérésekkel nemigen vizsgálta a szakirodalom, a leányvállalati szerepkör változását vizsgáló, e szerepeket kategorizáló tanulmányok azt sugallják, hogy pozitív, oksági összefüggés áll fenn. A bizonyított leányvállalati kompetenciák hatására, a leányvállalat szerepköre és értéklánc-pozíciója megváltozik: periférikus végrehajtóból stratégiai közreműködővé válik (*Bartlett–Ghoshal*, 1986); vagy racionalizált feldolgozóipari telephelyből, termékspecialistává (*White–Poynter*, 1984). 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

---

<sup>90</sup> Ugyanezt állítja *Gereffi és szerzőtársai* (2005) tanulmánya: itt a koordinációs mechanizmus az értéklánc-pozícióval függ össze.

helyi javaslatokra<sup>91</sup> és összességében nagyobb lesz a helyi menedzsment döntési szabadsága, autonómiája.

Ebben az alfejezetben amellet érvelek, hogy a valóságban ez az összefüggés nem áll fenn.

Felmerül mindenekelőtt a kérdés, hogy miért van szükség egyáltalán a helyi menedzsment autonómiájának és az anyavállalat koordinációs módszereinek változását feltérképező kutatásokra. Az autonómia mértékét és annak változását egyrészt a leányvállalatok további fejlődése szempontjából érdemes vizsgálni: meghatározott mértékű döntési önállóság elengedhetetlen ahhoz, hogy a leányvállalatok bizonyíthassák képességeiket és ennek hatására újabb, a korábbiaknál tudásigényesebb, nagyobb hozzáadott értéket teremtő feladatokat nyerjenek el. A másik oldalról, az anyavállalatok számára is fontos kérdés a leányvállalati autonómia mértéke: gondoljunk például a szakirodalomban bőven tárgyalt, fordított irányú (a leányvállalatoktól a központ felé irányuló) tudástranszferekre és a multinacionális vállalati szintű kompetenciákhoz nem csekély mértékben hozzájáruló helyi leányvállalatokra (Ambos és szerzőtársai, 2006; Cantwell–Mudambi, 2005; Hámori–Szabó, 2012; Rugman–Verbeke, 2001; Schmid–Schurig, 2003). Mindez szintén csak meghatározott mértékű leányvállalati autonómia esetén valósulhat meg.

A leányvállalatok autonómiáját befolyásoló tényezőket elemző szakirodalom<sup>92</sup> szerint, nem csupán a leányvállalati képességek és a helyi menedzsment proaktív magatartása, „vállalkozói attitűdje” (amellyel megpróbálja képességeit elismertetni és autonómiájának határait kijebb tolni) befolyásolja a vállalati központokat abban a tekintetben, hogy nagyobb autonómiát engedélyezzen a helyi menedzsmentnek. Ezek mellett, olyan tényezőknek is kiemelkedő jelentőségük van, mint a helyi piacok mérete és fejlődése (egyebek mellett ettől válhat egy-egy leányvállalat kiemelt regionális központtá), és a helyi

---

<sup>91</sup> Ambos és szerzőtársai, 2011; Bouquet–Birkinshaw, 2008a; Cantwell–Mudambi, 2005; Dörrenbächer–Gammelgaard, 2006; Martinez–Jarillo, 1989; közép-kelet-európai kontextusban: Jindra és szerzőtársai, 2009; Majcen és szerzőtársai, 2009.

<sup>92</sup> Jó összefoglalót ad minderről Ambos és szerzőtársai, 2011; Young–Tavares, 2004.

leányvállalatok külső kapcsolatrendszere (például a helyi tudásközpontokkal kialakított kapcsolatok). Iparági jellemzők és a leányvállalatok szakosodása; az anyavállalatok befektetési motivációi (helyi piacszerző, vagy hatékonyságkereső); a piacra lépés módja (felvásárlás, vagy zöldmezős vállalat alapítás), és az anyavállalatok változó stratégiai megfontolásai szintén felsorolhatók az autonómia aktuális szintjét magyarázó tényezők között.

A szakirodalom szerint, a leányvállalati mozgásteret befolyásoló tényezők között szerepet játszik továbbá a multinacionális cég mérete: minél nagyobb egy vállalat annál inkább szükség van – már pusztán az áttekinthetőség érdekében is – a folyamatok egységesítésére, vagyis a központosított és formalizált menedzsment módszerekre. A méret és a központosított menedzsment stratégia szoros összefüggését mindazonáltal az is befolyásolja, hogy a vizsgálat időpontjáig az anyavállalat megőrizte-e a vállalat fejlődésének kezdetére jellemző „családi vállalkozás” vonásokat<sup>93</sup> – ez esetben a helyi menedzsment autonómiája, vagy legalábbis a beleszólási képessége nagyobb, mint a globálisan integrált stratégiát folytató cégekben (ez utóbbiról lásd: *Bartlett–Ghoshal*, 1989; *Caves*, 1980).

Összességében, a szakirodalom egymásnak esetenként ellentmondó megállapításainak áttekintéséből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a leányvállalati autonómia meghatározott szintjét magyarázó tényezők szisztematikus számbavételével sem állítható fel egyértelmű, modellszerű összefüggés, amely eligazítana abban, hogy meghatározott feltételek fennállása esetén milyen mértékű lesz a leányvállalati autonómia. Az egyes tényezők magyarázó ereje esetről esetre eltér, egy-egy adott leányvállalat autonómiájának változása esetleges, sőt, a változás iránya idővel meg is fordulhat.

Elgondolkodtató eredményre jutott e tekintetben *Johnston–Menguc* (2007): (idézik: *Pisoni és szerzőtársai*, 2010). A hivatkozott kutatók úgy találták, amíg a helyi leányvállalat viszonylag kicsi, a termelés expanziója és a vállalat

---

<sup>93</sup> A növekedés, sőt a nemzetközi expanzió sem számolja fel automatikusan a „családi vállalkozás” jellemvonásokat: ehhez tudatos tulajdonosi döntésekre és jelentős vállalatszerkezeti átalakításra van szükség.

növekedése kisebb-nagyobb mértékben korrelál a helyi menedzsment autonómiájának növekedésével. Növekedése függvényében a leányvállalat egyre több erőforrás felett rendelkezik és ez óhatatlanul a helyi autonómia erősödéséhez vezet. Az árbevétel, vagy/és a foglalkoztatottak számának meghatározott küszöbértéke felett azonban ez a szoros, pozitív összefüggés meggyengül, eltűnik: a leányvállalat növekvő mérete, pontosabban a helyi tevékenység ebből fakadó erősödő komplexitása egyre több koordinációs problémát vet fel. Az anyavállalati koordináció ennek következtében, idővel szükségszerűen formalizáltabbá, hierarchizálttá válik (hiszen mindeközben általában a multinacionális vállalat egyéb csatornákon is terjeszkedik, a vállalati szervezet egyre komplexebbé válik).

Vizsgálataim összefüggést próbáltak feltárni a feljebb lépés és a leányvállalati autonómia változása között. Az eredeti minta cégei mellett három további vállalkozás vezetőit interjúvoltam meg 2014 őszén. A vizsgált cégek<sup>94</sup> vezetőit arról kérdeztem, milyennek ítélik meg általában a leányvállalati autonómia mértékét. Arra is rákérdeztem, hogy változott-e idővel az autonómia mértéke, illetve, meglátásuk szerint, milyen tényezők befolyásolják, befolyásolták ezt?

Ezzel kapcsolatban tértem rá a feljebb lépés leányvállalati autonómiára gyakorolt hatásainak kérdésére. Arra voltam kíváncsi, hogy a vezetők osztják-e azt a véleményt, hogy a bizonyított leányvállalati kompetenciák, illetve az ezek következtében elnyert, a korábbiaknál fajlagosan több hozzáadott értéket létrehozó, tudásigényesebb, a leányvállalat alkalmazottainak originális hozzájárulását igénylő feladatok a helyi menedzsment autonómiájának növekedéséhez vezetnek.

---

<sup>94</sup> Az eredeti mintában szereplő 12 cég közül, kilenc esetében érintettem a leányvállalati autonómia kérdését. A mintaszám az új cégekkel együtt lett 12 (közülük hárman nem tartoznak az eredeti mintába). Az újonnan a mintába felvett cégeket az Új Széchenyi Terv honlapján szereplő: „Vállalatok komplex technológiai innovációjának támogatása” program nyertes pályázóinak adatbázisából választottam ki. A mintába kerülés szempontja az ágazati hovatartozás és a külföldi tulajdon volt.

Nem csupán a leányvállalati szintű autonómia mértékével és annak változásával foglalkoztam: azt is felmértem, hogy van-e különbség az egyes funkciók között az autonómia mértéke tekintetében. Abból indultam ki, hogy az egyes funkciókban a koordináció és integráció mechanizmusai eltérőek lehetnek. Csak a két szélsőséget említve, másképp módszerekkel koordinálják a termelést, mint a kutatás-fejlesztést. *Malnight* (1995: 119, 131) szavaival, „*globalizációra nem a cégek, hanem a vállalati funkciók szintjén kerül sor.*”

Ami a leányvállalati szintű autonómia mértékét illeti, előzetes feltételezésemmel ellentétben, hogy t.i. az azonos iparágakba tartozó termelő leányvállalatok autonómiájának mértéke és az anyavállalati koordináció-integráció konkrét technikái nagyon hasonlóak – mind az autonómia, mind a koordináció tekintetében igen jelentős különbségeket tapasztaltam a leányvállalatok között.

Jó néhány cég<sup>95</sup> meginterjúvolt vezetői minimálisnak ítélték a leányvállalati autonómia szintjét: arról számoltak be, hogy az anyavállalati koordináció meglehetősen formalizált és hierarchikus. A kibővített minta egyik cége képviselte a másik végletet: bár a külföldi tulajdonhányad itt 70 százalék feletti volt, az anyavállalat – leányvállalat kapcsolat ugyanakkor leginkább a stratégiai szövetségesek közötti viszonyra emlékeztetett. A leányvállalat vezetőjének beszámolója szerint, az üzletszerzés és a műszaki fejlesztés funkciói területén „anyavállalati koordináció” helyett inkább „stratégiai partnerek közötti munkamegosztás” érvényesül, ami pedig az egyéb funkciókat illeti, az anyavállalat szabad kezet adott, teljes körű autonómiát biztosított a magyar leányvállalatának (a magyar leányvállalat kiemelt szerepet töltött be az anyavállalat tucatnyi helyi leányvállalata, illetve képviseleti irodái között).

A vizsgált cégek többsége e két véglet között helyezkedett el, ami arra enged következtetni, hogy az autonómia nem vagy-vagy kérdés, mértéke inkább két véglet közötti folytonos vonal mentén határozható meg.

---

<sup>95</sup> Ilyen kis minta esetében nem sokat mond, ha százalékos arányokat számolok: ettől a válaszok szubjektivitása miatt is tartózkodtam.

Ugyanakkor, előzetes feltételezéseimmel összhangban, az egyes leányvállalatokon belül is voltak eltérések: még a minimális helyi önállósággal rendelkező cégek esetében is, egyes funkciókban (humán erőforrás menedzsment, kormányzati kapcsolatok, kommunikáció) a helyi menedzsment mozgástere lényegesen nagyobb volt, mint a leányvállalat átlagos autonómia-szintje. Megfordítva: még a viszonylag nagy döntési szabadságot élvező leányvállalatok esetében is akadtak olyan funkciók (például a finanszírozás, vagy a minőség-ellenőrzés), amelyek az átlagosnál formalizáltabbak, hierarchizáltabbak voltak.

Az integráció és koordináció technikáinak eltérése a különböző vállalati funkciókban logikusnak tűnik: a termelés szigorúan formalizált (kézikönyvekre, technológiai leírásokra, formális eljárási sztenderdekre épülő) hierarchikus koordinációs mechanizmusai természetesen nem minden funkció esetében alkalmazhatók.

Az interjúkból ugyanakkor az derült ki, hogy ha nem is minden funkció integrációs technikája épül formalizálásra, a munkafolyamatok sztenderdizálására, ez a technika egyre több tevékenység esetében alkalmazható. Alkalmazható például jó néhány támogató folyamat, főként a megosztott szolgáltató központokba szervezett tevékenységek esetében, amelyek általában rutinszerű, eljárási protokollokban formalizálható, teljesítménymutatókkal jól mérhető, könnyen ellenőrizhető tevékenységek.

Az ügyvitel formalizálását szolgálták a „belső eljárási kézikönyvek”, amelyek aprólékosan leírják, milyen tevékenységeket, miként kell a helyi leányvállalatoknak az egyes funkciókban végrehajtani. Az anyavállalatok igyekeztek a helyileg ellátott pénzügyi, kontrolling, marketing, beszerzési és ügyfélkapcsolat-menedzsment tevékenységeket formalizált módon integrálni.

*„Az ügyvezetők negyedéves európai üzletértékelési találkozóra (business review meeting) minden egyes leányvállalat vezetőjének egyforma stílusban elkészített grafikonokat kell prezentálnia. Még az is meg van szabva, hogy a tavalyi adat világoskékkel, az idei pirossal legyen jelölve. Kértük, hadd illesszünk legalább a szabvány ábrán belül egy „felhőbe” némi*

*magyarázatot, hiszen a magyar eset annyira speciális, de megtagadták, mondván, ez zavarja az átláthatóságot.” (Interjúrészlet)*

Néhány funkcióban azonban az eljárások központilag meghatározott formalizált rendje nem volt követhető, vagy nem tűnt célszerűnek.

*„Ha én ragaszkodnék azokhoz a bementi követelményekhez, amelyekhez Németországban egy szakmunkás felvételénél a HR-es ragaszkodik, egyetlen szakmunkásom sem lenne a gyárban.” (interjúrészlet).*

A termelési képességeiket már bizonyított leányvállalatok esetében célszerűnek látszott viszonylag nagyobb önállóságot biztosítani a termelést közvetlenül támogató tevékenységek végzéséhez: például a termék- és folyamatmérnöki tevékenységnek, a gyártási logisztikával, a termékek és anyagok tesztelésével, a termelés környezeti terheinek mérséklésével kapcsolatos tevékenységeknek.

A funkciók közül természetesen a kutatás-fejlesztés helyi szakemberei élvezik a legnagyobb önállóságot – habár költségvetési korlátaik szinte a többi funkcióval egyforma mértékig szigorúak, és az anyavállalati, vagy üzletágvezetői monitoring is hasonlóan „folyamatosan jelen van”, csakúgy mint más funkciók esetében.

A kutatás-fejlesztés relatíve nagyobb önállóságát az is magyarázza, hogy ez a funkció egy bonyolultabb, több hálózati kapcsolódási ponttal jellemezhető rendszerbe illeszkedik. A kutatás-fejlesztés szakembereinek a gyártástervezéssel, gyártásfejlesztéssel, a folyamatmérnökökkel, a termelésirányítással, a földrajzilag esetleg elkülönülten elhelyezkedő informatikai irányítással, a marketinggel, a vevőkapcsolat-menedzsmenttel és nem utolsósorban a beszerzőkkel kell kapcsolatot tartaniuk, folyamatosan információt szolgáltatniuk, és a visszacsatolásokat fogadniuk. Ha egy helyi feldolgozóipari leányvállalat felelősségi köre túllép a puszta termelési feladatokon, pontosabban, ha a társvállalatok és/vagy a központ számára is elkezd meghatározott szolgáltatásjellegű tevékenységeket végezni, átalakulnak vállalatszerkezeti kapcsolatai: *nő a hálózati beágyazódottsága* (network embeddedness). Ennek

megfelelően, az anyavállalatának is diverzifikálnia kell a vele szemben alkalmazott koordinációs módszereit.

Bár a vállalati tapasztalatok kétségkívül azt mutatták, van különbség a funkciók között az integráció és koordináció módszereiben, illetve a helyi szintre delegált döntések körében, az interjúkból az derült ki, e kérdések elemzésekor mégsem a funkció tekinthető az elemzés alapegységének. Az egyes vállalati funkciók feldarabolhatósága következtében, a vizsgálatoknak a funkciónál kisebb egységekre: a *tevékenységre* kell irányulniuk, ugyanis, mint az interjúkból kiderült, a funkciók meghatározott elemei (meghatározott tevékenységek) erősen centralizáltak és sztenderdizáltak, míg az adott funkción belül más tevékenységek esetében nagyobb a helyi önállóság.

Vegyük például az informatikai funkciót. A legtöbb cég esetében ez a funkció nem csupán erősen központosított, de a vállalatirányítási rendszerek biztosítják egyúttal a leányvállalatok ellenőrzését és integrációját, sőt gyakorlatilag az összes vállalati folyamat multinacionális vállalati szintű egységesítését. A sztenderd információs rendszerek a telepítést és beüzemelést követően, helyi szinten legfeljebb rendszergazdát, probléma-elhárító szakembereket igényelnek.

Mindemellett az informatikai funkció több részterületre bontható, és – hacsak nem szerveznek ki minden fejlesztést és támogatást megosztott szolgáltató központba – a leányvállalatok között komplex munkamegosztás alakítható ki. Az integrált ügyviteli rendszer és a vezetői információs (üzleti intelligencia-) rendszerek mellett ugyanis számos folyamat külön információs támogatást igényel. Ezek legtöbbször vállalatspecifikus fejlesztések (belső információs portál, adatbázisok, leányvállalatspecifikus alkalmazások): esetükben kialakulhat vállalaton belüli munkamegosztás, egyes leányvállalatok önállóan végezhetnek meghatározott fejlesztési, vagy tranzakció-feldolgozási részfeladatokat.

Hasonlóképpen a beszerzés esetében: a nagy volumenű, vagy/és árucikk (commodity) típusú beszerzéseket központilag intézik, de a lokális/regionális beszerzéseket (különösen a leányvállalatspecifikus szolgáltatások beszerzését) esetenként az adott régióban működő leányvállalatokra bízák. Egy-egy régió

belül, a leányvállalatok között is kialakulhatott munkamegosztás, olyan módon, hogy valamilyen speciális beszerzést a másik fél számára is a társvállalat beszerzői végeznek.

Ami a kutatás-fejlesztést illeti, bár előzetesen azt feltételeztük, hogy ebben a tekintetben nagy önállóságot élveznek a helyi leányvállalatok, rövid idő alatt kiderült, hogy – épp a funkció feldarabolhatósága következtében – ez csak meghatározott tevékenységek esetében van így. A rutin K+F-feladatok, továbbá a minőségi tesztek, alkalmazástervezések, szimulációk, mérések és néhány egyéb K+F-feladat erősen szabványosított, vagyis az anyavállalat precízen körülhatárolja, hogy milyen műveleteket és miként kell elvégezni, milyen paramétereket ellenőrizni és mindezt miként dokumentálni. Az eljárásfejlesztés feladatai tekintetében (átfutási idők csökkentése, veszteségforrások feltárása és kiküszöbölése, anyagmozgatás optimalizálása stb.) a leányvállalatok mérnökei lényegesen nagyobb autonómiát élveztek, mivel ez esetben nem a bemeneti és kimeneti követelményeket specifikálták, hanem az elvárt eredményt határozták meg: a hibaszázalék és átfutási idő elvárt csökkenését, a termelékenység emelkedését, a költségek csökkenését, stb. Ami a célok megvalósításának módját illeti, a folyamatmérnökök meglehetősen önállósággal járhattak el.

Összességében tehát ugyanazon a funkción belül egy-egy tevékenység lehetett központilag irányított, míg más tevékenység decentralizált, helyileg önállóan végzett, vagy akár regionális szinten szervezett. Ennek megfelelően, ma már nem érvényes *Malnight* fent idézett állítása sem (miszerint globalizációra nem a cégek, hanem a vállalati funkciók szintjén kerül sor).

Ami az autonómia mértékét befolyásoló tényezőket illeti, az anyavállalatok nemzeti hovatartozása meglehetősen fontos magyarázó tényezőnek bizonyult. A mintába került cégek tapasztalatai egybeestek a nemzetközi menedzsment szakirodalom megállapításaival, miszerint az amerikai multinacionális cégekre nagyobb mértékben jellemző a globális központosítás, mint az európaiakra, vagy a japánokra Európában (Carr, 2005; Fenton-O'Creevy, et al., 2007). Mintánkban szintén az amerikai multinacionális befektetőkre volt leginkább jellemző a központosított menedzsmentstratégia.

Sokat számított, hogy a helyi leányvállalat az anyavállalat globális termelésének mekkora hányadát adja: ha a magyar leányvállalat az egyedüli Európában, vagy/és termelése a multinacionális anyavállalata globális termelésének jelentős hányadát teszi ki, értelemszerűen nagyobb a beleszólása és könnyebb a funkcionális feljebb lépése, mint amikor a magyar cég csak egy apró szem a láncban.

A feljebb lépés leányvállalati autonómiára gyakorolt hatását vizsgáló kérdésekre adott válaszok szintén erős eltéréseket mutattak. Volt, ahol egyértelműen leszögezték, a feljebb lépéstől, a bizonyított kompetenciáktól függetlenül, a koordináció hierarchikus volta nem csökkent, a leányvállalati döntési autonómia nem vált szélesebb körűvé.

Volt, ahol egyértelműen pozitív kapcsolatot állapítottak meg: a feljebb lépés hatására olyan feladatok kerültek helyi felelősségi körbe, amelyeket jelentős helyi önállósággal végeztek. Ide tartozik például a kapcsolatépítés helyi egyetemekkel, közös K+F-projektek menedzselése, vagy a szakember-utánpótlás biztosítása érdekében indított programok. Másik gyakori példa a termelésirányítás, és az eljárásfejlesztés volt, ahol idővel, és a bizonyított kompetenciák függvényében a helyi mérnökök komoly önállóságot élveztek.

A beszállítói háttérfejlesztés feladatait is magukra vállaló cégek esetében az önállóság kérdését árnyaltan ítélték meg interjúalanyaink. Mint elmondták, szigorú anyavállalati protokoll (beszállítói kézikönyv) alapján dolgoznak, és anyavállalati tréningeken sajátították el, miként kell a beszállítóknak közvetíteni az anyavállalati igényeket, miként zajlik az ellenőrzés folyamata, mit kell vizsgálni, milyen időközönként, mit ellenőrizni, stb. Ha ebből az irányból közelítünk az autonómia kérdéséhez, azt állíthatjuk, a leányvállalati autonómia minimális, a beszállítói háttérfejlesztést végzők pusztá végrehajtók. Ha azonban abból indulunk ki, hogy e folyamat során a felmerülő problémákat önállóan oldják meg a leányvállalat munkatársai, vagyis a rájuk bízott beszállítói kapcsolatokat önálló hatáskörben, maguk menedzselik, úgy is felfoghatjuk: a leányvállalati

autonómia ebben a feladatkörben gyakorlatilag teljes körű<sup>96</sup> – más kérdés, hogy a beszállítói háttérfejlesztési feladatoknak csak kis részét (helyi vagy regionális szinten) kapták meg a vizsgált leányvállalatok.

Végül, nem kevés olyan cég is akadt a mintánkban, ahol az elért eredmények [a tudásigényesség növekedése, a feladatok diverzifikálódása] ellenére, a központosítás nemhogy nem csökkent, de idővel még erősödött is: a szigorú sztenderdekkel szabályozott vállalati folyamatok aránya nőtt, a helyi menedzsment megítélésén alapuló, helyi döntéseket igénylő kérdések száma csökkent.

A leányvállalati hatáskörbe delegált döntések körének szűkülését, a helyi menedzsment autonómiájának csökkenését legtöbbször külső tényezőkkel magyarázták:

- tulajdonosváltással [az új tulajdonos erőteljesebben központosított menedzsmentstratégiát követ, mint a régi];
- új leányvállalat megnyitásával [„*az új, fülöp-szigeteki gyár az anyavállalatunk teljes figyelmét lekötötte, és még kevésbé érdekelték őket a mi törekvéseink, javaslataink, mint korábban*”] (lásd erről Bouquet–Birkinshaw, 2008a);
- megosztott szolgáltatóközpont létrehozásával [az adott funkció tudásigényességének korábbi mélyülése ellenére, gyakorlatilag a teljes funkciót felszámolták: a feladatokat az újonnan létesített indiai megosztott szolgáltatóközpontba helyezték].

A megkérdezett vezetők közül többen a vállalati információs és döntéstámogatási rendszerekre vezették vissza a helyi autonómia csökkenését. A multinacionális cégek egyik alapvető integrációs mechanizmusa mindig is a vállalati információs rendszereken keresztül valósult meg. A legtöbb vállalati funkció ügyvitele ma már döntéstámogató vállalati információs rendszerekre épül, ami sztenderdizálja és formalizálja az ügyvitelt. Ettől nő a folyamatok hatékonysága, megvalósul az abszolút átláthatóság, de ki van iktatva a rendszerből az egyéni kreativitás, ami

---

<sup>96</sup> Az összképhez az is hozzátartozik, hogy az autonómia növekedéséről beszámoló cégeknél csupán az operatív feladatok tekintetében nőtt a helyi autonómia.

pedig esetenként, helyi szinten akár jelentős költségmegtakarításhoz, vagy egyéb előnyökhöz vezetne (lásd erről *Yamin–Sinkovics*, 2007). Mint arról többen is beszámoltak, az utóbbi években nőtt az informatikai támogatást élvező üzleti folyamatok száma, illetve új vállalati architektúra irányítási szoftvereket (keretrendszereket) állítottak működésbe (a régi rendszerekhez képest másként viselkedő ellenőrző rendszerekkel, megfelelőséget biztosító rendszerekkel, másként működő környezeti menedzsment rendszerekkel). Bár az új rendszerek könnyebben kezelik a vállalatszervezet és a folyamatok állandó változását, a meginterjúvált funkcionális vezetők meglátása szerint ugyanakkor tovább nőtt az ügyvitel a formalizáltsága: ezt a leányvállalatok, érthető módon, a helyi autonómia csökkenéseként érzékelték.

Az integráció és az anyavállalati koordináció egy további mechanizmusa volt a személyes „felügyelet”, részben a külföldről küldött felső vezetés, de még inkább a funkcionális vezetők találkozási révén. A leányvállalatok funkcionális vezetői (például az egyes termelő leányvállalatok termelésirányítási szakemberei, a kommunikációs vezetők, a beszerzők stb.) rendszeresen kiutaztak megbeszélésekre, konkrét projektek egyeztető tárgyalásaira az anyavállalatukhoz, vagy a regionális központba. Volt, ahol a központból rendszeres időközönként „funkcionális látogató bizottságok” érkeztek, meghallgatták egy-egy adott funkcionális helyi vezető beszámolóját, kérdéseket tettek fel, személyesen ellenőrizték, miként menedzselik az ügyeket. Egy másik cégnél arról számoltak be, hogy ún. „best practice meetingek” keretében az egyes leányvállalatok funkcionális vezetői átadják egymásnak a „legjobb gyakorlatra” vonatkozó praktikus tanácsaikat.

Interjúinkból kiderült, *a vállalati teljesítmény egyik kulcsfeltétele a jól kialakított szervezeti integrációs mechanizmus*: hiába nyújtanak az egyes funkciók szintjén maximális teljesítményt a helyi (leányvállalati) funkcionális vezetők, a rossz értelemben kompetitív<sup>97</sup> vállalati kultúra és/vagy a nem

---

<sup>97</sup> Sok multinacionális vállalatnál alakulnak ki szervezeten belüli (vagy akár a regionális és a helyi szint közötti) konfliktusok például a tekintetben, hogy az elért eredmények pontosan melyik részlegnek, vagy melyik vezetőnek köszönhetők. Mindez esetenként odáig fajulhat, ami már

megfelelő integrációs mechanizmus összességében erősen csökkentheti az egyéni/helyi szinten elért eredmények multinacionális vállalati szintű érvényesülését. Az anyavállalatok leginkább „vállalati szocializációs mechanizmusokkal” igyekeznek a társvállalatok közötti harmonizációt erősíteni. Ide tartozik a vállalati értékek pontos megfogalmazása és folyamatos belső kommunikálása. Sok helyen a céges identitás egyik központi eleme, hogy az adott cég meghatározott menedzsmentrendszereket alkalmaz, például a 8D problémamegoldó rendszert (eight disciplines), vagy a Six Sigma módszert, a kaizen-elveket, a PDCA módszert (Plan Do, Check, Act), az EFQM módszert (European Foundation for Quality Management), stb.<sup>98</sup>

Bár e menedzsment rendszerek legtöbbje merev: alkalmazásuk kevés teret enged a helyi kreatitásnak, és olyan sematikusak, mint a leginkább közismert SWOT-analízis, mégis, a nagy világcégek előszeretettel választanak egyet-egyét közülük, és cég identitásaként, a vállalat egyik fő értékeként kommunikálják ezek alkalmazását. A vállalati „szocializációs mechanizmusok” részét képező integrációs tréningek arra szolgálnak, hogy a multinacionális vállalatok „megismertessék leányvállalataikkal vállalati értékeiket” és a leányvállalatok elsajátíthassák e menedzsment rendszerekben leírt eljárásokat,

---

maguknak az eredményeknek az érvényre jutását akadályozza, mint például, amikor a K+F-részleg munkájához szükséges egyik anyag magyar beszerzője komoly, 7,5 százalékos árengedményt ért el beszállítójánál azzal, hogy egy-két leányvállalat hasonló anyagszükségletét összevonva, egyben tárgyalta a megrendelést. Mivel azonban ekkora összeg aláírására már nem volt felhatalmazása, továbbította a központi beszerzés vezetőjének a számlát. A központi beszerző ezután még hónapokig (!) tárgyalt a beszállítóval, eközben más leányvállalatoktól további megrendeléseket gyűjtött össze, és végül elérte, hogy az engedmény 9 százalékra nőjön. Az elért eredmény innentől kezdve már az ő nevéhez fűződött, ugyanakkor kísérleti anyag híján hónapokig állt a magyar (és néhány másik) kutatórészleg adott munkája.

<sup>98</sup> A rendelkezésre álló terjedelem nem teszi lehetővé, hogy ezeket a módszereket akárcsak nagy vonalakban is ismertessük: a [http://www.12manage.com/index\\_expert.html](http://www.12manage.com/index_expert.html) weboldalon részletes leírás szerepel több száz módszerről, menedzsment-alapelvről, azok mechanizmusairól, technikáiról, szakirodalmi háttéréről, fejlődéséről.

technikákat, és az évente ismétlődő tréningek során egyre mélyebben interiorizálhassák a rendszert alátámasztó ideológiát.

A multinacionális vállalati szintű szocializációt szolgálták továbbá olyan technikák, mint a nemzetközi projektcsapatok létrehozása (új projektek beindításakor), a menedzsment tréningek, vagy a vállalaton belüli benchmarking rendszer (a legjobb gyakorlat megosztásához kötődően).<sup>99</sup> Ugyanezt szolgálta a vizsgált cégek többségénél alkalmazott rotációs rendszer, amelynek keretében egyes funkcionális vezetők 6-12 hónapot a regionális vállalati központban, vagy valamelyik társvállalatnál töltöttek, a hazaihoz hasonló munkakörben.

\*\*\*

Miután betekintettünk a koordinációs és integrációs mechanizmusok technikáiba és megállapítottuk, hogy a funkcionális feljebb lépés a leányvállalati autonómia mértékét jóval kevésbé befolyásolta, mint a külső környezetben, vagy az anyavállalati stratégiában bekövetkezett néhány változás, magyarázatokat illene keresnünk. Miként lehetséges, hogy bár elvileg a vizsgált leányvállalatok nagy része szűkebb–szélesebb tevékenységszegmensekben kompetenciaközponttá vált (és feljebb lépési teljesítményük egyéb tekintetekben is jelentős volt), mindez a koordinációs mechanizmusok tükrében és a helyi autonómia mértéke tekintetében nemigen hozott változást? Állíthatjuk-e, hogy az értéklánc-pozíció változására utaló hivatalos címkék (kompetenciaközpont, regionális központ, globális mandátum) a közelítő változók (integrációs-koordinációs mechanizmusok, döntési autonómia) próbájának alávetve üresnek bizonyulnak?

A második kérdésre a válasz határozott nem. A stratégiai szereplőt a periferikus végrehajtótól a hálózati szerepkör különbözteti meg. A hatóköri feljebb

---

<sup>99</sup> Az egyik cég központjában olyan funkcionális szakértőket foglalkoztattak, akiknek az volt a feladatuk, hogy a leányvállalatokat végiglátogatva, a helyi megoldásokat tanulmányozva rálássanak a különféle, helyi szintre delegált tevékenységek konkrét megoldásaira. Amikor egy-egy új fejlesztésre került sor, az adott szakértőket tanácsadóként delegálták a fejlesztendő leányvállalathoz, hogy ott a helyi csapattal együttműködve közösen alakítsák ki az optimális megoldásokat, a társvállalatok jó megoldásait is figyelembe véve.

lépés, a kompetencia- és regionális központ szerep azt jelenti, az adott leányvállalat hálózati beágyazódottsága erősödik, hálózati csomóponttá válik, vagyis e hivatalos elnevezések semmiképpen sem tekinthetők üres címkének. Ez jó hír, tekintettel arra, hogy az értéklánc-pozíció erősítése a fenntarthatóság szempontjából lényeges, hogy t.i. a leányvállalat globális konszolidáció és telephely-bezárások idején fennmarad-e. Egy hálózati csomópont kiiktatása a rendszerből lényegesen nehezekebb, mint egy periferikus szereplőé. Más kérdés, hogy a hálózati beágyazódottság mértéke tekintetében jelentős eltérések lehetnek az egyes (egyaránt csomóponti) szereplők között: a hatóköri feljebb lépés növeli az adott cég kapcsolódási pontjainak számát, de gyakran messze nem olyan mértékben, hogy az akár csak meg is közelítse egy multinacionális vállalat kiemelt regionális központjának csomópont-szerepkörét.

Másfelől, egy-egy leányvállalat értéklánc-pozícióját meghatározott mennyiségi és minőségi tényezők jóval erőteljesebben befolyásolják, mint a hálózati beágyazódottság. Ami a mennyiségi tényezőket illeti, napjainkban, amikor a kereslet növekvő része „északról délre” tevődik át (*Kaplinsky–Farooki*, 2011; *Quah*, 2011), a helyi piac mérete, illetve növekedésének dinamikája egyértelmű befolyást gyakorol a leányvállalatok értéklánc-pozíciójára. Nem véletlen (noha nem csupán erre vezethető vissza – *Szalavetz*, 2008.a), hogy milyen gyorsan növekedett a külföldi közvetlentőke-befektetők helyi elkötelezettsége Kínában (*Luo*, 2007) és a többi BRIC-országban (*Cattaneo és szerzőtársai*, 2010) – ami a helyi leányvállalatok funkcionális feljebb lépésében nyilvánult meg, illetve abban, hogy anyavállalataik kiemelt jelentőségük mértékében fejlesztik a helyi támaszpontjaikat.

A minőségi tényezők, elsősorban a tudás értéklánc-pozícióra gyakorolt hatása a támadhatósággal függ össze. Az a csomóponti értéklánc-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).

Márpedig 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, vagyis 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.

Arra a kérdésre, hogy miért nem járt a feljebb lépés, a koordinációs mechanizmusok tükrében, az értéklánc-pozíció változásával, ez utóbbi érvek hozhatók fel válaszként. Azt is figyelembe kell vennünk, hogy egy multinacionális vállalat helyi leányvállalatával szemben az anyavállalata még akkor is hierarchikus koordinációt alkalmaz, ha az adott leányvállalat olyan mértékű szervezetspecifikus képességeket halmozott fel, amely az ott végzett tevékenységek támadhatóságát jelentős mértékben csökkentette. Természetesen a koordináció stílusában, az informális koordinációs technikák összesen belüli arányában és az adott tevékenységet végzők autonómiájának mértékében erőteljes különbségek vannak, de egy multinacionális vállalati szervezeten belül a koordináció hierarchikus.

## 8.4 Következtetések

Interjúim fontos tanulsága volt, hogy a funkcionális feljebb lépés leginkább a helyi hozzáadott érték *volumenére* van hatással. E hatás egyrészt közvetett: a feljebb lépési sikereket felmutató cégek könnyebben jutnak új projektekhez, másrészt közvetlen: a szellemi foglalkoztatottak száma nő és így a helyi hozzáadott érték döntő részét kitevő munkabérnek a volumene (és egy foglalkoztatottra jutó értéke) is. Hatóköri feljebb lépés esetében a másik közvetlenül érintett mutató az árbevétel: a nettó árbevétel a szolgáltatás-értékesítés mértékében nő, bár ennek volumene, legalábbis a vizsgált cégek esetében, eltörpült a termékértékesítésből származó árbevételé mellett.

A másik oldalról, bár a vizsgált leányvállalatok mind mennyiségi, mind minőségi értelemben jelentős funkcionális feljebb lépésről számoltak be, ez sem a jövedelmezőségi mutatóikat, sem a helyi menedzsment autonómiájának szintjét, illetve az anyavállalataik koordinációs technikáit nem befolyásolta.

Feltételeztük, hogy a multinacionális vállalat alaptevékenységét támogató üzleti folyamatokra történő szakosodás a feldolgozóipari leányvállalatok számára hosszabb távon is fenntartható feljebb lépési lehetőségeket teremt. Ha az üzleti folyamatok fogoly típusú kiszervezésének és a megosztott szolgáltatóközpontok létrehozásának következményeit a hazai feldolgozóipari leányvállalatok sikertörténetei alapján<sup>100</sup> vizsgáljuk, könnyen elfogadható ez a feltételezés, illetve az ebből következő is, jelesül, hogy ez a jövő útja: nem csupán a leányvállalatok feljebb lépésének, hanem a külföldi közvetlentőke-befektetésekre alapozott modernizációs stratégiát követő országok további fejlődésének záloga.

Ez a feltételezés azonban erős árnyalásra szorul. Korlátozott érvényességét egyik oldalról az a korábban kifejtett tény magyarázza, hogy

---

<sup>100</sup> Nem szabad figyelmen kívül hagynunk az érem másik oldalát, amikor a megosztott szolgáltató központot nem Magyarországon hozza létre az anyavállalat. Ekkor, értelemszerűen a magyar leánycég funkciót veszít, sőt, a megmaradó vállalati funkciók ügymenete is nehezkesebbé válik, mivel e központokkal kell együttműködniük ahhoz, hogy végrehajtsák azokat a támogató üzleti folyamatokat, amelyeket korábban saját hatáskörben hajtottak végre.

feldolgozóipari cégek esetében a szolgáltatóközponti tevékenységekre visszavezethető árbevétel csupán töredéke az alaptevékenységből származó bevételnek: inkább a kiszervezett üzleti folyamatok végzésére szakosodott *szolgáltató* cégek számának növekedése (e szolgáltatók betelepülése) képes statisztikailag számottevő növekedést generálni. E szolgáltatók betelepülését mindenképpen célszerű ösztönözni, illetve ennek humánerőforrás-feltételeit megteremteni, erősíteni.

A másik oldalról, a szakirodalom meglehetősen egységes abban, hogy az üzleti folyamatok fogoly típusú kiszervezése, illetve a megosztott szolgáltató központok feldolgozóipari leányvállalatokhoz történő telepítése a kiszervező cégek átmeneti döntése csupán (*Kontra-Lajkó*, 2011; *Oshri*, 2011). Idővel egyre több cég átalakítja/bezárja fogoly típusú központját, és az adott üzleti folyamatokkal kapcsolatos feladatokat szakosodott külső szolgáltatóhoz helyezi. Új kiszervezések esetében fokozatosan egyre kevesebben választják azt a lehetőséget, hogy fogoly típusú központot hozzanak létre.<sup>101</sup> A kiszervezett üzleti folyamatok nagy része ugyanis olyan mértékben sztenderdizálódott és vált *bárhonnan beszerezhető árucikké* (commoditization), (*Davenport*, 2005; *Manning és szerzőtársai*, 2012), hogy az értékláncok élén álló cégek közül egyre többen döntenek úgy, hogy vállalaton kívülre, szakosodott szolgáltatókhoz szervezik ki azokat.

Mindazonáltal, a funkcionális feljebb lépés mindenképpen növeli a *feldolgozóipari leányvállalatok* szellemi foglalkoztatottainak számát (lásd erről még a 11. fejezetet), továbbá olyan képesség-felhalmozást tesz lehetővé, ami erősíti a multinacionális szervezetek belüli pozíciójukat. A támogató üzleti

---

<sup>101</sup> Az Offshoring Research Network egy 2010-es kiadványa ismerteti a feldolgozóipari cégek ezzel kapcsolatos döntéseinek változását 2001 és 2009 között. Míg a kilencvenes években az újonnan létesített kiszervezett szolgáltatási szerződések kétharmada esetében választották a fogoly típusú központ megoldást, 2001 és 2003 között ez az arány 50 százalékra csökkent, 2007 és 2009 között pedig 47 % volt a megfelelő érték. (Forrás: Offshoring in the manufacturing industry. ORN – PWC, 2010. <http://www.pwc.com/us/en/outsourcing-shared-services-centers/assets/offshoring-in-the-manufacturing-industry.pdf>)

folyamatok ellátásához szükséges képességek felhalmozása azért is létkérdés, mert ezek ún. általános célú tevékenységek végzését lehetővé tevő képességek. Ezt a fogalmat az általános célú technológia mintájára vezette be a köztudatba *Craig–Mudambi* (2013) tanulmánya. Általános célú tevékenységeknek nevezik a szerzők a számos iparágban felhasználható képességekkel jellemzett, tudásigényes tevékenységeket, mint például a tudásalapú üzleti szolgáltatásokat. Az általános célú tevékenységekben foglalkoztatottak körében jelentős a magas végzettségű kutatók, mérnökök, kreatív szakemberek aránya. A szerzők azt is megállapítják, hogy e tevékenységtípusok tovaggyűrzési hatása erőteljesebb, mint a termelési képességek felhalmozásából fakadó tovaggyűrzési hatás, sőt, válságtűrő képességük is jóval nagyobb, mint az értékláncot alkotó egyéb tevékenységeké: gazdasági visszaesések idején is kevésbé fenyegeti ezeket a piacról való kiszorulás veszélye.

Ami pedig a feljebb lépés és a leányvállalati autonómia erősödésének összefüggését, pontosabban ennek hiányát illeti, bár számos délkelet-ázsiai feljebb lépési sikertörténetet olvashattunk,<sup>102</sup> amelyek azt sugallják, a feljebb lépés révén, hierarchikus módon koordinált összeszerelő beszállítóból, önálló dizájnnal, később saját márkával versengő *világpiaci tényezővé, értéklánc-partnerré* lehet válni – nem véletlen, hogy a hazai szereplőknél nyomát sem leltem annak, hogy az integrációs-koordinációs mechanizmusok változtak volna a feljebb lépés következtében.

A mégoly jelentős feljebb lépési történetek egyikének sem az volt a lehetséges kifutása, hogy a technológiai tanulás és képességfelhalmozás eredményeként a helyi leányvállalat önállóan kezdene majd versenyezni a világpiacon. A multinacionális vállalati szervezetekbe *integrált hazai leányvállalatok* fejlődése pályán mozog, más dimenzióban zajlik, mint azoké a délkelet-ázsiai cégeké, amelyek egy idő után képesek voltak önállóan piacra lépni.

---

<sup>102</sup> Lásd például *Hobday*, 1994; *Kawakami és Sturgeon*, 2011, továbbá e dolgozat Bevezető fejezetében leírtakat.

Végül, ami a feljebb lépés és a helyi leányvállalatok által kisajátított jövedelem közötti ambivalens összefüggést illeti, erre a tízedik fejezetben abból kiindulva keresek magyarázatot, hogy a leányvállalatok feljebb lépése nem tekinthető elszigetelt, önmagában értelmezhető folyamatnak. Egy-egy leányvállalat feljebb lépését az összvállalati folyamatok dinamikájában célszerű megvizsgálni. A dinamikus szemléletű elemzést a következő, az anyavállalatok alapvető kompetenciáiról szóló fejezet készíti elő. Kutatásom fontos kérdése volt ugyanis, hogy miként változtatja meg a leányvállalatok feljebb lépése, az egyre magasabb szintű üzleti folyamatok átvétele *az anyavállalatok alapvető kompetenciáinak körét*. Nem történhet meg, hogy a költségoptimalizálás jegyében, az anyavállalatok éppen a versenyképességüket biztosító alapvető kompetenciáikat veszítik el (például cég- és funkció-specifikus menedzsment rutinok, problémamegoldás fejlesztéssel, dizájn, új termékek kifejlesztésének képessége, legjobb gyakorlatok a vevőkapcsolat-menedzsment, vagy éppen a beszerzés területén)?

## 9. Az anyavállalatok alapvető kompetenciáinak változása

Ami az értékláncok élén álló vállalatok alapvető kompetenciáit illeti, a klasszikus hivatkozás: *Prahalad–Hamel* (1990), továbbá a dinamikus képességek irodalma (*Teece és szerzőtársai*, 1997).<sup>103</sup> Megállapításaikat témánk szempontjaira szűkítve úgy foglalhatjuk össze, hogy az üzleti környezet változásaira reagálva, a vállalatoknak újra és újra definiálniuk kell, melyek a versenyelőnyüket biztosító, mások által kevésbé utánozható (támadható) képességeik. Át kell gondolniuk, hogy tevékenységeik közül melyeket hagyják el, vagy szervezzék ki, és melyeket fejlesszék. Melyek azok a kézzelfogható és melyek azok az immateriális tevékenységek, amelyek felett a vállalati szervezeten belül (vertikálisan integrálva) szükséges kontrollt gyakorolniuk, sőt amelyek hibátlan elvégzése csak

---

<sup>103</sup> A klasszikusok listája természetesen jóval hosszabb, az erőforrás-alapú elméletektől kezdve, a cégek, illetve a verseny kompetencia-alapú meghatározásával foglalkozó írásokig. Az elmélettörténet részletes tárgyalására terjedelmi korlátok miatt nem kerül sor.

a vállalati központban (regionális központban) garantált, mivel csak a központok rendelkeznek az ezekhez elengedhetetlen képességekkel? A piaci kínálatot (szakosodott szolgáltatók) és a leányvállalatok képességeinek fejlődését figyelemmel kísérve, az értékláncot koordináló szereplőknek újra és újra meg kell vizsgálniuk, vajon csak a vállalati szervezeten, sőt a központon belül képesek-e ezek felett a kulcsfontosságúnak ítélt tevékenységek és értéklánc-elemek felett megfelelő kontrollt gyakorolni, vagy immár a leányvállalatokhoz helyezhetők, esetleg külső szolgáltatóknak kiszervezhetők az adott feladatok. Összességében tehát újra és újra át kell gondolniuk (kijelölniük) saját vállalati határaikat.

Mindehhez fontos elméleti adalék a vállalati funkciók feldarabolhatósága (*Contractor és szerzőtársai*, 2010; *Schmitz–Strambach*, 2009). Mivel a kiszervezés a feldarabolható vállalati funkcióknak csak meghatározott részeit érinti: a magas szintű funkciók körén belül is csupán meghatározott tevékenységeket helyeznek ki (akár leányvállalatokhoz, akár független, szakosodott szolgáltatókhoz), a kiszervezés és az alapvető kompetenciák összefüggését leginkább a központon belül megtartott képességek és tevékenységek vizsgálatával világíthatjuk meg.

Ezzel kapcsolatban szintén klasszikus hivatkozásnak számít *Brusoni és szerzőtársai* (2001) tanulmánya: e szerzők vezették be a szakirodalomba azt a tételt, hogy az értékláncok vezető vállalatai jóval nagyobb és diverzifikáltabb technológiai tudással és többféle képességgel rendelkeznek, mint amennyire szükségük van a házon belül végzett tevékenységek ellátásához. A kiszervezéssel tehát a megrendelők nem veszítik el az adott tevékenységekkel kapcsolatos kompetenciáikat, ugyanis meg kell határozniuk a kiszervezett tevékenységek teljesítményparamétereit, amelyek alapján elfogadják a végzett szolgáltatásokat, illetve ellenőrizni és koordinálni kell a kiszervezett munkát.

A vállalatvezetőkkel és/vagy funkcionális vezetőkkel folytatott beszélgetések egyik kérdéscsoportja arra irányult, hogy miként határolhatjuk körül az anyavállalatok alapvető kompetenciáit azt követően, hogy immár magasszintű, tudásigényes üzleti folyamatokat is a leányvállalataikhoz

helyeztek.<sup>104</sup> Mi az, amit e feladatok kihelyezése után is a saját hatáskörükben tartanak?

Az interjúk azt mutatják, hogy az értékláncok vezető vállalatainak, a vizsgált cégek anyavállalatainak alapvető kompetenciái nem meghatározott funkciókhoz köthetők, hanem – a funkciók feldarabolhatóságából következően – az egyes funkciókon belül, meghatározott (stratégiai jellegű) tevékenységekhez kapcsolódnak.

Nem állíthatjuk tehát, hogy az anyavállalatok alapvető kompetenciája a K+F, a dizájn, a marketing, vagy épp az értékesítés területén nyilvánul meg, hiszen, mint azt a 4. fejezetben bemutattam, ugyanezek a funkciók gyakran a leányvállalatoknál is megtalálhatók.

Az értékláncok élén álló multinacionális vállalati központok alapvető kompetenciája az üzletfejlesztés (a piaci lehetőségek feltérképezése/felismerése, és a *piacteremtés*), illetve az üzleti folyamatok koordinációja és integrációja. A koordináció a stratégiai kérdésekben történő döntéshozatalt jelenti, ehhez természetesen arra a képességre is szükség van, hogy az anyavállalatok különbséget tegyenek a multinacionális vállalati szintű stratégiai kérdések és a helyi érdekű kérdések között, amely utóbbiakban optimálisabb, ha a döntéseket helyi szinten hozzák meg.

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 rendszerintegrációról lásd: *Hobday és szerzőtársai*, 2005). A koordinációs feladatok ennek megfelelően, a kapcsolódási pontok menedzselését is magukban foglalják. A szakirodalom ezt interfész-menedzsmentnek nevezi, ami Teece-i (Teece, 1997) értelemben vett dinamikus képesség (*Manning és*

---

<sup>104</sup> Bár ebben a kutatásban a szolgáltatásjellegű funkciók vállalaton belül maradó, „fogoly típusú” kiszervezését vizsgáltam, az alapvető kompetenciákról szóló következtetéseim ugyanezek lennének akkor is, ha a kiszervezés vállalaton kívüli, harmadik félhez: szakosított szolgáltató céghez történne.

*szerzőtársai*, 2013), hiszen a változó körülményekhez (például a beszállítók képességeinek fejlődéséhez, az új feladatokhoz, stb.) történő rugalmas alkalmazkodást kíván.

További, egyértelműen központi hatáskörben tartott alapvető kompetenciának tekinthető az üzleti és a vállalatszerkezeti modell meghatározása. Az üzleti modell keretében definiálják, hogy az adott értékláncon belül milyen tevékenységek hoznak létre értéket, és milyen mechanizmusokkal lehet ezt az értéket üzleti haszonná konvertálni, milyen piaci szegmenst céloznak meg és milyen stratégiát alkalmaznak (*Chesbrough*, 2010; *Teece*, 2010; lásd még: *Zott és szerzőtársai*, 2011 irodalom-áttekintését). El kell dönteni például, hogy termék-, vagy szolgáltatás-központú legyen a követett modell. A vizsgált *feldolgozóipari* cégek kétharmada szolgáltatónak, megoldásszállítónak nevezi magát: üzleti modelljükben a szolgáltatások (például a termékekhez nyújtott műszaki támogatás, tanácsadás; a termékekhez kapcsolódó informatikai szolgáltatások, a termékek működtetéséhez, szervizéhez és élettartam-növeléséhez kapcsolódó szolgáltatások) hangsúlyosabbak, mint a gyártott/értékesített termékek.

A vállalatszerkezeti modell meghatározása keretében, egyebek mellett olyan kérdésekről kell (a központban) döntést hozni, hogy miként alakítsák ki a multinacionális szervezeten belül a centralizáció / decentralizáció arányait, hozzanak-e létre megosztott szolgáltatóközpontokat oda koncentrálva az egyes támogató folyamatokat; ha igen, akkor ezek a központok meghatározott leányvállalatokhoz legyenek-e telepítve, vagy külső szolgáltató cégtől vásárolják. Vállalatszerkezeti döntés az is, hogy a gyártó leányvállalat közvetlenül a vevőnek szállítja-e a termékeit, vagy a központi/regionális logisztikai központba; hogy megosztják-e a regionális koordinációs feladatokat, vagyis különböző üzleti funkciók koordinálásáért és integrálásáért más-más regionális központ feleljen, vagy régióként csak egyetlen központ legyen, stb.

A leányvállalati feljebb lépés perspektívájából szemlélve, mind az üzleti, mind a vállalatszerkezeti modell kialakítása, finomítása és időszakos újradefiniálása lényegi következményekkel jár, erre azonban a mégoly jelentős feljebb lépési teljesítményt felmutató helyi leányvállalatok sincsenek hatással: a

következményeket elszenvedik, vagy, a lehető legjobb tudásuk szerint kihasználják a megnyíló lehetőségeket.

A fentiekén túlmenően, a megkérdezett vállalatvezetők legtöbbször a stratégiai tervezést említette, mint feltétlenül a központban tartott hatáskört. Bár az interjúk során explicit módon nem említették az allokációs döntések meghozatalát, mint központi hatáskörben tartott tevékenységet, részben e döntések eredménye olvasható ki a leányvállalati szintre lebontott éves üzleti tervekben. Mindazonáltal, az anyavállalatok allokációs döntései nem csupán arról szólnak, hogy melyik leányvállalatnál, milyen volumenű beruházást engedélyeznek. Ebbe a körbe tartoznak a döntések egyebek között arról, hogy melyik üzletágot építik le, adják el, felvásárolnak-e versenytársakat, egy központba koncentrálnak-e meghatározott tevékenységeket, összekapcsolnak-e meghatározott tevékenységeket egyes tagvállalatoknál a nagyobb szinergia érdekében (például termelés, beszerzés és/vagy disztribúció, vagy termelés és termékek továbbfejlesztése vevőspecifikációk alapján stb). Ez utóbbi példák jól mutatják, hogy a leányvállalatok funkcionális feljebb lépése is az anyavállalatok allokációs döntései nyomán kezdődhet meg.

Ami azt a kérdést illeti, hogy az egyes funkciókon belül, mi az, amit még az után is központi hatáskörben tartanak az anyavállalatok, hogy immár magasszintű feladatokat is a leányvállalataik felelősségi körébe delegáltak, a válaszokból – látszólagos heterogenitásuk ellenére – egyértelmű, és általánosításra alkalmas kép bontakozott ki.

Az informatikai funkción belül például alapvető kompetenciának minősül és központi hatáskörben marad a vállalati információs stratégia kialakítása, az informatikai és az üzleti stratégia összehangolása, valamint az informatikai funkció szervezeti szerepének meghatározása. A kiszervezett IT-feladatokat ellátó helyi leányvállalatok funkcionális vezetői az anyavállalatok alapvető kompetenciájának tekintették azt is, hogy az ottani szakemberek definiálják a leányvállalat informatikusainak feladatait, meghatározzák, mit tekintenek pontos teljesítésnek (milyen felmerülő pótlólagos költségeket fogadnak el). A vállalati központ informatikai vezetői határozzák meg továbbá, hogy milyen vállalatspecifikus, a belső folyamatokat támogató alkalmazásokkal bővítsék a

vállalati információs rendszert – bár a mintába került cégek közül több esetben is volt arra példa, hogy egy-egy, a helyi leányvállalat informatikusai által kifejlesztett, helyi szinten bizonyítottan jól működő folyamat támogató alkalmazást átvett a multinacionális vállalati központ, illetve a társvállalatok. Szögezzük le ismét: az informatikai funkción belül, anyavállalati kompetenciába annak *meghatározása* tartozott, hogy milyen további vállalat-specifikus alkalmazásokkal egészüljön ki a rendszer, de ezek *kifejlesztését* (vagyis a tudásigényes fejlesztési feladat *megvalósítását*) már nem feltétlenül a központ informatikusai végezték!

A beszerzési funkción belül, központi hatáskörben szintén a stratégiai kérdések eldöntése maradt. Stratégiai kérdés az ellátási lánc kialakítása, illetve a vállalat-szervezet folyamatos újradefiniálása az ellátási láncra vonatkozóan (a kiszervezés mértékével kapcsolatban). Stratégiai kérdés továbbá a beszerzéssel kapcsolatos fenntarthatósági és etikai követelmények meghatározása. Központi hatáskörben maradó alapvető kompetenciának minősül a döntés arról, hogy regionálisan, vagy globálisan szervezzék-e egy-egy adott anyag, vagy részegység beszállítását, illetve, hogy egy, vagy több szállítótól rendeljenek-e egy-egy adott inputot. Ezek a kérdések az általános beszerzési stratégia szintjén, illetve minden egyes szállított tétel optimális beszállítójának kiválasztásakor felmerülnek. Ugyanígy, központi hatáskörben marad a döntés arra vonatkozólag, hogy melyik beszállítót fejlessze fel a cég ún. kulcsbeszállítói pozícióba. Központi döntés továbbá a beszerzési hatáskörök megosztása a vállalaton belül (illetve döntés arról, hogy az egyes leányvállalatok beszerzői milyen értékhatárig rendelkezhetnek aláírási joggal).

A másik oldalról, funkcionális feljebb lépése eredményeként sok helyi leányvállalat nyerte el a beszerzések részleges lokalizációjával kapcsolatos *operatív feladatok* felelősségét. Ez a sokrétű feladatkör olyan tételeket tartalmaz, mint a helyi, vagy regionális beszállítók felkutatása, minősítése, monitoringja, tárgyalás a szállítási feltételekről, szerződéskötés, stb.

A legtöbb cégnél a beszerzés erősen központosított (azzal együtt, hogy mindenütt vannak olyan – a központok által meghatározott – tételek, amelyek beszerzése lokalizált), mivel a globális központosítás (vagyis az egyes leányvállalatok igényeinek összevonása és központi tárgyalása) javítja a

beszerzők alkuerejét. az ezzel járó feladatok nem minősülnek vállalati központi hatáskörben tartott alapvető kompetenciának.

Látnunk kell azonban, hogy a beszerzés globális központosítása nem azt jelenti, hogy ez a funkció – alapvető kompetenciaként – a vállalati központban maradna. Ellenkezőleg. A globális beszerző csapat földrajzilag bárhol elhelyezkedhet: az anyavállalatok bármelyik leányvállalatukhoz telepíthetik a központi beszerzési részlegüket. A globális központosítás tehát nem jelenti egyúttal azt, hogy alapvető kompetenciáról, központi hatáskörben maradó feladatcsomagról lenne szó. Hasonlóképpen, míg egyfelől közhely, hogy a beszerzés, különösen az egyszerre több leányvállalat számára beszerzendő tételek optimális beszállítóinak felkutatása, és velük a hosszú távú partneri viszony kialakítása és menedzselése stratégiai jelentőségű a vállalati teljesítmény szempontjából, a globálisan központosított beszerzés mindazonáltal *operatív tevékenység*.

A logisztikai funkcióhoz tartozó tevékenységek közül, alapvető kompetenciának az ellátási lánc megtervezése, az alkalmazandó logisztikai modell kiválasztása minősül. Központi döntés, hogy milyen logisztikai feladatokat szervezzenek ki külső beszállítókhoz, és mit telepítsenek leányvállalati hatáskörbe. A központ határozza meg, hogy a belső logisztikai hálózathoz melyik raktárbázist fejlesszék és ruházzák fel központi szereppel, továbbá, hogy milyen informatikai rendszerek segítségével kapcsolja össze a logisztikai funkció a multinacionális cég földrajzilag diverzifikált termelési telephelyeit, raktárbázisait és beszállítóit. Központilag alakítják ki azokat a stratégiai, munkabiztonsági és ergonómiai elvárásokat, amelyeknek az egyes logisztikai bázisoknak meg kell felelniük.

A leányvállalatoknál elhelyezkedő logisztikai központok<sup>105</sup> feladata az anyavállalati logisztikai stratégia *megvalósítása*. Az operatív stratégia-megvalósításon belül mindazonáltal jelentős feljebb lépésre nyílt lehetőség, mivel

---

<sup>105</sup> Mintánkba négy olyan cég is került, amelyik a termelési feladatai mellett, anyavállalata közép- és kelet-európai logisztikai központjaként működött.

az összes ehhez kapcsolódó, tudásigényes, operatív feladatot meg kell tervezni, a gyakorlatban finomítani, a folyamatokat folyamatosan továbbfejleszteni.

A gyártástervezés funkció esetében, alapvető kompetenciának minősül a gyártási koncepció kialakítása. Ehhez kapacitástervezés szükséges, vagyis annak a megtervezése, hogy várhatóan mekkora lesz, és miként fejlődik az új termék iránti kereslet és mekkora a termék várható élettartama. El kell dönteni, hogy teljesen, vagy csak részlegesen automatizált gyártósorokat alakítsanak-e ki. A piac bővülésével várhatóan milyen mértékű termék-átalakításra kerül majd sor? Ennek megfelelően döntést kell hozni, arról, hogy a gyártás automatizált célgépeken, vagy rugalmas gyártórendszerekben történjen. Ezek egyértelműen központi hatáskörbe tartozó feladatok és döntések.

A leányvállalatok funkcionális feljebb lépése a gyártástervezés területén azt jelenti, hogy részleges, vagy teljes felelősséget vállalhatnak az anyavállalat gyártási koncepciójának megvalósításáért. Ez utóbbi jóval túlmegegy a gyártósorok összeszerelésének és üzembe helyezésének feladatain, és egyáltalán nem tekinthető kevésbé tudásigényes tevékenységnek. A kiegyensúlyozott gyártás feltételeinek megteremtése, a szűk keresztmetszetek feloldása, a szállítási útvonalak kialakítása, vagyis az anyagmozgatás és a technológia összehangolása; a veszteségforrások feltárása és modellezése; az átfutási idők állandó csökkentése, helyi szinten nagyszámú gyártástervező mérnök közreműködését igényli.

A kutatás-fejlesztési funkción belül központi hatáskörben maradó, alapvető kompetenciának minősül a technológiai irányok és a kifejlesztendő termékek kijelölése. *Brusoni* (2005) szellemes kifejezésével: a *probléma körülhatárolása, nem pedig a probléma megoldása* az alapvető kompetencia. A probléma megoldása, tehát maga a kutatás-fejlesztési tevékenység, már nem feltétlenül minősül mindenáron központi hatáskörben tartandónak, amit a K+F nemzetköziesedésének gyorsan bővülő szakirodalma dokumentál (lásd *Inzelt*, 2010; és *Sass–Szalavetz*, 2014 áttekintését).

Autóipari példával megvilágítva a különbséget, a központ dönt arról, hogy felfedező kutatásaiban a cég az alternatív hajtástechnológiák közül melyikre szakosodjon. Milyen mértékben koncentrálja forrásait a hagyományos

technológia fejlesztésére? A hagyományos meghajtású gépkocsi fejlesztésén belül, milyen területre koncentrálja K+F-ráfordításait, vagyis milyen területen kíván (elsősorban) technológiai versenyelőnyt felmutatni (biztonsági alkalmazások; üzemanyag-hatékonyság jobbítása; a felhasznált anyagok jellemzőinek jobbítása; intelligens járművek fejlesztése, stb.)?

A K+F-funkció ugyanakkor annyiban speciális, hogy – részben az eredmények idő előtti kiszivárgásának megakadályozása érdekében, részben pedig a tudás és a technológia hagyományos megkülönböztető jellegéből következően, a cégek még a(z operatív) K+F-tevékenységek szűkebb-szélesebb körét is stratégiai jelentőségűnek, központi hatáskörben megőrzendőnek tartják.

A K+F funkción belüli alapvető kompetenciák körébe tartozik továbbá a funkciót érintő üzleti modell meghatározása, vagyis a nyílt innováció és a decentralizáció mértékének megszabása és a hatáskörök és az együttműködő partnerek körének meghatározása. Központi hatáskörben tartják a platformszintű fejlesztéseket, míg a helyi vevői igényeknek és a helyi szabványoknak megfelelő módosítások kifejlesztése a helyi K+F-csapatok feladata.

A K+F-funkció feldarabolhatósága (*Schmitz–Strambach, 2009*) és növekvő komplexitása eredményeként azonban, ma már a fenti képletnél jóval bonyolultabb munkamegosztás alakult ki a mintába került vállalatok, illetve anya- és társvállalataik között. Egyes cégek fejlesztési részfeladatokat nyertek el csupán: adaptációt, gyártásfejlesztést, minőségi tesztelést, anyagtesztelést, szimulációkat. Mások, anyavállalataik egy-egy termékcsoportha tekintetében globális mandátumot szereztek, vagyis az adott termékkel kapcsolatos összes fejlesztési feladat az ő felelősségi körükbe tartozott. Megint mások a multinacionális vállalataik komplex K+F-tevékenységének egy-egy szűkebb-szélesebb szegmensében nyertek „globális mandátumot”, vagyis egy-egy szakterülettel kapcsolatos összes (alap- és alkalmazott kutatás) az ő felelősségi körükbe tartozott.

A vállalati példákból világosan kitűnik, 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 kiszervezhetőnek bizonyultak, ami nem kevés lehetőséget teremtett a leányvállalati funkcionális feljebb lépésre.

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 szétszóró tevékenységek integrálásához kapcsolódó tevékenységek és döntések maradnak meg központi hatáskörben.

Összességében, így nem állíthatjuk, hogy az üzleti folyamatok és ezen belül az ún. magasszintű, tudásigényes feladatok növekvő kiszervezésével a multinacionális vállalati központok éppen a versenyképességüket biztosító alapvető kompetenciáikat veszítik el. A leányvállalatok minőségi fejlődése, funkcionális feljebb lépése az operatív szintre korlátozódik: *a stratégiai és az operatív szint szét van választva.*

Ha tehát úgy tesszük fel a kérdést, hogy hol vannak a kiszervezés határai, hiszen egyre tudásigényesebb folyamatok kerülnek ki a központi hatáskörből, a válasz a következő: A kiszervezés határai az egyes funkciókon belül húzódnak, mégpedig az operatív és a stratégiai tevékenységek között. Ez utóbbiak továbbra is szigorúan az anyavállalatok hatáskörében maradnak.

## 10. A feljebb lépés hatása a kisajátított jövedelemre

Az előző fejezetben néhány vállalati funkció példáján azt a kérdést elemeztem, hogy mire szakosodnak az anyavállalatok az értékláncon belül, miután egyre magasabb szintű üzleti folyamatokat helyeznek központon kívülre: delegálnak a leányvállalataik felelősségi körébe, vagy szervezik ki azokat külső szakosodott szolgáltatókhoz.

A kérdés annak a megdöbbentő tapasztalatnak a szempontjából fontos, hogy bár funkcionális feljebb lépésükkel a leányvállalatok növelték az általuk létrehozott hozzáadott értéket, mint láttuk, ez az általuk kisajátított jövedelem mértékét (value capture) kevésbé befolyásolta.

Ebben a fejezetben arra keresek választ, hogy mi magyarázza a feljebb lépés és a feljebb lépett szereplő által kisajátított jövedelem közötti ambivalens összefüggést.

A vállalati interjúk tanúsága szerint ugyanis, egy-egy értéklánc-szereplő által kisajátított jövedelem és az adott szereplő által létrehozott hozzáadott érték hányadosa a feljebb lépést követően csökkent (!), maximum stagnált. A vizsgált cégek körében általánosnak volt mondható, hogy e mutató számlálója nem nőtt a nevező növekedésének megfelelő mértékben.

Tekintetbe kell vennünk, hogy interjúalanyaim nem az adózás előtti, vagy az adózott eredményt vették kisajátított jövedelemként figyelembe, hanem a rezsiköltségeikre és a feljebb lépés jegyében átvállalt üzleti folyamatok költségeire elkülönített, az árbevétel arányában meghatározott összeg alakulását. Interjúalanyaim ezt a mutatót tekintették legfontosabbnak, mivel leginkább ez határozta meg a helyi menedzsment mozgásterét. Ez a mutató természetesen nem felel meg a „kisajátított jövedelem”-nek, ellenben jól mutatja, hogy bár a gyártásra szakosodott helyi leányvállalatok a hivatalos dokumentumokban profitközpontként szerepelnek, anyavállalataik valójában – érthető módon – költségközpontnak tekintik őket.

A rezsiarányt egyetlen tényező kapcsolja össze a feljebb lépéssel – az is csupán közvetett módon. Mind a szakirodalom (*Rossing–Rohde*, 2010), mind

egy-két meginterjúvolt vállalatvezető szerint, a multinacionális vállalati központok esetenként jutalmazási, motiválási megfontolásokból hozzájárulnak a rezsiarány minimális mértékű növeléséhez, mintegy a feljebb lépési teljesítmény elismeréseképpen.<sup>106</sup>

Az alábbiakban egy hipotetikus modellel illusztrálom, hogy a feljebb lépés miként befolyásolja a hozzáadott érték létrehozása és a hozzáadott értékből való részesedés összefüggését.

Vegyük elő ismét a 2. ábra mosolygörbáját. Változtassunk meg egy paramétert: hozzáadott érték (volumen) helyett, jelölje az Y tengely a teljes hozzáadott értékből való százalékos részesedést. Mivel a teljes részesedés mindig 100 %, ezzel a változtatással jobban kitűnik, hogy egy-egy szereplő funkcionális feljebb lépése, vagyis az általa létrehozott hozzáadott érték növekedése a megtermelt jövedelemből való részesedés újraelosztását vonhatja maga után. A részesedés szereplők közötti megoszlása nem feltétlenül változik, mert idővel általában az adott értékláncban megtermelt teljes hozzáadott érték is nő – például a termékekhez kapcsolódó szolgáltatások bővülnek, diverzifikálódnak (3. ábra), a márkaérték nő, vagy, műszaki innovációk eredményeként, a termék egyes paraméterei jobbak lesznek, mint korábban. Így elvileg előfordulhat, hogy egy-egy szereplő épp annyival sajátít ki többet a teljes hozzáadott értékből, mint amennyivel többet létre is hozott.

---

<sup>106</sup> Mint az a 8.1-es fejezetből kiderült, az adózás előtti eredményt nem is célszerű konkrét adatokon alapuló számítások során figyelembe venni, mivel a helyi leányvállalatok adózás előtti eredményét leginkább a helyi adózási rendszerrel összefüggő és egyéb stratégiai megfontolások befolyásolják. Érdekes adalék ehhez *Seppälä és szerzőtársai* (2014) esettanulmánya egy gépipari multinacionális vállalat profitallokációs döntéseiről. A cég Európában, Kínában és az USA-ban egyaránt folytat gyártási és összeszerelési tevékenységet. Bár a kutatás-fejlesztést, szoftverfejlesztést és a dizájn-tevékenységet az európai központban végzik, továbbá a leginkább technológiaigényes alkatrészt is Európában gyártják, a finn központ döntése értelmében a kínai leányvállalat jövedelmezősége kimagasló. Ez egyértelműen a kreatív könyvelés (transzferárazás) eredménye. Nagyszámú, földrajzilag diverzifikált helyszínen folytatott hozzáadott értéktermelés, és a globálisan konszolidált mérlegbeszámoló-készítés esetében ez gyakorlatilag elkerülhetetlen (lásd még: *UNCTAD*, 2013).

Mindazonáltal, a legtöbb esetben a szereplők részesedésének mértéke változik: egy-egy szereplő kevesebbet, vagy éppen többet sajátít ki a teljes hozzáadott értékből, mint amennyivel többet létrehozott. Így a „kisajátított jövedelem / az adott szereplő által létrehozott hozzáadott érték” mutató értéke változik.

A modellt a 4. ábra szemlélteti. Az ábra dinamikus szemlélettel közelít az eredetileg statikus képet nyújtó mosolygörbéhez: érzékeltetni próbálja a gyártásra szakosodott leányvállalatok feljebb lépésének és az ez idő alatt bekövetkezett egyéb változásoknak a következményeit.

A leányvállalatok feljebb lépése ugyanis nem tekinthető elszigetelt, önmagában értelmezhető változásnak: egy-egy leányvállalat feljebb lépése az összvállalati folyamatoknak csupán az egyik eleme. A látószöget szélesítve: a leányvállalati feljebb lépés összetett, nagyobb szabású változások része. Mindeközben ugyanis, az üzleti környezet változásaira, új lehetőségeire reagálva, az anyavállalatok

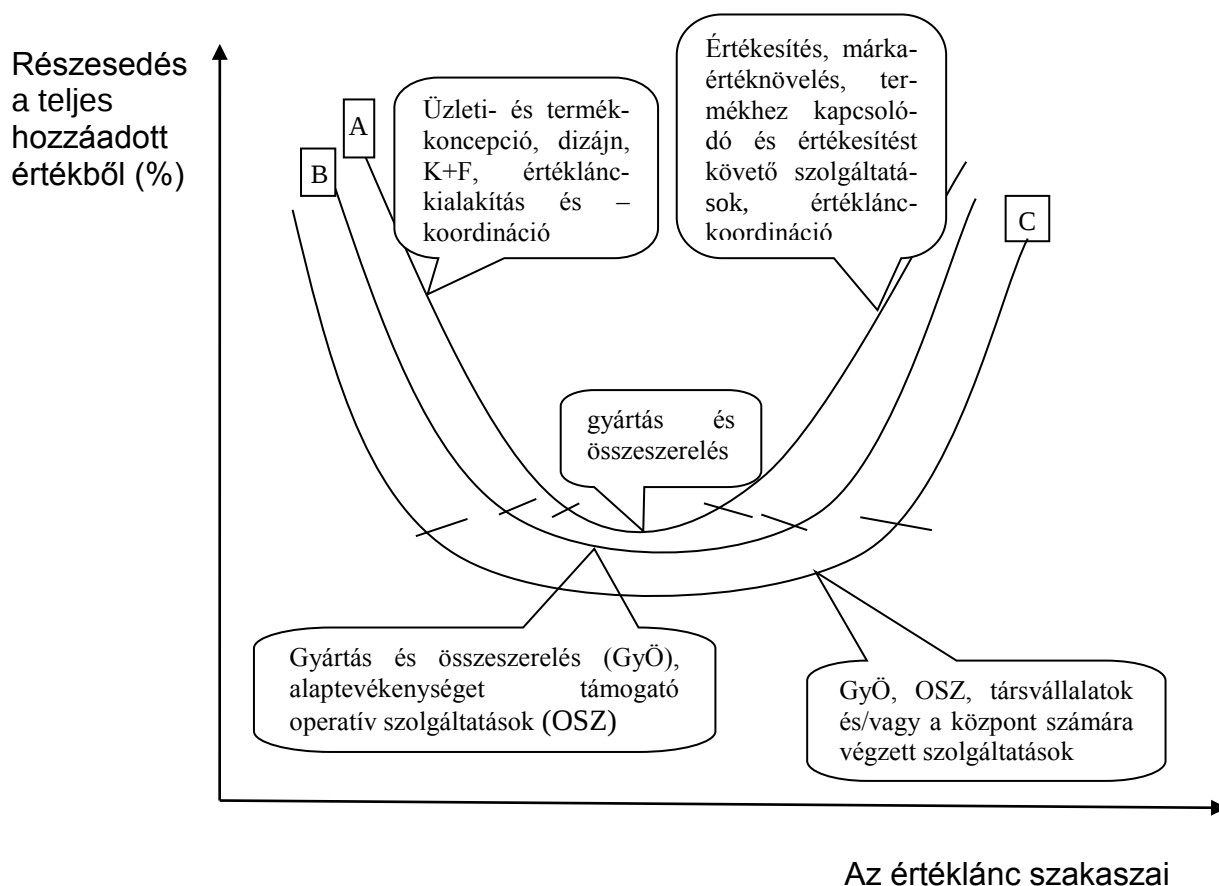
- átalakítják – kiterjesztik, vagy éppen konszolidálják – az értékláncot,
- a folyamatos fejlődés jegyében jobbítják termékeik paramétereit, vagy/és csökkentik költségeiket (koordinálják az ezeket célzó folyamatokat)
- diverzifikálják termék- és szolgáltatásportfóliójukat;
- termék-, marketing- és vállalatszerkezeti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

*E lépések eredményeként nő az egyes termékek teljes hozzáadott értéke.*

A másik oldalról, azzal, hogy az anyavállalatok a korábbiaknál tudásigényesebb, nagyobb hozzáadott értéket teremtő feladatokat leányvállalati felelősségi körbe delegálnak, a saját szakosodásuk is megváltozik (lásd később).

A leányvállalati feljebb lépés és az ezzel párhuzamosan zajló változások következményeként a mosolygörbe pozíciója is és alakja is megváltozik: alul laposodó mosolyt (fürdőkádat) kapunk.

**4. ábra: A funkcionális feljebb lépés hatása a teljes hozzáadott értékből való részesedésre**



Forrás: saját szerkesztés

A 4. ábra egyszerűsített modelljében egyetlen szereplő, egy multinacionális vállalat olcsó bérszintű országban tevékenykedő, feldolgozóipari leányvállalata felel a termelés teljes folyamatáért.

Az ábrán az A görbe mutatja az eredeti, a feljebb lépést megelőző állapotot, amikor a gyártásra szakosodott leányvállalat szinte kizárólag csak az alaptevékenységgel, a gyártással, összeszereléssel foglalkozik. Részesedése a teljes hozzáadott értékből értelemszerűen minimális.

A B görbe a funkcionális bővülés és mélyülés hatását mutatja: a gyártásra szakosodott leányvállalat immár a felelősségi körébe vonta az alaptevékenységét támogató feladatok nagy részét, és ezek idővel egyre komplexebbek, tudásigényesebbek lettek. A leányvállalat által létrehozott hozzáadott érték volumene két okból is nőtt: egyrészt, mert funkcionális feljebb lépésével immár a

korábbinál hosszabb értéklánc-szakaszért felel, másrészt amiatt, hogy az átvett tevékenységek, támogató folyamatok tudásigényessége általában a termelésénél nagyobb. Így a leányvállalat olyan tevékenységeket vont a felelősségi körébe, amelyek nem a mosolygörbe legaljához tartoznak: elmozdult a görbe szélei irányába.

Időközben azonban a görbe alakja és pozíciója is megváltozott: a görbe egyrészt lejjebb tolódott, másrészt a mosoly mélyebb, de szélesebb lett. Így bár a leányvállalat által teremtett hozzáadott érték volumene valóban nőtt, a jövedelmezőség szempontjából vizsgálva a feljebb lépés alig kompenzálta a görbe hely- és alakváltozásának kedvezőtlen hatásait.

A görbe lejjebb tolódása azt tükrözi, hogy a gyártó cégek állandó költségleszorítási nyomásnak próbálnak – a termelékenységük folyamatos növelésével – megfelelni. Ha nem növelnék a felelősségi körükbe tartozó értéklánc-szakasz hosszát és nem próbálnának a görbe szélei felé elmozdulni (olyan tevékenységeket is végezni, amelyeket a mosolygörbe modelljében a görbe szélein, de legalábbis nem a mélypontján ábrázolnak), akkor idővel tarthatatlan lenne a helyzetük.

Az is jól látszik, hogy e folyamat során, a termelést megelőző és az azt követő szakaszokért felelős értéklánc-szereplők fajlagos jövedelme nőtt: e görbeszakaszok a B görbén meredekebbek, mint az A görbén. Mindezt alátámasztják azoknak a nagymintás vizsgálatoknak az eredményei, amelyek rendre kimutatták, hogy a termelés és a támogató üzleti folyamatok kiszervezésével a *kiszervezők* tevékenységének jövedelmezősége nő (például *Görg–Hanley, 2011; Jabbour, 2010*).

A C görbe további feljebb lépést követő állapotot tükröz: ezúttal hatóköri feljebb lépés történt.<sup>107</sup> A gyártásra szakosodott leányvállalat immár nem csupán a saját alaptevékenységét támogató üzleti folyamatokat vonta a saját hatáskörébe, de a társvállalatok és/vagy a központ számára is végez meghatározott tevékenységeket: ezeket a vállalaton belüli kereskedelem

---

<sup>107</sup> A valóságban a feljebb lépés e megnyilvánulási módjai nem feltétlenül szakaszonként követik egymást.

részeként, szolgáltatásexportként számolja el. Az adott leányvállalat által felügyelt értéklánc-szakasz még hosszabb, ám a mosoly alakja ismét megváltozott. A görbe további lejjebb tolódása és az azt kísérő alakváltozás, az alsó szakasz laposodása a feljebb lépés „perverz” következményét tükrözi: a gyártásra szakosodott szereplők jövedelmének és az általuk teremtetett hozzáadott értéknek a hányadosa a feljebb lépésükkel párhuzamosan csökkent.

Hangsúlyozzuk még egyszer: a vizsgált mutató az adott szereplő jövedelme és az általa létrehozott hozzáadott érték *hányadosa*. A *hányados* csökkent, vagyis nem állítom, hogy a gyártásra szakosodott szereplők jövedelmének *volumene* a feljebb lépéssel csökkenne, ellenkezőleg. Sőt, olyan forgatókönyv is könnyen elképzelhető, hogy a feljebb lépés eredményeként a gyártók *részesedése* is nő a teljes jövedelemből. Az értékláncok koordinátorai szempontjából ugyanis a legfontosabb mutató a teljes és a fajlagos jövedelmezőség, nem pedig az összes jövedelemből való részesedés.

A jelenség magyarázatáért térjünk vissza a fejezet elején feltett kérdéshez: miként változik az anyavállalatok értéklánc-szakosodása azzal, hogy egyre magasabb szintű üzleti folyamatokat helyeznek központon kívülre. Meglehetősen nehéz az értéklánc-szakosodás megváltozását pontosan felmérni, ugyanis a funkciók feldarabolhatóságából következően, az anyavállalatok nem a teljes üzleti funkciót helyezik át egy adott leányvállalatukhoz, csupán annak meghatározott elemeit – más tevékenység-elemeket esetleg más leányvállalathoz telepítenek, illetve néhány elemet a központban tartanak. Mindezt az anyavállalatok alapvető kompetenciáinak változását felmérő 9. fejezet részletezte.

Akármilyen arányú munkamegosztás alakul is ki (ez utóbbi természetesen dinamikusan változik), ha az anyavállalatok kiszerveznek egy-egy tevékenységet, akkor, magától értetődően, az anyavállalatok szakosodása is módosul. Ahogy ezt a 9. fejezetben bemutattam, az anyavállalatok szakosodása idővel egyre erőteljesebben tolódik el a rendszerintegrációs és koordinációs, illetve egyéb

immateriális tevékenységek (finanszírozás és pénzügyi műveletek,<sup>108</sup> szervezet-hálózat- és üzletfejlesztés, márkaérték-növelés), vagyis a tulajdonosi előnyt meghatározó, immateriális tevékenységek irányába. Így, az egyes üzleti folyamatok kiszervezése következtében felszabadult erőforrásait azokra a tevékenységekre koncentrálják, amelyek egy-egy értékláncon belül a leginkább befolyásolják a teljes hozzáadott értékből való részesedésük mértékét, illetve amelyek a leginkább növelik az összes profitot.

Úgy is fogalmazhatnánk, hogy a görbe mélypontján elhelyezkedő szereplők funkcionális feljebb lépésével, a görbe szélei felé is kiterjedő szakosodásukkal párhuzamosan, az *anyavállalatok is „feljebb lépnek”*: az ő szakosodásuk még inkább közelít a görbe széleihez. Ez utóbbi „közelítést” a funkciók feldarabolhatósága könnyítette meg.

A furcsának tűnő folyamatok magyarázatához (hogy t.i. a kisajátított jövedelem és a megtermelt hozzáadott érték hányadosa a feljebb lépést követően csökkent) az is hozzátartozik, hogy az anyavállalatok szakosodásának változásával párhuzamosan a költségeik (a márkaérték-növelés, illetve a hálózat- és üzletfejlesztés költségei) folyamatosan nőnek. A költségek növekedését mutatják a vállalatok immateriális tőkeállományának növekedését a ráfordítások tőkésítésével számszerűsítő tanulmányok (például *Corrado és szerzőtársai*, 2009; *Fukao és szerzőtársai*, 2009; *Piekkola*, 2011). Ugyanezt támasztja alá *Shin és szerzőtársai* (2012) vizsgálatainak korábban (a 8. fejezetben) már említett eredménye, miszerint saját tőkearányos (és nem árbevétel-arányos) megtérülést alapul véve, az értéklánc egyes szakaszain tevékenykedő cégek profitabilitása közötti különbség nagy része eltűnik, mivel az értéklánc mindkét szélén jelentős immateriális beruházásokra van szükség, ami megnöveli e mutatók nevezőjét.

---

<sup>108</sup> Az utóbbi években szembetűnő volt a nem pénzügyi szektorban tevékenykedő multinacionális vállalatok, különösen az amerikai cégek pénzügyi aktivitásának növekedése (*Borghi és szerzőtársai*, 2013; *Lazonick*, 2013; *Mazzucato*, 2013). A pénzügyi műveletek gyorsabb és nagyobb arányú megtérülést ígértek, mint a hosszabb távú befektetést igénylő, kockázatos kutatás-fejlesztési projektek.

Ne feledkezzünk meg arról sem, hogy az értékláncok földrajzi kiterjedésével és komplexitásának növekedésével, a vállalatirányítás és a rendszerintegráció költségei is emelkednek: a szakirodalom bővelkedik olyan esettanulmányokban, amelyek azt illusztrálják, hogy a kiszervezéssel elért költségcsökkentést felülmúlta a koordinációs és monitoring-költségek emelkedése (például: *Contractor és szerzőtársai*, 2010; *Larsen és szerzőtársai*, 2011).

Mindebből következően, akár azt az állítást is megkockáztathatjuk, hogy a kisajátított jövedelem és a létrehozott hozzáadott érték hányadosa, a mosolygörbe szélein ábrázolt tevékenységeket végző szereplők esetében is hasonlóan „perverz” módon alakul, mint a gyártó leányvállalatok esetében. Az értéklánc-koordinátorok által létrehozott hozzáadott érték (márkaérték; termékminőség és –használati érték) egyre nő, de a piac nem feltétlenül honorálja mindezt arányosan növekvő profitot biztosító árakkal. A jövedelem és az adott szereplő által létrehozott hozzáadott érték hányadosa az értéklánc-koordinátorok esetében is csökken!

A 4. táblázat összefoglalja és fiktív adatok segítségével illusztrálja a feljebb lépés hatását a modell szereplőinek teljesítménymutatóira. A teljesség kedvéért a költségek alakulását is figyelembe vettem. Két lehetséges forgatókönyvet fogalmaztam meg. Az elsőben (4.b táblázat) azt feltételeztem, hogy a kiszervezést követően, a koordinátorok költségei összességében nőttek, mégpedig két ellentétes irányú hatás eredményeként. A kiszervezéssel egyrészt csökkentek a költségeik (bár a csökkenés mértéke nem érte el a leányvállalatoknak delegált tevékenységekkel kapcsolatos korábbi költségeik szintjét, mivel a kiszervezéssel nőttek az anyavállalatok tranzakciós és koordinációs költségei). Másrészt, ahhoz, hogy a jövedelmük növekedjen, jelentős immateriális beruházásokat végeztek (K+F, márkaérték-növelés, disztribúciós hálózat-fejlesztés, marketing stb.). Mindez erőteljesen növelte költségeiket. A növekvő költségek ellenére, a költséghányad összességében csökkent: a koordinátorok jövedelme a költségeik növekedését jóval meghaladó mértékben nőtt (és a vállalati központok a költséghányad mutatót tartják igazán fontosnak).

Jól látszik, hogy nem csupán a gyártó cégek által létrehozott hozzáadott érték nőtt a feljebb lépésük eredményeként: a koordinátorok „sem tétlenkedtek”. Immateriális beruházásaikat pontosabban az ezek eredményeként keletkezett műszaki-, marketing- és vállalatszerkezeti innovációikat, amelyek erőteljesen növelték a hozzáadott értéket – a piac is honorálta. Szembetűnő, hogy mindezek hatására a fogyasztói jólét is nőtt: a termelők (gyártók és koordinátorok) jövedelme kevésbé nőtt, mint az általuk létrehozott hozzáadott érték.

A második forgatókönyv (4.c táblázat) ettől pusztán annyiban tér el, hogy a koordinátorok fő célja ez esetben költségeik csökkentése volt. Az első esetnél jóval több feladatok szerveztek ki az olcsó bérszintű országban működő leányvállalatuknak (ez jól látszik az általa létrehozott hozzáadott érték erőteljes növekedésén). A leányvállalatok funkcionális feljebb lépésével kapcsolatos költségeket megtérítették, és összességében jelentős költségmegtakarítást értek el. A felszabaduló erőforrásaik egy részét immateriális beruházásokra fordították, ennek eredményeként (a műszaki-, marketing- és nem utolsó sorban a vállalatszerkezeti innovációk hatására) kis mértékben növelni tudták a központ által létrehozott hozzáadott értéket.

#### **4. táblázat: A feljebb lépés hatása a modell egyes szereplőinek teljesítménymutatóira**

| Értéklánc-szereplő | Hozzáadott érték (a) | Jövedelem (b) | Költség (c) | Költséghányad (d = c/b) | Részesedés az összes jövedelemből (e) | Jövedelem és hozzáadott érték hányadosa (f) |
|--------------------|----------------------|---------------|-------------|-------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------|
| gyártó             | nő                   | nő            | nő          | kétesélyes              | kétesélyes                            | csökken                                     |
| koordinátor        | nő                   | nő            | nő          | csökken                 | kétesélyes                            | csökken                                     |

**4.a táblázat: A feljebb lépést megelőző állapot** (a számok fiktívek, az illusztrációt szolgálják)

| Értéklánc-szereplő | Hozzáadott érték<br>\$ | Jövedelem<br>\$ | Költség<br>\$ | Költséghányad | Részesedés az összes jövedelemből | Jövedelem és hozzáadott érték hányadosa |
|--------------------|------------------------|-----------------|---------------|---------------|-----------------------------------|-----------------------------------------|
| gyártó             | 100                    | 3               | 2,95          | 98,33 %       | 0,375 %                           | 3 %                                     |
| koordinátor        | 900                    | 797             | 650           | 81,55 %       | 99,625 %                          | 88,5 %                                  |

**4.b táblázat: A feljebb lépést követő állapot: 1. forgatókönyv**

| Értéklánc-szereplő | Hozzáadott érték<br>\$ | Jövedelem<br>\$ | Költség<br>\$ | Költséghányad | Részesedés az összes jövedelemből | Jövedelem és hozzáadott érték hányadosa |
|--------------------|------------------------|-----------------|---------------|---------------|-----------------------------------|-----------------------------------------|
| gyártó             | 200                    | 4               | 3,92          | 98 %          | 0,44 %                            | 2 %                                     |
| koordinátor        | 1200                   | 896             | 685           | 76,4 %        | 99,56 %                           | 74,7 %                                  |

**4.c táblázat: A feljebb lépést követő állapot: 2. forgatókönyv**

| Értéklánc-szereplő | Hozzáadott érték<br>\$ | Jövedelem<br>\$ | Költség<br>\$ | Költséghányad | Részesedés az összes jövedelemből | Jövedelem és hozzáadott érték hányadosa |
|--------------------|------------------------|-----------------|---------------|---------------|-----------------------------------|-----------------------------------------|
| gyártó             | 300                    | 5               | 4,9           | 98 %          | 0,6 %                             | 1,67 %                                  |
| koordinátor        | 950                    | 825             | 550           | 66,7 %        | 99,4 %                            | 86,8 %                                  |

Forrás: saját összeállítás

Mi következik a feljebb lépés megdöböntő kísérőjelenségéből, abból hogy feljebb lépés során a kisajátított jövedelem és a létrehozott hozzáadott érték hányadosa csökken?

Elhamarkodott következtetés lenne azt állítani, hogy nincs értelme, hogy a helyi leányvállalatok erőfeszítéseket tegyenek a feljebb lépésük érdekében. Az a következtetés sem fogadható el, hogy feleslegesek azok a gazdaságpolitikai lépések (ráfordítások), amelyek a közvetlentőke-befektetőket ösztönzik, hogy az értékláncot alkotó tevékenységek közül a relatíve tudásigényesebbeket is az országban működő gyártóbázisaikhoz telepítsék.

Mikroszinten, az állandóan változó, fejlődő értékláncokon belül, a folyamatos feljebb lépés a túlélés alapkövetelménye. Miközben az értéklánc-integrátorok felvásárolják a versenytársaikat, kiszerveznek, vagy éppen vállalaton belülrre 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 értéklánc-szereplők *megőrizték pozíciójukat*, arra van szükség, hogy az értéklánc vezető vállalatával együtt fejlődjenek, egyre feljebb és feljebb lépjenek.

Makroszinten a feljebb lépés, vagyis a gazdasági szereplők fajlagos hozzáadottérték-termelésének növekedése szintén a túlélés és az értéklánc-integrálódás okozta kezdeti felzárkózás fenntarthatóságának alapfeltétele. Tanulmányok sora mutatta be, hogy a gyártásra szakosodott, de feljebb lépni kevésbé képes értéklánc-szereplők országaiban a cserearány folyamatosan romlik (lásd *Milberg–Winkler*, 2013 áttekintését). Bár a mosolygörbe mélypontján (termelési, összeszerelési ágon) történő értéklánc-integrálódás is komoly modernizációs lökést jelent<sup>109</sup> az exportorientált iparosításra áttérő országok számára, minél többen választják ezt a stratégiát, annál erőteljesebb verseny alakul ki a gyártásra szakosodott beszállítók körében. Így kevésbé tudnak ellenállni az értéklánc-integrátorok költségcsökkentési nyomásának. A hivatkozott szerzők egyfajta modern, 21. századi Prebisch-Singer csapdának nevezték el (*Milberg–Winkler*, 2013: 280-281. o) a globális értékláncokba integrálódó, és ilyen módon az exportorientált iparosodás útjára lépő fejlődő országok előtt álló legnagyobb kihívást. *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

---

<sup>109</sup> A modernizációs lökést ékesen bizonyítja az UNCTAD friss (2013) számítása, miszerint azokban az országokban nőtt a legerőteljesebben a bruttó hozzáadott érték, amelyek értéklánc-résztvételi mutatója (30. lábjegyzet) a leggyorsabban növekedett (i.m. 150-151. o.).

útjára léphessenek, vagyis végrehajtsák a fejlődésükhöz, felzárkózásukhoz nélkülözhetetlen szerkezeti átalakulást. Napjainkban, az exportorientált iparosodás fejlődési pályájára lépett országok hasonló kihívással néznek szembe: a fejlődő országok termelési kapacitásai és képességei olyan erőteljesen fejlődtek az utóbbi évtizedekben, hogy a globális értékláncokban termelési, összeszerelési ágon integrálódni kívánó országok és szereplőik egymásnak támasztanak komoly versenyt:<sup>110</sup> országaik külkereskedelmi cserearányai folyamatosan romlanak.

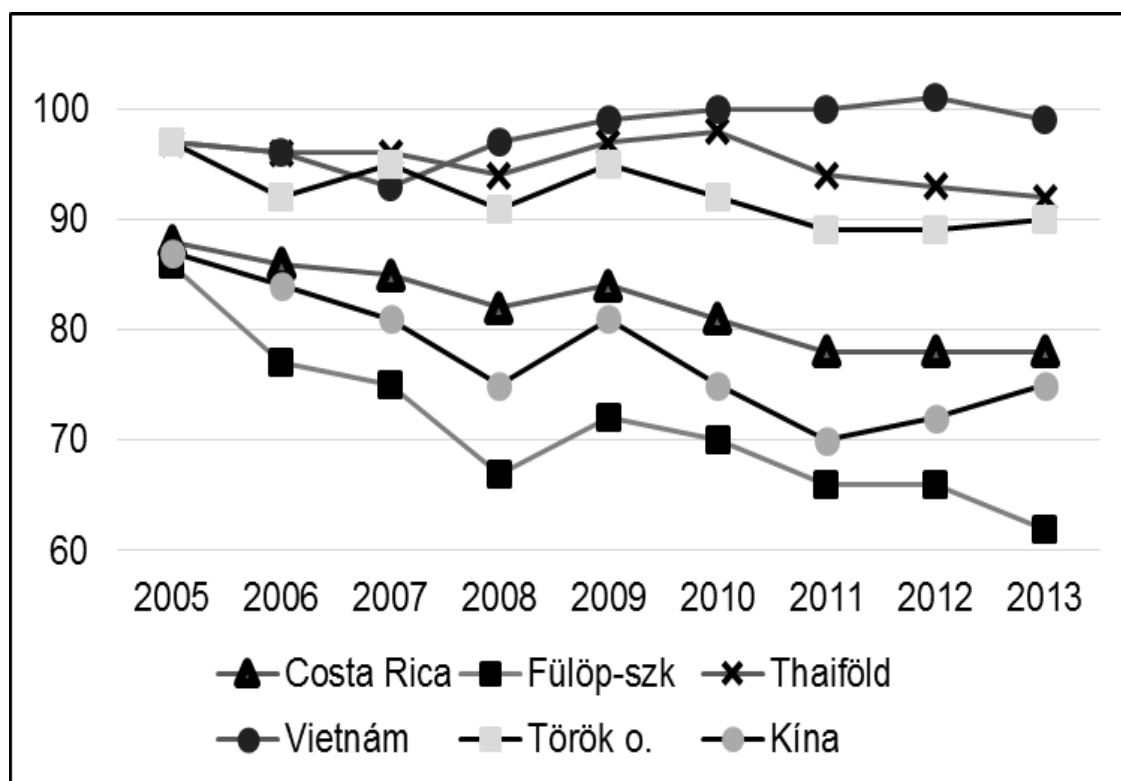
Az 5. ábrán az UNCTAD 2013-as és 2014-es statisztikai évkönyveiben szereplő adatok felhasználásával, néhány olyan fejlődő-felzárkózó ország cserearányainak alakulását mutatom be, ahol a globális értékláncokban integrálódott gazdasági szereplők döntő többsége gyártóként (vagyis a mosolygörbe mélypontján) integrálódott. Az ábra azt mutatja, hogy a Prebisch-Singer analógia valóban releváns.<sup>111</sup> A 6. ábrán a Visegrádi országok példájával szemléltetem ugyanezt. Mindez a feljebb lépés nélkülözhetetlen voltát is alátámasztja.

---

<sup>110</sup> Az érem másik oldalaként, a költségeik csökkentése érdekében a termelési folyamatokat kiszervezők egyre rövidebb, ma már minimális ideig fenntartható versenyelőnyt nyernek a kiszervezéssel.

<sup>111</sup> Tegyük hozzá, hogy Prebisch és Singer a nemzetköziesedés időszakában írták műveiket: az országok közötti kereskedelmi kapcsolatokban a szakosodás csapdahelyezeteire hívták fel a figyelmet – a 21. századi analógia pedig a globalizáció, a globális értékláncokban integrálódás szakosodási veszélyeire figyelmeztet. Az előbbi esetben a szakosodás termékekre, az utóbbi esetben tevékenységekre vonatkozik.

**5. ábra: A cserearányok alakulása néhány fejlődő-felzárkózó országban (2000 = 100)**

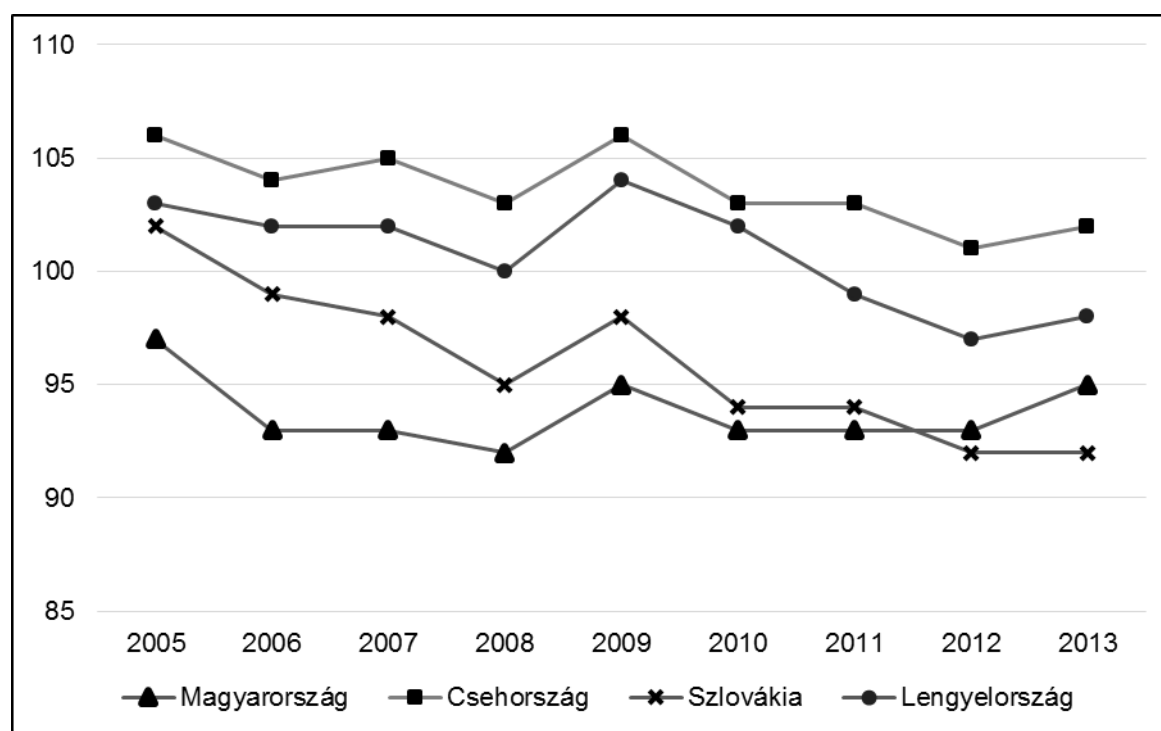


Forrás: UNCTAD Handbook of Statistics, 2013 pp. 242-248, Geneva, UNCTAD és UNCTAD Handbook of Statistics, 2014, pp. 242-248, Geneva, UNCTAD alapján saját összeállítás

Természetesen a vizsgált bő évtizedben akadtak olyan országok, ahol a cserearányok romlása nem volt egyértelmű (az 5. ábrán szereplő országok közül, Vietnám esetében is inkább stagnálásról beszélhetünk). Malajzia cserearány-indexe (2000 = 100) például a 2005 – 2013-as időszakban végig valamivel 100 felett maradt, Mexikóé 2009 kivételével a 105-ös érték körül ingadozott; ugyanakkor Bangladeshben a mutató átlagos értéke a vizsgált időszakban 63,4 volt (forrás: UNCTAD-adatok alapján saját számítás).

A cserearányok alakulását természetesen számos egyéb tényező is befolyásolja: a mutató nem kizárólag a gyártási szolgáltatások területén erősödő verseny hatásait tükrözi.

6. ábra: A cserearányok alakulása a Visegrádi országokban (2000 = 100)



Forrás: UNCTAD Handbook of Statistics, 2013, pp. 228 és UNCTAD Handbook of Statistics, 2014, p. 224, Geneva UNCTAD alapján saját összeállítás

A feljebb lépés imperatívuszát, vagyis a feljebb lépés hiányából következő kedvezőtlen mellékhatások elkerülésének szükségességét elismerve, térjünk vissza a feljebb lépett helyi szereplők által kisajátított jövedelem mértékének kérdésére. Vizsgáljuk meg, hogy milyen típusú értéklánc-tevékenységek valószínűsítenek az átlagosnál nagyobb részesedést a teljes hozzáadott értékből?

Első látásra, egyszerűnek tűnik a válasz: a teljes hozzáadott értékből való részesedést leginkább a *tulajdonosi előnyökkel (Dunning, 1993) összefüggő erőforrások létrehozását, növelését, erősítését célzó tevékenységek* befolyásolják. Az innovációgazdaságtan és az üzleti gazdaságtan szakirodalma szerint (például *Jacobides és szerzőtársai, 2006; Lepak, 2007; Teece, 1986; Teece és szerzőtársai, 1997*), ezek az erőforrások immateriálisak és kevésbé utánozhatók. Közéjük tartozik

- a jól kialakított üzleti és vállalatszerkezeti modell;
- a hatékony értéklánc-integrációs technika,

- a jól szervezett pénzügyek: tevékenységfinanszírozás és (bizonyos iparágakban fontos stratégiai előnyt jelentő) vevőfinanszírozás;
- a márkaérték,
- a piaci pozíció stb.

A tulajdonosi előnyökkel összefüggő erőforrások létrehozását, növelését, erősítését célzó tevékenységek egy része, a mosolygörbéből kiindulva automatikusan sorolható: márkaépítés, marketing, dizájn, kutatás-fejlesztés stb.

Ha azonban azt vesszük figyelembe, hogy ma már sok olyan, gyártásra szakosodott beszállító van (például a ruházati iparban és egyéb könnyűipari ágazatokban, a járműiparban, bútoriparban, stb.), amely feljebb lépett, és megszerezte a gyártott termékekhez kapcsolódó fejlesztési és dizájn-feladatokat is, mindazonáltal a teljes hozzáadott értékből való részesedése minimális mértékben nőtt – elbizonytalanodunk. A termékciklusok rövidülése és az újdonságok azonnali piacra vitelének követelménye ma már egyre inkább arra ösztönzi az értékláncok koordinátorait, hogy az időmegtakarítás – és sokszor a kockázatminimalizálás – érdekében, a gyártóhoz delegálják a gyártott termékek (tovább)fejlesztésével és dizájnjaival kapcsolatos feladatokat is (*Özatagan*, 2011; *Tokatli*, 2013).

Mindez azonban nem jár automatikusan a teljes jövedelemből való részesedés növekedésével. *Tokatli* (2013) szavaival, sok beszállító esetében a nagyobb felelősség többlet-kockázatot jelent csupán, de nem többlet-profitot.<sup>112</sup>

Tegyük hozzá, hogy – *Tokatli* (2013: 1001. o.) információja szerint – Törökországban a kétezres éves közepén legalább ezer regisztrált helyi farmermárka volt a piacon, és máris könnyen beláthatjuk, hogy a saját márka kiépítése sem garantálja önmagában a kiemelkedő profitot. Ami a marketinget illeti, a multinacionális cégek megosztott szolgáltatóközpontjaiba telepítve, ez is

---

<sup>112</sup> Az értékláncon belüli aszimmetrikus hatalmi viszonyokat és a beszállítókra áthárított kockázatokat jól példázza a GM esete: a vállalat olyan beszállítói szerződésnyomtatványt honosított meg, amelyik az esetleges visszahívások következtében felmerülő költségek egy részét akkor is a beszállítókra hárítja, ha az általuk szállított alkatrészek, részegységek mind a megrendelő specifikációinak, mind a minőségi követelményeknek megfeleltek (*Sedgwick*, 2013).

*operatív*, bárhol végezhető, támadható tevékenységnek minősül: vagyis nem eredményez átlagon felüli részesedést a megtermelt jövedelemből.

Az átlagosnál magasabb hozzáadott érték-részesedéssel összefüggő tevékenységek konkrét felsorolása helyett, így célszerűbbnek látszik egyfajta általános, „közös nevező” feltérképezése: mi jellemző azokra a szereplőkre, amelyek részesedése az értékláncok teljes hozzáadott értékéből átlag feletti? Vajon ez kizárólag az értékláncok koordinátoraira jellemző? Állíthatjuk-e például, hogy a jövedelemelosztás a független szereplők és a hálózati partnerek körében is szimmetrikus (a hozzáadott értéknek megfelelő), csupán a multinacionális vállalatok leányvállalatai esetében nem?

A függetlenség (az értéklánc-koordinátor tulajdonosi részesedésének hiánya) önmagában szintén nem garantálja az átlag feletti (vagy akár csak az adott szereplő által megtermelt hozzáadott értéknek megfelelő) részesedést a teljes hozzáadott értékből. Gondoljunk a fogoly típusú kapcsolat/koordináció kétféle definíciójára! Mint korábban (75. lábjegyzet) részleteztem, az egyik definíció szerint, a kifejezés arra utal, amikor a multinacionális vállalatok a vállalati szervezeten belül tartják: a relatíve alacsony bérszintű országokban működő leányvállalataikhoz telepítik a kiszervezett üzleti folyamatokat. A másik definíció szerint, fogoly típusú kapcsolat jön létre, ha egy beszállító piaci, vagy technológiai okokra visszavezethetően túlzott mértékű függésbe kerül megrendelőjétől (*Gereffi és szerzőtársai*, 2005). A szakirodalomban bőven találunk példákat független, és, akár, fokozatosan mind tudásigényesebb feladatokat is elvégző, vagy mind nagyobb volumenben gyártó beszállítók minimális, stagnáló, vagy akár idővel csökkenő jövedelmezőségére (*Lee–Gereffi*, 2013; *Özatagan*, 2011; *Tokatli*, 2013).<sup>113</sup>

---

<sup>113</sup> *Ravenhill* (2014: 266. oldal) leírja, hogy az autóiparban elterjedt szokás, hogy az értékláncok koordinátorai a velük szerződéses kapcsolatban álló beszállítóktól évente akár 20 százalékos árcsökkentést is megkövetelhetnek, továbbá előírhatják, hogy éves beszámolóikat és egyéb üzleti adataikat tegyék szabadon hozzáférhetővé számukra annak érdekében, hogy konkrét költségcsökkentési javaslatokat fogalmazhassanak meg (lásd még: *Sedgwick*, 2013).

Sokatmondóak ezzel kapcsolatban az egy-egy termék értékláncát felbontó és az egyes szereplők részesedését számszerűsítő esettanulmányok (*Dedrick és szerzőtársai*, 2010; *Ali-Yrkkö és szerzőtársai*, 2011) megállapításai is. A hivatkozott szerzők rámutattak arra, hogy néhány kulcsfontosságú alkatrész szakosodott beszállítója között oszlik meg a gyártóknak kifizetett jövedelem 70-80 százaléka, míg a fennmaradó jövedelemrészben (tehát a *gyártóknak* kifizetett jövedelemen belül) több száz (!) egyéb alkatrész- és részegység-beszállító osztozik.

A gyártás értéklánc-szakaszán belül tehát néhány független, szakosodott beszállító az átlagosnál magasabb részesedésre tesz szert, a többiek részesedése azonban minimális – legyenek ezek akár önálló beszállítók, akár multinacionális cégek gyártóbázisai. Az átlagosnál magasabb részesedésű cégek csoportjába tartozó szereplők ugyanakkor maguk is értéklánc-koordinátorok: kiemelkedő tőkeerejű, globális cégek, amelyek moduláris szerveződésű értékláncokon belül egy-egy modul teljes értékláncáért vállalnak felelősséget (*Appelbaum*, 2008; *Frigant*, 2011; *Nolan és szerzőtársai*, 2008; *UNCTAD*, 2013).

A támogató folyamatok esetében, hasonló különbségek tapasztalhatók a részesedés megoszlásában: a speciális szaktudást igénylő üzleti folyamatok szolgáltatói esetében a jövedelemelosztás szimmetrikus (a hozzáadott értéknek megfelelő), amit a támadhatóság hiánya, vagyis a speciális szaktudás garantál. A tőkefelhalmozás természetesen az ilyen tevékenységekre szakosodott cégek esetében is elengedhetetlen, éppen a speciális szaktudásuk piaci érvényesítése érdekében. A sztenderdizálható, bárholnan beszerezhető támogató üzleti folyamatok szolgáltatóinak részesedése az összes jövedelemből ugyanakkor nem éri el az általuk megtermelt hozzáadott érték összesen belüli arányát – akár multinacionális vállalatok helyi leányvállalataihoz telepített megosztott szolgáltatóközpontban végzik ezeket a tevékenységeket, akár független hálózati partnerek a szolgáltatások nyújtói.<sup>114</sup>

---

<sup>114</sup> Az előbbi esetben ugyanakkor, adózási megfontolások torzíthatják ezt a szabályt, aminek következtében a szolgáltatóközponti tevékenységet végző leányvállalat részesedése akár átlag feletti is lehet.

Össességében, az átlag feletti, vagy legalábbis a létrehozott hozzáadott értéknek megfelelő jövedelem-részesedéssel rendelkező szereplőknek két, egymással összefüggő közös jellemvonásuk van.

Az egyik az, hogy tevékenységportfóliójukban jelentős súllyal szerepel a sokféleképpen és sokféle szinten definiálható „*vállalkozási tevékenység*” (Ács és szerzőtársai, 2014). Ez alatt nem a feljebb lépést elősegítő „vállalkozói leányvállalat” attitűd értendő (Birkinshaw, 1996, 2000; Birkinshaw–Hood, 1998; Dörrenbächer–Gammelgaard, 2006), hanem a schumpeteri (Schumpeter, 1934) értelemben és az osztrák iskola vállalkozáselmélettel foglalkozó klasszikusai<sup>115</sup> értelmében vett vállalkozási tevékenység. Ide tartozik a piaci lehetőségek feltárása, a lehetőségek kihasználását célzó stratégia kialakítása és megvalósítása (megvalósításának koordinálása). Kiegészítő feltétel mindehhez, hogy megfelelő mértékű legyen a vállalkozási tevékenységhez elengedhetetlen tőkefelhalmozás, mégpedig leginkább az immateriális tőke felhalmozott állománya.<sup>116</sup>

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

A következő fejezetben a külföldi érdekeltségű autóipari és elektronikai vállalatoknak egy, a vizsgált cégek körénél nagyobb mintáján azt vizsgálom meg, hogy a gyártásra szakosodott, de kisebb-nagyobb funkcionális feljebb lépési teljesítményt felmutatott helyi leányvállalatoknál milyen immateriális tőkefelhalmozás figyelhető meg. Arra a kérdésre keresek választ, hogy funkcionális feljebb lépésük során a helyi feldolgozóipari leányvállalatok vajon növekvő mértékben végeznek-e olyan tevékenységeket, amelyek outputja immateriális, vagyis amelyek immateriális erőforrásokat hoznak létre? Milyen típusú immateriális beruházások kísérik a feljebb lépést? Vajon a leányvállalati

---

<sup>115</sup> Ács és szerzőtársai (2014) és Mátyás (2004) áttekintése alapján, az osztrák iskola e témájával foglalkozó szerzőinek klasszikus hivatkozásai: von Mises, 1940, 1949; Kirzner, 1973, 1997.

<sup>116</sup> Részben éppen az értéklánc-megközelítések nyomán vált egyértelművé, hogy a vállalati versenyképesség szempontjából nem a „kézzelfogható”, a „tégla és habarcs” tételeket, hanem az immateriális beruházásokat és az immateriális tőkeállományt célszerű vizsgálni.

immateriális beruházások az anyavállalati immateriális tőkeállományt gyarapítják (vagyis multinacionális vállalati szinten járulnak hozzá az immateriális tőkeállomány növekedéséhez), vagy elsősorban leányvállalati szinten fejtik ki hatásukat?

## **11. Immateriális beruházások a hazai feldolgozóipari leányvállalatoknál**

Magyarországon korábban sem az üzleti szféra immateriális tőkeállományáról, sem az immateriális beruházásokról nem készült átfogó, vagy akár kisebb-nagyobb vállalati mintán alapuló statisztikai felmérés. Készültek azonban olyan nagymintás, többször megismételt, így a fejlődés dinamikáját is bemutató vállalati vizsgálatok, amelyek az immateriális tőke egyes elemeinek fejlettségét és versenyképességre gyakorolt hatását mérték fel: például az informatikai tőkeállományt (*Drótos–Móricz*, 2012), illetve Likert-skálás vállalati önértékelés alapján a marketing (*Kenesei–Gyulavári*, 2012) és a menedzsment-erőforrások (*Zoltayné–Szántó*, 2011) vállalati teljesítményre gyakorolt hatását.

Az immateriális tőke sokféleképpen definiálható (lásd: *Choong*, 2008; *Harangozó*, 2012; *Tan és szerzőtársai*, 2008 áttekintését). Ebben a dolgozatban *Harangozó* (2012) definíciójára építve, az immateriális tőkét olyan, *zömében* nem tárgyasult<sup>117</sup> stratégiai erőforrásnak tekintem, amelyet a vállalati értékteremtő folyamatokban használnak fel, és amelytől a cégek a profitjuk jövőbeli növekedését várják. Ennek megfelelően, immateriális beruházásnak nevezem a vállalatok minden olyan ráfordítását, amely nem kézzelfogható javak megszerzésére, létrehozására, fejlesztésére irányul, de amelyektől a vállalat jövőbeli profitjának növekedését várják (*Corrado és szerzőtársai*, 2005; *Webster–Jensen*, 2006).

Definíció és mérési módszertan kérdése, hogy mit tekintenek az immateriális tőkeállomány fő alkotóelemeinek. Ebben a dolgozatban *Görzig* és

---

<sup>117</sup> Bonyolítja a képet, hogy az immateriális tőke egyes összetevői kézzelfogható formát öltenek (szabadalmak, védjegyek, logók, képek, leírások, kézikönyvek, stb.)

*szerzőtársai* (2011) megközelítését fogadom el, amely szerint a vállalati immateriális tőkeállomány

- vállalatszerkezeti tőkéből (az OECD (2013a) megfogalmazása szerint, kompetenciatőkéből);
- informatikai tőkéből (például szoftverek és egyéb digitalizált információk, adatbázisok); és
- technológiai tőkéből (az OECD (2013a) megfogalmazása szerint, az új / jobbított termékek és eljárások, továbbá az innovatív tulajdonjogok, mint például szabadalmak, védjegyek, formatervezési mintaoltalmak képezte tőkéből) tevődik össze.<sup>118</sup>

Ezek közül a vállalatszerkezeti tőke a legösszetettebb kategória: az üzleti szektor immateriális ráfordításai eredményeként létrejött összes olyan vállalatspecifikus erőforrás beletartozik, amely nem sorolható a másik két kategóriába, például ide tartozik a márkaérték, a vállalatspecifikus emberi tőke, a know-how, az üzleti modell és a hálózati tőke egyaránt.

Idézzük fel ezzel kapcsolatban azt, a szakirodalomban konszenzusnak tekinthető megállapítást, hogy a menedzsmentmódszerek és így közvetve a vállalatszerkezeti tőke – alapvetően befolyásolja a cégek közötti termelékenységeltéréseket (*Bloom és szerzőtársai*, 2010, 2012). Egyes számítások azt is kimutatták, hogy a vállalatszerkezeti tőkét létrehozó menedzsmenttevékenység termelékenységre gyakorolt hatása még a kutatás-fejlesztését is felülmúlja

---

<sup>118</sup> Egyes tanulmányokban az emberi tőke kategóriája külön szerepel az immateriális tőkeállomány összetevői között (*Webster-Jensen*, 2006). Véleményem szerint, az emberi tőke minden egyes immateriális tőketípust áthatja, legalábbis a felhasználásukhoz elengedhetetlen, vagyis ahhoz, hogy az immateriális beruházások eredménye valóban profitot termeljen, azaz hogy az immateriális beruházások valóban növeljék az immateriális tőkeállományt. Ennek következtében szükségtelen duplikációkhoz vezethet, ha az emberi tőkét külön kategóriaként vesszük figyelembe. A szakirodalomban elterjedt hármas felosztás (vállalatszerkezeti-, informatikai-, technológiai tőke – *Corrado és szerzőtársai*, 2005; 2009; 2012; *Piekkola*, 2011) a vállalatszerkezeti tőke gyarapításának tekinti a vállalatok humán erőforrás-fejlesztési beruházásait.

(Ilmakunnas–Piekkola 2014; Jurajda–Stancik, 2013; Majcen és szerzőtársai, 2011).

A vállalati immateriális tőkeállomány kétféleképpen bővíülhet (Corrado és szerzőtársai, 2012; Dal Borgo és szerzőtársai, 2013):

1. saját fejlesztés és/vagy
2. vásárolt immateriális szolgáltatások (menedzsment-tanácsadás, K + F-szolgáltatás, képzési, marketing-, informatikai szolgáltatások stb.) eredményeként.

Kutatásom során mindkét tételt nagyító alá helyeztem. A saját fejlesztésű, vagyis a vállalatok saját szellemi foglalkoztatottjai által létrehozott immateriális tőke növekvő jelentőségének érzékeltetéséhez az EU egy FP7 kutatási keretprogramjában ([www.innodrive.org](http://www.innodrive.org)) alkalmazott megközelítési módszert tekintettem a vizsgálatom kiindulópontjának: az immateriális tőke létrehozásával és bővítésével foglalkozó szellemi foglalkoztatottak számának és arányának alakulását elemeztem. A vásárolt immateriális szolgáltatások feltérképezéséhez pedig a mintába került cégek mérlegbeszámolóihoz tartozó kiegészítő mellékletekben kerestem információt.

Mindenekelőtt azonban iparági szinten is feltérképeztem az immateriális tőkefelhalmozás egyes elemeit: a WTO–OECD 'WIOD' (World Input Output Database) és az OECD 'ANBERD' adatbázisának felhasználásával, mindkét vizsgált iparágban, Magyarországon. Az összehasonlítás kedvéért a vizsgálatot a cseh és a szlovák jármű- és elektronikai ipar adataival is elvégeztem.

A 5.a és 5.b táblázatban szereplő adatok a két iparág immateriális tőkefelhalmozási tevékenységének egy részéről adnak képet. A vásárolt szolgáltatások között az ún. tudásalapú üzleti szolgáltatások szerepelnek (71-74-es kóddal jelölve):<sup>119</sup> vagyis a mérnöki tevékenység és műszaki vizsgálat; tudományos kutatás; reklám és piackutatás; egyéb szakmai és műszaki tudományos tevékenység, továbbá az (M kóddal jelölt) oktatási szolgáltatások. Az immateriális tőkeállomány saját fejlesztésű gyarapítása egyetlen tétellel szerepel:

---

<sup>119</sup> A WIOD adatbázis ezeket a 71–74-es ágazati kóddal jelöli, és az adatbázisban aggregált módon, egyetlen adattal szerepelnek.

az OECD ANBERD adatbázisa alapján, a két iparág K+F-beruházásait tüntettem fel.<sup>120</sup>

**5.a táblázat: Az immateriális beruházások súlya és néhány egyéb mutató a járműiparban, 2011**

|   |                                       | HU   | CZ   | SK   |
|---|---------------------------------------|------|------|------|
| 1 | (71-74 + M) / összes köztes input (%) | 7,0  | 3,3  | 3,1  |
| 2 | összes köztes input / output (%)      | 74,6 | 77,1 | 75,6 |
| 3 | hozzáadott érték / output (%)         | 20,4 | 19,1 | 13,8 |
| 4 | K+F / output (%)                      | 0,77 | 0,65 | 0,31 |
| 5 | (71-74 + M) / GFCF (%)                | 54,7 | 17,9 | 27,1 |
| 6 | K+F / GFCF (%)                        | 15,2 | 4,6  | 3,6  |

**5.b táblázat: Az immateriális beruházások súlya és néhány egyéb mutató az elektronikai és optikai eszközök gyártása iparágban, 2011**

|   |                                       | HU    | CZ   | SK   |
|---|---------------------------------------|-------|------|------|
| 1 | (71-74 + M) / összes köztes input (%) | 8,7   | 1,9  | 7,7  |
| 2 | összes köztes input / output (%)      | 79,2  | 80,7 | 78,9 |
| 3 | hozzáadott érték / output (%)         | 13,7  | 13,6 | 17   |
| 4 | K+F / output (%)                      | 0,59  | 0,21 | 0,04 |
| 5 | (71-74 + M) / GFCF (%)                | 101,5 | 20,1 | 52,1 |
| 6 | K+F / GFCF (%)                        | 10,6  | 2,8  | 0,3  |

71-74 + M = vásárolt tudásalapú üzleti szolgáltatások: 71-74 = mérnöki tevékenység és műszaki vizsgálat, tudományos kutatás, reklám, piackutatás; egyéb szakmai és műszaki tudományos tevékenység; M = oktatás

GFCF = bruttó állóeszköz-felhalmozás

HU = Magyarország; CZ = Csehország; SK = Szlovákia

Forrás: OECD – WTO WIOD adatbázis és OECD ANBERD adatbázis alapján saját számítás

Szembevetendő az immateriális beruházások viszonylag jelentős aránya Magyarországon, a bruttó állóeszköz-felhalmozással összehasonlítva (5. sor),

<sup>120</sup> Az ANBERD adatbázis egy-egy iparág szereplőinek a saját szervezetben végzett K+F-tevékenységével kapcsolatos ráfordításait, illetve a vásárolt K+F-szolgáltatások ráfordításait aggregáltan tartalmazza. Mind a WIOD, mind az ANBERD adatbázis folyóáras adatokkal számol, dollárban.

illetve az összes köztes inputon belül (1. sor).<sup>121</sup> Ezek a kiemelkedő értékek azonban nem tudásalapú beruházásokra építő növekedési pályára utalnak, hanem leginkább azt sejtetik, hogy az immateriális beruházások egy része a jövedelem kivonását szolgálja: az anyavállalatok jelentős összegű, ún. igazgatási szolgáltatásokat, tanácsadást és jogdíjakat számítanak fel<sup>122</sup> (erre később, a 11.4-es fejezetben visszatérek).

Figyelembe kell vennünk a részarány-mutatók használatából fakadó hagyományos torzító hatásokat is: Magyarországon például jóval alacsonyabb a bruttó állóeszköz-felhalmozás, mint Csehországban: a járműiparban egynegyede (!) (26,2 %-a) az elektronikai iparban kicsit több mint a fele (57,1 %-a) a cseh megfelelő adatának. A cseh adatokénál jóval alacsonyabb nevező látszólag kedvező arányszámokat produkált (6. sor), vagyis a kutatás-fejlesztési ráfordítások a bruttó állóeszköz-felhalmozással összehasonlítva annak ellenére képviselnek jóval magasabb arányt Magyarországon mint Csehországban, hogy a járműiparban például a cseh K+F-ráfordítások abszolút értéke közel duplája volt a magyarénak.

Hasonló torzítás figyelhető meg mindkét iparág K+F-intenzitása tekintetében (4. sor). A mutató nevezője a teljes kibocsátás, ami a magyar járműiparban a cseh érték 39.4 %-a volt (az elektronikai iparban 64 %-a). Az alacsony nevező az iparági K+F-intenzitás összehasonlítása során a valóságosnál kedvezőbb adatokat produkált.

A köztes inputok magas aránya ipárgspecifikus jellemvonás, a helyi hozzáadott érték előzetes várakozásaimnál magasabb magyarországi aránya (legalábbis a járműiparban) ugyanakkor számottevő feljebb lépési teljesítményt tükröz.

Figyelemreméltó, hogy a vizsgált iparágak K+F-intenzitása meglehetősen alacsony (a táblázatok 4. sora) – és ebben a tekintetben Szlovákia még visegrádi versenytársaitól is messze elmarad.

Az iparági összegző képet követően, térjünk rá a magyarországi vállalati minta adataira, amelyek vizsgálatához az Innodrive (FP7-es) kutatás megközelítési módszere jó kiindulási alapnak bizonyult.

<sup>121</sup> Összehasonlításképpen, 2011-ben, az USA-ban a megfelelő mutató  $(71-74 + M) / GFCF$  értéke az elektronikai és optikai eszközök gyártása iparágban 14,2 % volt; a járműiparban pedig 25 %. Japánban a megfelelő értékek: 23 % és 28,8 %; Németországban: 45,6 % és 41,9 %. (Forrás: OECD - WTO WIOD adatbázis alapján saját számítás.)

<sup>122</sup> Volt olyan cég, amelyik kiegészítő mellékletében egyszerűen a „konzernen belüli átcsoportosítás”, másnál pedig „konzernen belüli allokáció” szerepelt az igénybe vett szolgáltatások egyik (igen jelentős) tételeként.

## 11.1 Az Innodrive-módszer

Az Innodrive-kutatás az immateriális tőkét előállító foglalkoztatottak munkaügyi adataiból indult ki. A keretprogram résztvevői meghatározták azokat a foglalkozási csoportokat, amelyek tevékenysége az immateriális tőke létrehozását, bővítését, fejlesztését szolgálja, majd létszám- és béradatokat alapján, a ráfordítások tőkésítésével néhány tagállamra vonatkozóan számszerűsítették az immateriális tőkeállomány saját fejlesztésű részét (*Görzig és szerzőtársai, 2011*).

Fontos adalék ehhez, hogy a szellemi foglalkoztatottak csupán a munkaidejüknek meghatározott hányadában végeznek olyan tevékenységeket, ami növeli a vállalat immateriális tőkeállományát: munkaidejük kisebb-nagyobb részében napi rutinfeladatokat oldanak meg.

A humánerőforrás-menedzsment osztályon foglalkoztatottak például adminisztrációs tevékenységet folytatnak, vagy a kiválasztási, felvételi, és a munkaerő-értékelési folyamatot irányítják. Idejük más részében elemzéseket készítenek a fluktuációról, a vállalat rövid és középtávú munkaerő-igényéről, a szükséges képességekről és készségekről, valamint arról, hogy miként lehet ezek meglétét mérni a kiválasztás során, és milyen képzésekkel lehet mindezt házon belül fejleszteni. Kapcsolatot tartanak a térség felsőoktatási intézményeivel, közös projekteket dolgoznak ki. Részt vesznek az ösztönzési és a monitoringrendszer kialakításában, fejlesztik, alakítják a cégük foglalkoztató/munkahely arculatát, kidolgozzák az egyes foglalkoztatási kategóriák feladatkörét és szervezeti szerepét, hatásköreit, kialakítják a belső információáramlási, visszacsatolási rendszert stb.

Látható tehát, hogy a személyügyi tevékenységek egy része a vállalat immateriális tőkéjét gyarapítja,<sup>123</sup> míg másik része a cég folyamatos működéséhez járul hozzá. Hasonló a helyzet a cégek egyéb, nem közvetlenül a

---

<sup>123</sup> Nem véletlen, hogy a legújabb kutatások már közvetlen kapcsolatot fedeznek fel a modern személyügyi tevékenység és a vállalati teljesítménymutatók között (*Bloom – van Reenen, 2010; 2011*).

termelésben foglalkoztatott szellemi alkalmazottai esetében és a vállalatirányítás különböző területein: a tevékenység egy része beépül a vállalati immateriális tőke állományába (vagyis egy éven túl szolgálja a vállalkozást), például a vállalatszerkezeti tőkébe vagy a technológiai tőkébe, más részük a napi irányításnak, problémamegoldásnak, vagyis könyvelési szempontból közelítve, egy éven belül elhasználódó úgynevezett folyó termelőfelhasználásnak minősül.

Az Innodrive projekt felmérései során – részben korábbi vállalati vizsgálatok eredményeire, részben a korábbi amerikai szakirodalomra támaszkodva – közelítő becsléseket használtak az immateriális tőke létrehozásában közreműködő alkalmazottak tevékenységének felosztására (a termelőfelhasználás, illetve az immateriális tőke gyarapítás arányainak megállapítására – *Görzig és szerzőtársai*, 2011). K + F-tevékenység<sup>124</sup> esetén például, a tevékenység 70 százalékát sorolták az immateriális tőke gyarapítását szolgáló kategóriába. Az informatikai foglalkoztatottak esetében 50 százalékos súlyozást alkalmaztak. Ami pedig a vállalatirányításban és a marketingben foglalkoztatottak munkaidejének felosztását illeti, úgy ítélték meg, hogy a vállalatirányításban és a marketingben foglalkoztatottak tevékenységének 20 százaléka szolgálja a vállalatszerkezeti tőke gyarapítását. A vállalatirányításban foglalkoztatottak esetében ugyanis a munkaidőnek legnagyobb részét napi rutin vezetési feladatokra fordítják. A vállalatszerkezeti tőke gyarapítását azok a menedzsmenttevékenységek szolgálják, amelyek során az üzleti modellt gondolják újra, szervezeti átalakítást terveznek meg, stratégiai irányokat jelölnek ki és módosítanak, stb.

Összességében, mivel a saját fejlesztésű immateriális tőke költségeinek döntő hányadát a bérköltség (az adott tőkeállomány létrehozását, bővítését

---

<sup>124</sup> K + F-foglalkoztatottnak tekintettek minden nem informatikai területen dolgozó, mérnöki végzettségű foglalkoztatottat, vagyis ide sorolták a munkaidejük jelentős részében operatív, egy éven belül elhasználódó eredményű feladatokat végző folyamatmérnököket, projektmérnököket, minőségbiztosítási mérnököket, a gyártástervező mérnököket, és a tesztelésttechnikai mérnököket stb.

végző foglalkoztatottak bérköltsége) teszi ki, ezeknek a foglalkoztatottaknak a bérét, a fenti súlyozással korrigálva, immateriális beruházásnak tekintették.

A ráfordítások tőkésítésének fontos kérdése a megfelelő amortizációs ráta alkalmazása. Az immateriális tőke amortizációját a legtöbben nagymintás vállalati kérdőívekre (például: *Awano és szerzőtársai*, 2010) kapott válaszok eredményeként becsülték fel. Az Innodrive projekt a technológiai tőke esetében 20 százalékos amortizációval számolt, az informatikai tőke esetében pedig 33 százalékos, míg a vállalatszerkezeti tőke esetében 25 százalékos kulcsot alkalmazott (*Görzig és szerzőtársai*, 2011). *Dal Borgo és szerzőtársai* (2013), illetve *Corrado és szerzőtársai* (2012) a vállalatszerkezeti tőke egyes alkotóelemei esetében külön számolták az amortizációt, alacsonyabb kulcsot alkalmazva a technológiai tőke esetében (15 %), de jóval magasabbat a marketing és piackutatás eredményeként létrejövő immateriális tőke esetében (55 százalék), vagy az oktatás és egyéb szervezeti tőkeberuházások esetében (40 százalék).

Az alkalmazott kulcsok eltérései ellenére, közös vonásként arra figyelhetünk, hogy az immateriális tőke amortizációja az állóeszközökénél jóval magasabb.<sup>125</sup>

A teljes immateriális tőke számszerűsítése érdekében a saját fejlesztésű tőke állományához vagy ágazati input-output adatok alapján számítva adták hozzá a vásárolt immateriális szolgáltatásokat, vagy egyszerű értébecslést alkalmaztak. Ez utóbbi esetben, a vásárolt immateriális szolgáltatások számszerűsítéséhez abból az empirikus megfigyelésből indultak ki, hogy a vásárolt immateriális szolgáltatások értéke szoros összefüggést mutat az immateriális tőke saját fejlesztéssel történő gyarapításával. A teljes állományt így

---

<sup>125</sup> Az amortizációs kulcs kérdése valójában olyan összetett problémahalmazzal függ össze, ami nem teszi lehetővé, hogy nemzetgazdasági szinten, hosszabb távra meghatározhassanak leírási kulcsokat. A technológiai tőke amortizációs kulcsa egyrészt ipárgspecifikus (a szoftveriparban, vagy az elektronikai iparban például jóval nagyobb, mint a vegy- és gyógyszeriparban), másrészt függ az üzleti környezettől: a verseny erősségétől, a műszaki fejlődés sebességétől és ciklikus hatásoktól.

a saját fejlesztésű immateriális tőke állománya alapján becsülték fel, vagyis az immateriális tőke saját fejlesztésű elemeivel kapcsolatos bérköltségek mindegyikét meghatározott szorzóval szorozták fel.

## 11.2 A vizsgált mintánknál alkalmazott módszer

A vizsgált magyarországi cégek immateriális tőkeállományt gyarapító tevékenységeinek feltérképezéséhez az Innodrive-módszerből indultam ki, vagyis a szellemi foglalkoztatottak számának alakulását elemeztem. A szellemi foglalkoztatottak száma viszonylag könnyen megszerezhető, „kemény” és nemzetközi összehasonlításokra is alkalmas adat. A szellemi foglalkoztatottak számának növekedése piacgazdaságokban egyértelműen jelzi, hogy a termelés mellett, a helyi leányvállalatok más vállalati funkciókért is felelősséget vállaltak, többek között a vállalati immateriális tőkeállományt növelő tevékenységeket is végeznek. Mindazonáltal, részben az Innodrive-módszer korlátai, részben pedig a magyarországi adatok hiányosságai miatt szerényebb célt tűztem magam elé mint az említett nemzetközi felmérések: nem végeztem el a ráfordítások tőkésítését.

A magyarországi adatok hiányosságai között említést érdemel, hogy bár a cégek többsége fizikai/szellemi bontásban adja meg létszámát a mérlegbeszámolóhoz kapcsolódó kiegészítő mellékletben, egyesek a „direkt/indirekt”, vagy a „produktív/improduktív”, vagy „termelés/adminisztráció” kategóriákat használják. Az indirekt (vagy improduktív) foglalkoztatottaknak csupán egy része „szellemi foglalkoztatott”, vagyis csak egy részük dolgozik olyan munkakörben, ahol a tevékenység a vállalati immateriális tőke állományát gyarapíthatja. Az „indirekt”, vagy „improduktív” kategóriák a szellemi foglalkoztatottak mellett többek között a raktárosokat, anyagmozgatókat, karbantartókat, a recepciós, adminisztrációs, biztonsági személyzetet, a vállalati étkezőben foglalkoztatott személyzetet, a takarítókat stb. is tartalmazzák.

Az ebből fakadó torzítást nem tudtam kiküszöbölni: egyformán az immateriális tőke állományának gyarapítását szolgáló foglalkoztatottakként

kezelték a „szellemi”, és a „nem a közvetlen termelésben foglalkoztatottak” kategóriába sorolt foglalkoztatottakat.

Ami a ráfordítások tőkésítését illeti, az immateriális tőke létrehozásában közreműködő alkalmazottak tevékenységének egy éven belül/egy éven túl elhasználódó arányaira vonatkozó Innodrive-becslések átvétele egyrészt azért tűnt értelmetlennek, mert az immateriális tőke létrehozásában közreműködő alkalmazottak tevékenységének felosztásánál alkalmazott arányszámok empirikus megalapozottsága hagy némi kívánnivalót. Ami ennél is fontosabb: egy multinacionális vállalat szervezetén belül, az egyes országok/leányvállalatok között jelentős eltérések lehetnek abban a tekintetben, hogy az azonos szellemi foglalkoztatotti kategóriákon belül, a tevékenység hány százaléka szolgálja a vállalati immateriális tőke gyarapítását.

Más vállalatirányítási feladatokat végez egy helyi leányvállalat vezetősége, mint a regionális vagy globális központban lévő vezetők. Az előbbiek esetében nagyobb súllyal szerepelnek az operatív vezetési feladatok, míg az utóbbiak a tevékenységük nagyobb hányadát fordítják stratégiai tervezésre, illetve az üzleti folyamatok regionális/globális koordinációjára és integrációjára. Ennek megfelelően, a ráfordítások tőkésítésekor bérüket is másképpen kell súlyozni: a leányvállalatok menedzsmentjének tevékenysége a vállalati központok megfelelő funkcióban tevékenykedőkéénél kisebb hányadában szolgálja az immateriális tőke gyarapítását.<sup>126</sup> A leányvállalatok K + F-tevékenységeinek jellege (az immateriális tőkeállományhoz való hozzájárulása) is óriási minőségi eltéréseket mutathat (*Inzelt*, 2000; *Schmitz–Strambach*, 2009), vagyis más súlyt kellene alkalmazni periferikus termelő leányvállalatok K + F-ráfordításainak tőkésítésekor. Gyakori eset, hogy a periferikus leányvállalatoknál végzett K + F-tevékenység nagyobb része rutinfeladatok megoldásából és problémamegoldásból áll, és a tevékenység relatíve kisebb része gyarapítja a vállalat immateriális tőkéjét.

---

<sup>126</sup> Mindez annak ellenére igaz, hogy a multinacionális vállalati szervezetet heterarchiaként felfogó értelmezések (*Hedlund*, 1986) nyomán, egyre több írás állapítja meg, hogy a vállalatszerkezeti immateriális tőke messze nem csupán a vállalati központokban keletkezik (lásd *Tallman–Kozma*, 2010 áttekintését).

Másrészt, az is lehetetlenné tette a tőkésítést, hogy a mérlegbeszámolókat kísérő kiegészítő melléletekből kigyűjthető magyarországi adatok nem tartalmazzák a szellemi foglalkoztatottak foglalkozási csoportok szerinti megoszlását: csak a szellemi foglalkoztatottak (teljes) létszáma és az aggregált bérköltségük áll rendelkezésre. Nem tudjuk, hogy a szellemi foglalkoztatottak közül hányan tartoznak a menedzsmenthez, illetve mekkora a K + F-alkalmazottak, a vállalati informatikai rendszerekért felelős foglalkoztatottak, illetve a marketing és a márkáépítés területén tevékenykedők aránya.

Mindezek figyelembevételével, a ráfordítások tőkésítésével, a mintába került cégek immateriális tőkeállományának számszerűsítésével nem foglalkoztam. A helyi feldolgozóipari leányvállalatokban folytatott, immateriális erőforrások létrehozását célzó tevékenységek növekvő jelentőségét a szellemi foglalkoztatottak adatainak elemzésével mutatom be, a 2008 és 2013 közötti időszakban.

E mutató alakulását térségünkben elsőként *Crinó* (2005) vizsgálta, aki megállapította, hogy a piacgazdasági átalakulás első évtizedében (1993 és 2001 között) a szellemi/fizikai foglalkoztatottak aránya mind Csehországban, mind Magyarországon csökkent (!): 38 százalékról 33 százalékra, illetve 29 %-ról 25 %-ra (i.m.: 435. oldal). Ha jól belegondolunk, ez a megállapítás nem okoz meglepetést: ez az az időszak, amikor a közvetlentőke-befektetők tevékenységére visszavezethetően<sup>127</sup> a feldolgozóipari termelés, és ezen belül a gépgyártás „kiemelkedő nettó munkahelyteremtést produkált” (Kőrösi, 2005: 834. oldal). Márpedig, a termelés gyors felfutása idején természetes, hogy a közvetlenül a termelésben foglalkoztatottak aránya is emelkedik, nem csupán a foglalkoztatottak száma.

Az Innodrive-projekt vállalati adatbázisai egy későbbi időszakra (1999–2006) vonatkozóan tartalmazznak adatokat az immateriális tőke termeléséhez hozzájáruló foglalkoztatottak megoszlásáról és számuk alakulásáról. Régióink

---

<sup>127</sup> Kőrösi (i.m.) adatai szerint, egyedül a külföldi tulajdonú vállalatokban volt nettó munkahelyteremtés, a hazai vállalatok nettó munkahelyrombolók voltak.

országai közül Csehország és Szlovénia adatai szerepelnek az adatbázisban: esetükben a számok már egyértelmű növekedést mutatnak.<sup>128</sup>

A másik kutatási kérdésem az volt, hogy milyen vásárolt szolgáltatásokkal növelték immateriális tőkeállományukat a mintába került cégek, vagyis milyen ezzel kapcsolatos ráfordításokról számoltak be a kiegészítő mellékleteikben? A vásárolt immateriális inputokról a kiegészítő mellékletek „igénybe vett szolgáltatások” rovata ad tájékoztatást. Ezt a rovatot tekintetem át annak a kérdésnek a megválaszolásához, hogy a vizsgált leányvállalatok körében mennyire elterjedt a (vásárolt) immateriális beruházások valamilyen formája, illetve, hogy milyen típusú beruházásokat említene leggyakrabban.

Esetenként a cégek üzleti jelentései és egyéb, interneten közzreadott információi is rendelkezésre álltak, ezek a leányvállalati immateriális tőkeállomány növelését célzó tevékenységek feltérképezése szempontjából szintén hasznos információforrásnak bizonyultak, csakúgy, mint az a tény, hogy a vizsgált 42 cégből 15 esetében, korábban interjút is készítettem.

Az immateriális tőkeállomány növelését célzó vásárolt szolgáltatások feltérképezése azért érdekes, mert a hazai szakirodalomban közhelynek számít a vállalatok gyenge innovációs aktivitása (Havas, 2009; Hámori–Szabó, 2010; Halpern–Muraközy, 2010; 2012). Ugyanakkor, az immateriális tőke-felhalmozás csatornáinak a saját K+F-tevékenységen túllépő feltérképezése az innovációs aktivitás néhány, magyarországi cégek vonatkozásában kevésbé elemzett<sup>129</sup> dimenziójára is rávilágít.

---

<sup>128</sup> Csehországban 1999 és 2006 között a vizsgált vállalatok körében (számuk 1999-ben közel 12 ezer, 2006-ban 19130 volt) átlagosan két és félszeresére nőtt az immateriális tőkét létrehozó foglalkoztatottak száma, vagyis a menedzsment és a marketingben, informatikai és kutatói munkakörökben foglalkoztatottak létszáma. A legnagyobb mértékben, több mint háromszorosára, az informatikai tőkével összefüggő állomány létszáma nőtt. Szlovéniában (35351, illetve 39352 cég körében) a mutató növekedése 1999 és 2004 között mindössze 16 százalék volt (az informatikusok létszáma 65 százalékkal nőtt, a kutatóké ellenben 9 százalékkal csökkent). (Innodrive Company Intangibles Database, 2011 alapján saját számítás).

<sup>129</sup> A kivételek közé tartozik Makó és szerzőtársai 2011; 2012.

### 11.3 A vállalati minta és néhány óvatosságra intő megfontolás

A mintába autóiipari és elektronikai multinacionális vállalatok hazai leányvállalatai közül válogattam cégeket. Összesen 42 vállalat mérlegeinek kiegészítő mellékleteit dolgoztam fel: 23 (széles értelemben tekintett, tehát beszállító cégeket is tartalmazó) autóiipari és 19 elektronikai céget.<sup>130</sup>

A minta kiválasztásához kiindulópontként a HVG TOP 500-as 2013-as és 2014-es listáit (a legnagyobb árbevételű, illetve a legnyereségesebb cégek) használtam fel. Ezek az adatbázisok a listázott cégek ágazati hovatartozását is feltüntetik. A kiválasztott cégek kiegészítő mellékletei segítségével ellenőriztem, hogy az adott cég külföldi tulajdonban van-e, közzétette-e már 2008-ban is a mérlegbeszámolóját és ennek kiegészítő mellékletét, illetve feltüntette-e a kiegészítő mellékletében a foglalkoztatottainak megoszlását.<sup>131</sup>

A mintába került cégek mindegyike külföldi tulajdonban lévő, 250 főnél nagyobb cég volt (250–500 főt foglalkoztatott 6, 500-nál több foglalkoztatottal rendelkezett 36 cég). Tudatosan válogattam a 250 főnél nagyobb cégek közül, ugyanis esetükben jobban értelmezhető az immateriális tőkeállomány növelését

---

<sup>130</sup> Említést érdemel, hogy jelentős átfedés van a két iparág között, mivel az autóiipari beszállítók egy része járműipari elektronikát gyárt.

<sup>131</sup> A mintában nem szerepel néhány fontos ágazati szereplő: amelyek kiegészítő mellékletei nem tüntették fel a fizikai és szellemi foglalkoztatottak megoszlását, vagy amelyek egyetlen konszolidált mérleget és hozzá kapcsolódó kiegészítő mellékletet készítenek, így nem lehet elhatárolni a vállalatcsoportnak a vizsgált ágazatokba tartozó tagjaival kapcsolatos információkat a vizsgált ágazatokon kívüliekétől. Nem szerepelnek olyan jelentős szereplők sem, mint a Videoton Holding Zrt. (sem leányvállalatai), mert kizárólag külföldi érdekeltségű cégeket vizsgáltam. A mintából kimaradt továbbá két jelentős elektronikai cég: az Ericsson és az IBM DSS: az Ericsson létszáma ugyanis kizárólag, az IBM-é pedig 86 %-ban szellemi foglalkoztatottakból áll. Ez utóbbi cég esetében a háttértároló gyártás és összeszerelés az árbevétel csekély hányadát (0,25 %-át!) tette ki 2013-ban. A bevétel döntő része információtechnológiai, beszerzési (más IBM leányvállalatoknak), technikai és oktatási (IBM ügyfeleknek) szolgáltatások multinacionális szervezeten belüli exportjából származik.

célzó tevékenységet végző foglalkoztatottak számának változása, mint kisebb cégek esetében.

A vizsgált cégek körében a foglalkoztatottak száma 2013-ban összesen 66 245, az összes árbevétel pedig 6099,1 milliárd forint volt, ami a két iparág összes foglalkoztatottjának 35 százalékát, értékesítésének 74,7 százalékát képviseli.<sup>132</sup>

Korábban említettem, hogy a kiegészítő mellékletek nem egységes kategorizálása (a szellemi/fizikai, illetve direkt/indirekt vagy produktív/improduktív kategóriák keveredése) torzíthatja a következtetéseinket. Más torzító hatásokkal is számolnunk kell. A mintánkba került cégek nem egységesen januártól decemberig számolják az üzleti évüket (az év első felében végződő üzletiév-számítás esetében így az adatokat az előző évhez számítottam, az év második felében végződőket pedig az adott évnek tekintettem).

Ennél fontosabb torzítást jelent, hogy a vizsgált cégek többsége kisebb-nagyobb arányban kölcsönzött munkaerőt is foglalkoztatott. A Nemzeti Munkaügyi Hivatal kiadványa szerint, 2013-ben 7500 foglalkoztató 738 hazai munkaerő-kölcsönző céggel szerződött. A kölcsönzés 120 704 munkavállalót érintett, ebből 18 604 volt szellemi foglalkoztatott (NMH, 2013). A számítógép, elektronikai és optikai termékek gyártása, valamint a járműipar ágazataiban a foglalkoztatók erőteljesen éltek a munkaerő-kölcsönzés lehetőségével. A vizsgált két ágazatban 413 foglalkoztató összesen 18 592 fő kölcsönzött munkaerőt foglalkoztatott, ami a két ágazat összes foglalkoztatottjának közel 10 százaléka. Ami a mintába került cégeket illeti, a vizsgált kiegészítő mellékletek nem közöltek információt a kölcsönzött munkaerő számáról, megoszlásáról, mindössze a bérelt munkaerő költségét szerepeltették az „egyéb ráfordítások” rovatban.

Következtetéseinket a másik kutatási kérdés, a vásárolt immateriális szolgáltatások vonatkozásában az is torzíthatja, hogy míg néhány cég a mérlegének kiegészítő mellékletében számos részletet közölt a tevékenységéről, a vásárolt szolgáltatások megoszlásáról, a licencekről, a menedzsmentdíjakról stb. – más cégek igencsak szűkszavúak voltak (mintánk harmada). Bár a

---

<sup>132</sup> Forrás: KSH-adatok alapján saját számítás.

kiegészítő mellékletben feltüntetett információkat a cégek honlapján és egyéb sajtóanyagokban szereplő információkkal egészítettem ki, amennyiben a mintában szereplő cégre vonatkozóan semmilyen explicit adatot nem találtam arról, hogy az adott cég igénybe vett volna oktatási, informatikai, tanácsadási stb. szolgáltatásokat, akkor a cég értelemszerűen a „nem végzett ilyen típusú immateriális beruházást” kategóriába került. Ami a meginterjúvált cégeket illeti, volt arra példa, hogy bár az interneten, illetve a kiegészítő mellékletben semmilyen információ nem utalt immateriális beruházásokra, az interjúk során egyértelműen kiderült, hogy az adott cég vásárolt immateriális szolgáltatásokat, és/vagy a saját tevékenységi körében is viszonylag jelentős fejlesztési feladatok szerepeltek, csak éppen nem adta ezeket közre sem a kiegészítő mellékletében, sőt minderre a honlapján sem utalt semmi.

#### **11.4 Eredmények**

A vizsgált fél évtizedes időszakban a mintába került cégek foglalkoztatottainak száma 13,6 százalékkal, szellemi foglalkoztatottainak száma pedig 36,3 százalékkal nőtt. Bár e két iparágat igencsak erőteljesen sújtotta a válság éveinek globális kereslet-visszaesése, 2013-ra a vizsgált cégek többsége már túljutott a válságon: mind az árbevétel, mind a foglalkoztatottak száma már több éve nőtt. Ami a foglalkoztatottak számát illeti, a válságot követő bővülés nem minden esetben ellensúlyozta a válság éveinek visszaesését: 2013-ban 42 vállalatból 11 esetben (főként, 63%-ban elektronikai cégek esetében) volt kisebb a létszám, mint 2008-ban. A szellemi foglalkoztatottak száma azonban csak hat cégnél csökkent, és ezekben az esetekben is a fizikai foglalkoztatottakénál jóval kisebb mértékben.

A létszámát csökkentő 11 cég közül három állt egyértelműen zsugorodó pályára (Magyarországon): 2014 végén az egyik be is szüntette a tevékenységét. A többiek esetében a 2008-asnál alacsonyabb létszám inkább arra vezethető vissza, hogy válságot követően a cégek óvatosabban bővítették ismét a létszámukat: a megrendelések felfutásakor nagyobb mértékben támaszkodtak bérelt munkaerőre.

2013-ra a szellemi foglalkoztatottaknak nem csupán a száma, az aránya is nőtt: a 2008. évi 22,3 százalékos átlagos értékről, 26,8 százalékra (bár a bérelt fizikai foglalkoztatottak miatt ez az arány jócskán felülbecsült). A szellemi foglalkoztatottak aránya tekintetében meglehetősen nagy szóródás figyelhető meg a mintába került cégek körében ( $\varsigma=14,01$ ), a legnagyobb szellemi foglalkoztatotti hányad (64 százalék) és a legkisebb (3,4 százalék) között 18,6-szoros a különbség. Említést érdemel, hogy a szellemi foglalkoztatottak összes foglalkoztatotton belüli aránya a minta bő egynegyedénél (11 cégnél) csökkent, a csökkenő hányad mögött ugyanakkor, több cég esetében is a nevező, vagyis az összes foglalkoztatott létszámának gyors növekedése állt.

A kiegészítő mellékletekből erőteljes immateriális beruházási aktivitás rajzolódott ki. A minta cégeinek fele ( $N = 21$ ) számolt be valamilyen (saját vagy vásárolt) K+F-tevékenységről.

A kutatás-fejlesztés szűk értelmezése<sup>133</sup> következtében a valamilyen K+F-tevékenységet végző cégek valódi aránya ennél magasabb: több olyan cég is akadt, amelyik, bár a kiegészítő mellékletében nem tüntetett fel K+F-tevékenységet, sem K+F-fel kapcsolatos költségeket, mindazonáltal, az üzleti jelentésében, vagy egyéb vállalati információiban beszámolt arról, hogy

- a) K+F együttműködést folytat a régiójának valamelyik egyetemével;
- b) változtatott egyes technológiai folyamatain, vagy új technológiát szerzett be;
- c) új vállalatirányítási szoftvert vezetett be;
- d) növelte a termelési folyamatainak energiahatékonyságát;

---

<sup>133</sup> Nem csupán a K+F szűk értelmezése okozza, hogy a statisztikák a valóságosnál kisebbnek mutatják a K+F-tevékenységet végző cégek számát. A K+F-tevékenység bejelentésének változó gyakorlatáról és ennek motivációiról részletesen ír Sass, 2013.

- e) bővítette/megváltoztatta termékskáláját;
- f) technikai támogatást vett igénybe az anyavállalatától;
- g) új humánerőforrás-fejlesztési módszereket vezetett be;
- h) átalakította vállalati szervezetét.

Szervezeti innovációról (ha nem is feltétlenül explicit módon) több cég is beszámolt: szervezeti struktúraváltásról; új, önálló részlegek kialakításáról (például projektmenedzsment); új minősítések megszerzéséről; lean, kaizen, kanban, hat szigma és egyéb menedzsment módszerek bevezetéséről, illetve egyéb munkaszervezeti újításokról.

A listában felsorolt tevékenységek és eredmények többsége „nem tudományos kutatáson alapuló”, mindazonáltal *fejlesztést* (tehát a K+F-tevékenység „F” elemét) igénylő ún. „nem technológiai innovációkat” tartalmaz. Mégis, a vállalatok többsége (a szakpolitikához hasonlóan – Havas, 2014) az ezekhez szükséges tevékenységeket még ma sem tekinti K+F-tevékenységnek, és nem tünteti fel a kiegészítő mellékletében. Sőt, bizonyos költségkűszöb alatt előfordul, hogy a par excellence tudományos kutatást igénylő feladatok (listánkban az „a” pont) sem szerepelnek a kiegészítő mellékletek K+F-tevékenységről beszámoló fejezeteiben (lásd még: Sass, 2013).

Ami a felsorolt fejlesztési feladatokat illeti, ezek természetesen anyavállalati kezdeményezésre végzett tevékenységek: az új termék bevezetése az anyavállalat relokációs döntésének eredménye, nem pedig a vizsgált cégek saját fejlesztése (egy-két kivétellel). Az egyéb fejlesztési feladatok, különösen az informatikai tőkeállományt és a vállalatszervezeti tőkét növelő változások és tevékenységek szintén anyavállalati kezdeményezésre valósultak meg, az eljárásfejlesztés érdekében végzett állóeszköz- és immateriális beruházásokat szintén az anyavállalatok finanszírozták. Az immateriális beruházások részletei (különösen a c); d); g); és h) tételek, illetve az új menedzsment módszerek) jól mutatják, hogy a leányvállalatok együtt fejlődnek anyavállalataikkal.

A cégek kétharmada (N = 28) jelezte, hogy tanácsadási, szakértői szolgáltatást vett igénybe. Ez részben mérnöki-, menedzsment-, vagy/és környezetvédelmi szolgáltatásvásárlást, részben pedig a vállalati központnak fizetett menedzsment-tanácsadási díjat takarta (bár a központnak történő kifizetéseket a legtöbb cég külön tüntette fel: „royalty”; „technikai szolgáltatás”; „a központ által (külföldről) delegált menedzserekkel kapcsolatos költségek”; „vevői kapcsolattartás”; „márkanév használat”; „kapcsolt vállalkozás által számlázott jogdíjak”, vagy „szervezetfejlesztés” címszavak alatt).

A munkaerő oktatását, továbbképzését is 28 cég tüntette fel explicit módon a kiegészítő mellékleteiben (ennél valószínűleg többen költhettek erre a célra). Hasonlóképpen, bár a munkáltatói márkafejlesztésbe irányuló beruházásokkal kapcsolatos információk mindössze hat cég esetében kerültek

elő (akár az írásos anyagokban, akár az interjúk során), a vizsgált cégek valószínűleg ennél nagyobb arányban hajtottak végre kisebb-nagyobb immateriális beruházásokat ezzel a céllal: az interjúk során ugyanis gyakorlatilag kivétel nélkül felmerült, hogy a cégek egyre nehezebben tudnak megfelelően képzett új munkavállalókat felvenni: hiányuk lassan az expanziós törekvések egyik legfontosabb korlátjának bizonyul.

Informatikai szolgáltatásokat a vizsgált cégek közel fele vásárolt (N = 19). A részletes beszámolókból kiderült, hogy ezek a szolgáltatások többségükben a vállalat informatikai tőkeállományát növelték, vagyis nem egyszerű rendszerfelügyelet, adatrögzítés, karbantartás, hibaelhárítás szerepelt ezen a címen, hanem olyan projektek, amelyek az üzleti intelligencia kiterjesztését szolgálták meghatározott üzleti folyamatokra. A példák között e-beszerzési megoldások és e-folyamatmenedzsment megoldások szerepeltek. További 6 cég esetében – bár a szoftverfejlesztés / ~vásárlás sem a saját K+F-tevékenység leírásában, sem a vásárolt szolgáltatások között nem szerepelt explicit módon, az immateriális javak „vagyon értékű jogok” sorában feltüntetett érték nőtt: a kiegészítő mellékletek tanúsága szerint, ez minden esetben az informatikai tőkeállomány növekedésére utalt.

Végül, a minta harmadában (N = 14), a kiegészítő mellékletekben a cégek részletesen beszámoltak a környezetvédelmi beruházásaikról. Saját fejlesztésű immateriális beruházásnak minősült a formális környezetvédelmi stratégia kialakítása; a folyamatauditok kiterjesztése a környezetvédelmi szempontok vizsgálatára; illetve új formális rendszer bevezetése a társvállalatok legjobb környezetgazdálkodási gyakorlatának megosztása és átvétele érdekében. Részben állóeszköz-, részben immateriális beruházásokat igényelt az energiahatékonyság növelése, a fajlagos anyagköltségek csökkentése, az újrahasznosítási arány növelése.

A mintába került cégek elenyésző hányadánál került sor piac-/vevőközeli tevékenységekkel kapcsolatos immateriális beruházásokra: ha mégis, akkor leginkább olyan tételek merültek fel, mint terméktámogatás, meghatározott termékek, megoldások használatával kapcsolatos oktatás, esettanulmányok készítése (ezekben a cég megoldásainak felhasználását részletezték), illetve

marketingtevékenység (azokban az esetekben, amikor a multinacionális vállalat régiós marketing-, illetve értékesítési központja is a hazai leányvállalat felelősségi körébe került).

A következtetések levonása előtt figyelembe kell vennünk, hogy az immateriális tőkefelhalmozás mértékét és összetételét ipárag-specifikus tényezők és az adott szereplő értékláncbeli pozíciója egyaránt befolyásolják. Multinacionális vállalatok exportorientált feldolgozóipari leányvállalatai esetében más típusú és mennyiségű immateriális-tőke-felhalmozásra van szükség, mint a helyi piacot megcélzó leányvállalatok esetében. Más összetételű immateriális tőkefelhalmozás jellemzi a világpiacon önállóan versengő cégeket, és megint más a multinacionális cégekkel hosszú távú szerződéses kapcsolatban álló hálózati partnereket.

Állításomat egyetlen 'kontrollcsoporttal': multinacionális cégek helyi piacra termelő és az anyavállalataik egyéb termékeinek disztribúciójával foglalkozó leányvállalatainak mintáján illusztrálom. A minta gyorsan forgó fogyasztási cikkekre (*fast moving consumer goods*, FMCG) szakosodott multinacionális vállalatok magyarországi leányvállalataiból áll. Hat '*blue chip*', azaz a tőzsdén jegyzett nagy forgalmú, nagy kapitalizációjú, FMCG-céget választottam: immateriális-tőke-felhalmozásuk eltérő jellegzetességeit a kiegészítő mellékleteik elemzésével illusztrálom. E hat cég 2013-as adatai szerint, az összes foglalkoztatottjuk (5059 fő) 55,5 százaléka volt szellemi foglalkoztatott: arányuk tehát jócskán felülmúlta a vizsgált autóipari és elektronikai cégek megfelelő mutatójának értékét (26,8 %).

Tegyük hozzá, a vizsgált cégek közül ketten is bejelentették, hogy 2015-től megszüntetik magyarországi gyártási tevékenységüket (illetve annak egy részét), és kizárólag (főként) kereskedelmi, marketing- és vevőszolgálati tevékenységre szakosodnak. Ezeket a cégeket már 2013-ban is a korábbi évekhez képest csökkenő létszám és növekvő szellemi foglalkoztatott-arány jellemezte, de 2015 után várhatóan a szellemi foglalkoztatottaik aránya 100 százalékra nő majd (közelíti a 100 %-ot).

A vizsgált cégek mutatói a gyorsan forgó fogyasztási cikkek előállító szektor sajátosságait tükrözik. A fizikai foglalkoztatottak a másik két ipárhoz

képest csekély arányán túlmenően, jellemző rájuk a belföldi piaci orientáció (57 %, míg a másik két iparágban a minta cégeinél átlagosan csupán 16,1%<sup>134</sup>); a vásárolt immateriális szolgáltatásaik pedig leginkább a marketinggel, reklámmal, a vállalati hírnév erősítésével, lojalitási programokkal (vevőhűség), és az értékesítéssel kapcsolatos tevékenységekkel függenek össze. A kiegészítő mellékletek tanúsága szerint, az FMCG-cégek egy része a közelmúltban a versenytársak márkáinak felvásárlásával bővítette immateriális tőke állományát. A leányvállalati vállalatszerkezeti tőkébe irányuló beruházásnak tekinthetjük a kiegészítő mellékletekben az anyavállalat által a leányvállalathoz delegált külföldi a menedzserekkel kapcsolatos költségeket. A vizsgált FMCG-cégek közül mindössze egy tüntetett fel K + F-tevékenységet 2013-ban, ugyanakkor mindannyian említettek piackutatási, oktatási és informatikai beruházásokat.

## 11.5 Következtetések

A kapott eredmények alkalmat adnak néhány általános következtetés levonására.

1) A vizsgált időszakban, gyakorlatilag minden egyes cégnél, a feljebb lépéssel párhuzamosan intenzívebbé vált az immateriális tőkefelhalmozás.<sup>135</sup> A cégek növelték szellemi foglalkoztatottaik létszámát, és vásárolt szolgáltatásokkal is gyarapították immateriális tőkeállományukat. A legelterjedtebb immateriális beruházási cél az informatikai és a humán tőkeállomány (vállalatszerkezeti tőke) gyarapítása volt, de a vásárolt szolgáltatások között gyakran szerepeltek környezetvédelmi és mérnöki szolgáltatások, illetve menedzsment-tanácsadás.

---

<sup>134</sup> A vizsgált iparágakban a valóságban még ennél is jóval kisebb a belföldi értékesítés aránya: az adatot ugyanis torzítják azok az esetek, amikor a helyi termelő leányvállalatok az anyavállalataik önálló jogi személyiségű, Magyarországon bejegyzett kereskedelmi központjaiba szállítják az exportra kerülő termékeiket (ez esetben a nyilvántartás szerint belföldi értékesítés történik).

<sup>135</sup> A kiegészítő mellékletek és a mintába válogatott cégekről összegyűjtött egyéb információk arról tanúskodtak, hogy 2013-ra már a cégek mindegyike felmutatott kisebb–nagyobb feljebb lépési teljesítményt. A vizsgálat időpontjában a mintába került cégek mindegyike már legalább hat éve jelen volt Magyarországon.

Az anyavállalatok transzferei (az anyavállalatoktól vásárolt szolgáltatások) is leginkább a leányvállalatok informatikai és vállalatszerkezeti tőkéjét gyarapították.

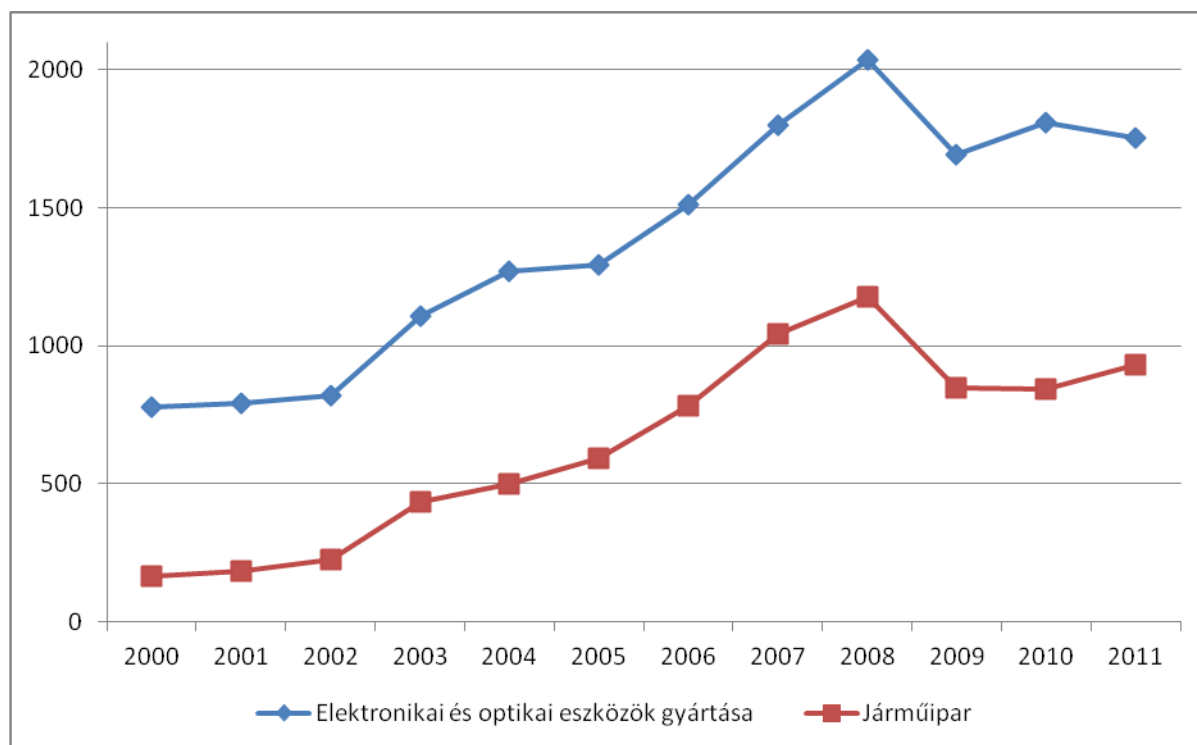
Ismét hangsúlyoznunk kell, hogy ezek a külföldi tulajdonú nagyvállalatok nagyon speciális mintát alkotnak: tapasztalataik kevésbé alkalmasak általánosítás következtetések levonására. A mintánkba válogatott cégek immateriálistőke-beruházásai ugyanis valószínűleg magasan meghaladják a hazai átlagot.

Idézzük fel ezzel kapcsolatban *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 (*IUC*, 2011; *Radošević-Kaderabková*, 2011) 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.

Hasonló lehet a helyzet a magyarországi immateriális tőkefelhalmozás területén is: bár néhány kiemelkedő feldolgozóipari cég immateriálistőkefelhalmozása nem marad el jelentős mértékben az európai átlagtól, de ez a tevékenység rendkívül koncentráltan van jelen. Ennek bizonyítása ugyanakkor további kutatásokat, elsődleges adatgyűjtést igényel.

A mintába került cégek adatai alapján levont első következtetésem az iparági szintű adatok fényében is megvizsgáltam. Arra voltam kíváncsi, hogy vajon a magyarországi idősoros adatok is hasonló tendenciát tükröznek? A 7. ábra azt mutatja, hogy a kétezres években, a vásárolt tudásalapú üzleti szolgáltatások tekintetében mindkét iparág ráfordításai egyértelműen és gyorsan nőttek (bár a válság átmeneti visszaesést okozott), mégpedig a járműiparban alacsonyabb szintről indulva, de jóval dinamikusabban, mint az elektronikai iparban.

**7. ábra: A vásárolt tudásalapú üzleti szolgáltatások\* értéke a járműiparban és az elektronikai és optikai eszközök gyártása iparágban, Magyarországon (folyó áron, millió dollárban)**

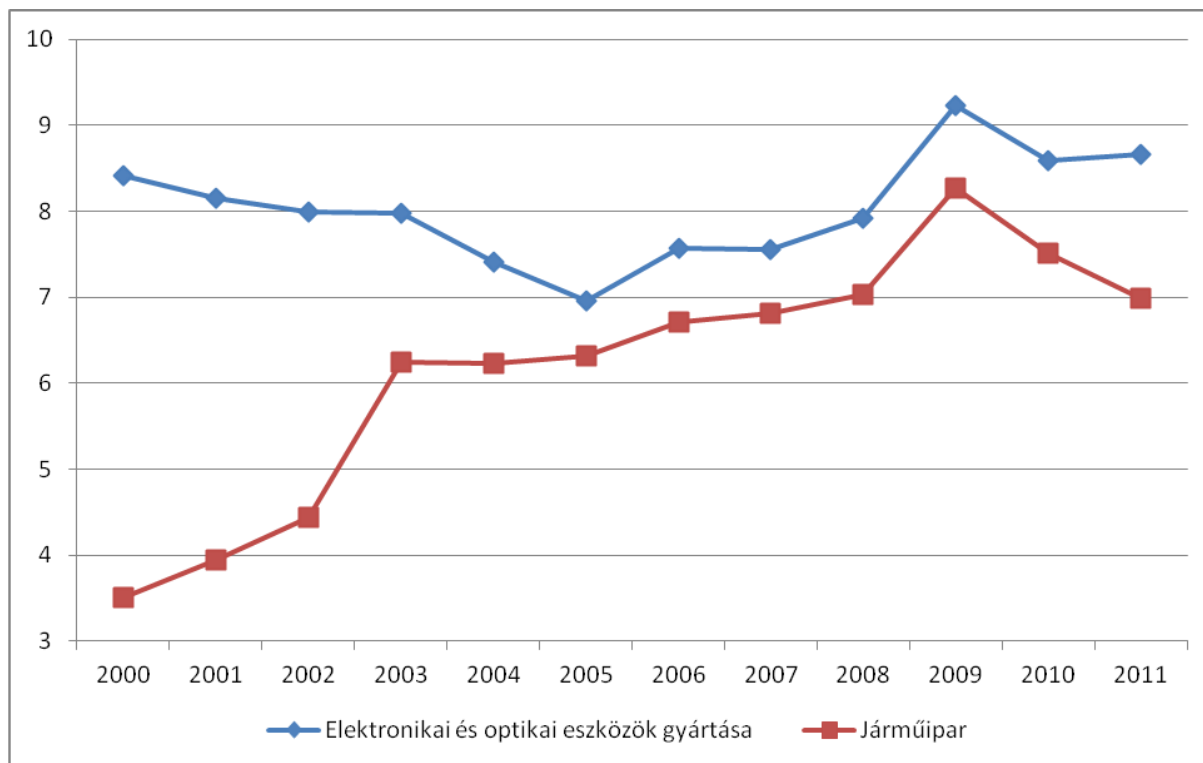


\* = mérnöki tevékenység és műszaki vizsgálat; tudományos kutatás; reklám és piackutatás; egyéb szakmai és műszaki tudományos tevékenység, oktatási szolgáltatások

Forrás: OECD & WTO WIOD adatbázis alapján saját számítás

A 7. ábrából kirajzolódó képet pontosítja, ha az immateriális ráfordítások (pontosabban az immateriális ráfordítások közelítő változójának tekintett vásárolt tudásalapú üzleti szolgáltatásokra fordított összegek) alakulását az összes köztes inputhoz viszonyítva vizsgálom meg (8. ábra). A 8. ábra jól mutatja a két iparág közötti különbséget: míg az elektronikai iparban a vásárolt tudásalapú üzleti szolgáltatásokra fordított összegek az összes köztes input viszonylag stabil, lassan növekvő hányadát tették ki, a járműiparban ez az arány dinamikusán nőtt és mára megközelítette az elektronikai ipar jóval magasabbról indult mutatóját.

**8. ábra: A vásárolt tudásalapú üzleti szolgáltatások\* súlya az összes köztes inputon belül a járműiparban és az elektronikai és optikai eszközök gyártása iparágban Magyarországon (folyó áron, százalékban)**



\* = mérnöki tevékenység és műszaki vizsgálat; tudományos kutatás; reklám és piackutatás; egyéb szakmai és műszaki tudományos tevékenység, oktatási szolgáltatások

Forrás: OECD & WTO WIOD adatbázis alapján saját számítás

A mintába került cégek adataira visszatérve, ami a kiegészítő mellékletekből kirajzolódó immateriális beruházási tevékenységeket illeti, az eredmények azt mutatják, hogy

2) Jóval nagyobb azoknak a cégeknek az aránya, amelyek valamilyen típusú immateriális-beruházást végeznek, mint a K + F-tevékenységet végző vagy K + F-szolgáltatást vásárló cégeké. A másik oldalról, az is kiderült, hogy bár vizsgált cégeknek több mint a fele olyan hivatalos információt tett közzé, miszerint semmilyen K+F-tevékenységet nem végez, a kiegészítő mellékletek és egyéb vállalati információk alapján nyilvánvaló volt, hogy ún. „nem tudományalapú

fejlesztést” igenis sokfélét végeznek, mégpedig esetenként jelentős ráfordításokkal.<sup>136</sup>

Azt is megállapíthatjuk, hogy

3) Az immateriálistőke-felhalmozás mértékét és fő összetevőit a cégek iparág-specifikus jellemvonásai erőteljesen befolyásolják.

4) 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.

5) Mindössze néhány kiemelkedő helyi leányvállalat képes az anyavállalatának immateriális tőkéjéhez (pontosabban a multinacionális vállalati szintű immateriális tőkéhez) közvetlenül hozzájárulni.<sup>137</sup>

A leányvállalati integrációt szolgálják, és/vagy a helyi alaptevékenységet segítik a mintánk nagy részénél kimutatott oktatási, képzési és informatikai ráfordítások. Ugyanide sorolható a helyi alaptevékenységhez kapcsolódó, problémamegoldásra, tesztelésre, eljárásokra, új projekt beindításával kapcsolatos feladatokra korlátozódó fejlesztés, és/vagy műszaki tanácsadás-vásárlás. Ide tartoznak továbbá a központ által elszámolt licencdíjak és a vállalatszerkezeti tőkét gyarapító immateriálistőke-ráfordítások: a menedzsment-tanácsadás és a szervezetfejlesztés.

6) A vizsgált cégek immateriális beruházásainak részletei azt mutatják, hogy a helyi alaptevékenységhez kapcsolódó immateriális ráfordítások a termelékenység

---

<sup>136</sup> Vállalati körben a K+F leszűkített értelmezése komoly számbavételi problémákat okoz Magyarországon (Sass, 2013), ugyanis csupán azokat a tevékenységeket tekintik K+F-nek, ami a vállalat technológiai tőkéjét hivatott növelni (és ezeket sem mindig tüntetik fel).

<sup>137</sup> Közvetve ugyanis természetesen a leányvállalati integrációt elősegítő immateriális beruházások is hozzájárulnak a multinacionális vállalati szintű vállalatszerkezeti tőkéhez. Közvetlen hozzájárulást jelent például a leányvállalati K+F-tevékenység, a leányvállalatok informatikusai által fejlesztett szoftver, amelyet a termékbe építenek, vagy vállalatspecifikus alkalmazás, amelyet a multinacionális szervezet egészében használnak.

növelését segítik elő (műszaki- és menedzsment-tanácsadás, oktatás, továbbképzés, legjobb gyakorlat-megosztási programok; informatikai fejlesztések, munkaszervezeti újítások). Mindez egybevágh azokkal vizsgálatokkal, amelyek szoros, ok-okozati összefüggést mutattak ki az immateriális beruházások és a termelékenység növekedése között (például: *Corrado és szerzőtársai*, 2014; *Ilmakunnas–Piekkola*, 2014; *OECD*, 2013.a).

Ezek az eredmények az immateriális-tőke-felhalmozáson alapuló felzárkózási, feljebb lépési pálya támogatási rendszerének kialakítása szempontjából lényegesek a gazdaságpolitikai döntéshozók számára.

A kutatás fontos tanulsága, hogy bár a felzárkózást az immateriális-tőke-felhalmozással összefüggésben tárgyaló szakirodalom – különösen a délkelet-ázsiai felzárkózási sikertörténetek (például *Bell–Pavitt*, 1992; *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.

Bár a vizsgált adatokból nem derül ki, hogy a mintába került leányvállalatok az immateriális tőkeállományuk gyarapítását célzó szolgáltatásokat helyi cégektől vásárolták-e, a gazdaságpolitikai döntéshozók számára megfontolandó, hogy a tudásalapú üzleti szolgáltatásokat nyújtó cégek (például környezetvédelmi szolgáltatók, formatervezők, mérnökirodák, marketingcégek, szoftvercégek) gyakran könnyebben létesítenek üzleti kapcsolatot a multinacionális cégek helyi feldolgozóipari leányvállalataival, mint az alkatrész-/részegység-beszállítók.

Ezt az állítást az OECD–WTO WIOD adatbázisának iparági adatai támasztják alá. Míg a Magyarországon gyártott elektronikai és járműipari termékekbe épített alkatrészek és részegységek döntő hányada importból

származik,<sup>138</sup> a WIOD-adatok arról tanúskodnak, hogy 2011-ben az elektronikai iparban másfélszer annyit költöttek a szereplők belföldről beszerzett tudásalapú üzleti szolgáltatásokra, mint importból beszerzettekre; a járműiparban pedig közel azonos arányban vásároltak a cégek külföldről tudásalapú üzleti szolgáltatásokat, mint hazai beszerzésből (forrás: OECD - WTO WIOD adatbázis alapján saját számítás).<sup>139</sup>

Mindezek alapján megalapozottnak tűnik a következtetés, hogy igencsak idejétmúlt a magyarországi gazdaságpolitikai döntéshozók egyoldalúan termékközpontú (feldolgozóipar-központú) szemlélete: a döntéshozóknak nagyobb hangsúlyt kellene fektetniük a tudásalapú üzleti szolgáltatásokra – például a beszállítás-ösztönzési programok kialakításakor. Az ebben a fejezetben ismertetett eredmények arra is rávilágítanak, hogy a tudomány-, technológia- és innovációpolitika eszköztárának továbbfejlesztéséhez (Havas, 2014) az egyik kiindulópontot az innováció széles értelmezése és az ún. nem technológiai innovációk (*Baranaño, 2003; Schmidt–Rammer, 2007; Mothe–Thi, 2010*) versenyképességi hozzájárulásának nagyobb elismerése jelentené.

---

<sup>138</sup> Az elektronikai iparban, 2011-ben az importból beszerzett elektronikai ipari inputok értéke (11 167 millió USD) volt: ez a belföldről beszerzett elektronikai inputok (88 millió USD) értékének 126,7-szerese (forrás: OECD–WTO WIOD adatbázis alapján saját számítás). A járműiparban, ha kizárólag a járműipari inputokat vizsgáljuk, a megfelelő arány (import/belföldről beszerzett járműipari input) 5,6-szeres volt. Mivel a járműipar egyéb szakágazatok termékeit is jelentős mennyiségben használ fel köztes inputként, megvizsgáltam az import/belföldről beszerzett járműipari inputok arányát a járműipar plusz négy másik szakágazat vonatkozásában (vagyis a nem csupán a járműipari inputokat, hanem az elektronikai, textilipari, fémipari és műanyagipari inputokat is figyelembe vettem). Ez esetben, 4,5-szer akkora volt az importból beszerzett inputok értéke (2011-ben) mint a belföldön beszerzetteké. Ez, az elektronikai iparhoz képest viszonylag alacsony import-dominancia azt tükrözi, hogy számos multinacionális vállalat létesített Magyarországon gyártóbázist annak érdekében, hogy a járműipari megrendelőjének magyarországi leányvállalatát földrajzilag közeli telephelyről láthassa el alkatrészekkel, részegységekkel.

<sup>139</sup> A képet természetesen torzíthatja, hogy a tudásalapú üzleti szolgáltatások értékesítői éppúgy lehetnek multinacionális cégek helyi leányvállalatai, mint a belföldről beszerzett köztes termékeké.

Ami az immateriális-tőke-felhalmozáson alapuló feljebb lépési pálya támogatási rendszerének kialakítását illeti, ez a kérdés általában nem e dolgot vizsgáló tárgya vonatkozásában merül fel (multinacionális vállalatok helyi leányvállalatai), hanem leginkább az értékláncokba független beszállítóként és hálózati partnerként integrálódni kívánó hazai cégek vonatkozásában.

A szakirodalomban (például: *OECD*, 2013.b) fellelhető immateriális-tőke-specifikus gazdaságpolitikai javaslatok többsége, a témánk, vagyis a multinacionális vállalatok magyarországi, feldolgozóipari leányvállalatainak szempontjából így irrelevánsnak tekinthető, mivel ezek a megfontolások (és az ezekre építő gazdaságpolitikai javaslatok) az immateriális tőkefelhalmozást az önálló *vállalkozói tevékenységgel* hozzák összefüggésbe.

Azok a megállapítások például, hogy

- a technológiai innovációk üzleti haszonná konvertálásához az immateriális beruházások és a nem technológiai innovációk elengedhetetlenek, vagy,
- komplementer erőforrásokat (*Teece*, 1986), például sorozatgyártási, vállalatszerkezeti, marketing, és disztribúciós képességeket létrehozó immateriális beruházások nélkül, kiemelkedő találmányok veszhetnek a semmibe, vagy hasznosulnak más szervezeteknél, nem pedig a találmány létrehozójánál;
- a találmányok üzleti hasznosításának gyakori kudarcát elsősorban az magyarázza, hogy a komplementer immateriális erőforrások megteremtésének ráfordításigénye nagyságrendekkel meghaladja a találmány létrehozásának ráfordításigényét –

– bár megkérdőjelezhetetlenül igazak, nem a *leányvállalati* immateriális tőkefelhalmozás szempontjából relevánsak. Ezek az ajánlások ugyanis a vállalati versenyképesség szempontjából kiemelkedően fontos (*Wernerfelt*, 1884; *Barney*, 1991), értékes, nehezen utánozható és nem helyettesíthető immateriális erőforrások megszerzésének jelentőségét hangsúlyozzák. Ezeknek az erőforrásoknak a hasznosítása ugyanakkor vállalkozói tevékenységet igényel, ez utóbbi pedig nem a multinacionális vállalatok szervezetébe integrált leányvállalatok fejlődésének sajátossága: a hasznosítás anyavállalati szinten

történik, és az anyavállalatok gondoskodnak a komplementer erőforrások megfelelő felhalmozásáról.

Mindez egy fontos gazdaságpolitikai problémára irányítja a figyelmet, ami különösen azokban az országokban vetődik fel élesen,

- amelyek globális értékláncokba történő integrálódása külföldi közvetlentőke-befektetések vezérelte módon ment végbe,
- ahol a multinacionális cégek helyi leányvállalatai minimális helyi beszállítói kapcsolatokkal rendelkeznek,
- ahol a fontosabb helyi beszállítók maguk is multinacionális vállalatok helyi leányvállalatai,
- ahol a helyi cégek vállalkozói teljesítménye meg sem közelíti a fejlett és a feltörekvő, kiemelkedő teljesítményt mutató országokra jellemző mértéket (lásd erről: *Páger–Szerb*, 2014).

Ezekben az országokban különösen fontos, hogy a gazdaságpolitikai döntéshozók tisztában legyenek azzal, hogy a szakirodalom kétféle fejlődési pályára használja a feljebb lépés (upgrading) kifejezést. Feljebb lépésnek nevezi egyfelől e dolgozat fő kutatási témáját: a multinacionális vállalatok helyi leányvállalatainak feljebb lépését, vagyis azt a folyamatot, amelynek során e cégek a korábbi időszakokra jellemzőnél nagyobb hozzáadott értéket létrehozó tevékenységek végzésére állnak át, vagy ezekkel diverzifikálják tevékenységportfóliójukat.<sup>140</sup> Ugyanakkor, az irodalom arra a fejlődési pályára is a „feljebb lépés” kifejezést használja, amely szerint a helyi tulajdonban lévő beszállítók (eredeti készülékgyártók) technológiai tanulással, képesség-felhalmozással és a hazai piacon felfejlesztett vállalkozói tevékenységük eredményeként, maguk is önálló dizájnnal, később saját márkával versengő, a nemzetközi piacra kilépő céggé fejlődnek (például *UNCTAD*, 2013).

E két feljebb lépési pályát nem szabad összekeverni.

Az utóbbi pályát a délkelet-ázsiai, kínai és néhány egyéb feltörekvő ország szereplőivel összefüggésben írták le a fejlődésgazdaságtan szakirodalmának (például *Ernst*, 2000; *Hobday*, 1994, *Mathews*, 2006) és az értéklánc-irodalomnak

<sup>140</sup> A vizsgált cégekre a bővítő/kiterjesztő típusú funkcionális feljebb lépés volt jellemző.

a képviselői (Gereffi, 1999; Kawakami–Sturgeon, 2011; Navas-Alemán, 2011). E pálya bejárását napjainkban azonban olyan akadályok nehezítik, amelyek csak speciális esetekben „ugorhatók át” (Appelbaum, 2008; Buckley, 2009; Nolan és szerzőtársai, 2008). Leginkább a nagy belső piaccal rendelkező országok szereplői lehetnek képesek erre,<sup>141</sup> ahol azt a folyamatot, hogy a helyi cégek a globális értékláncok koordinátoraitól tanulnak, és a nemzetközileg versenyképes termelési képességek megszerzését követően, a belső piacra orientálódva dizájn- és fejlesztési, illetve marketingképességekre tesznek szert – az állam jelentős fejlesztő beavatkozással segíti elő. A nagy volumenű állami beruházások és egyéb, jól kialakított szakpolitikák egyrészt a humántőke és az innovációs potenciál fejlesztését célozzák, másrészt a mikroszintű tőkefelhalmozást segítik elő (ami a saját márka kiépítéséhez és a helyi disztribúciós hálózat kialakításához elengedhetetlen), illetve a helyi cégek későbbi fokozatos nemzetköziesedését is támogatják (Horner, 2013; Mathews, 2009; OECD, 2013; Sturgeon–Kawakami, 2010; Szalavetz, 2009.a).

Ami azonban a szinte kizárólag a külföldi közvetlentőke-befektetésekre támaszkodó modernizációval és értéklánc-integrálódással jellemezhető, kis belső piaccal rendelkező, tőkeszegény országokat illeti, *e pálya bejárása* – legalábbis középtávon – *fel sem merül*. Esetükben

- a közvetlentőke-befektetők helyi beszállítói kapcsolatainak, vagyis, Török (2006.a) szellemes magyarázatával: a multinacionális vállalatok hátranyúló kapcsolatainak erősítése (Antalóczy és szerzőtársai, 2011; Sass, 2008.a; Szanyi, 2010);

---

<sup>141</sup> Az értékláncelmélet kritikáiban (lásd Yang, 2013 áttekintését), néha felbukkan az a felvetés, hogy ezek az elméletek túlságosan a termelésre helyezik a hangsúlyt és elhanyagolják a fogyasztás szerepét. Valóban, az értéklánciskola publikációiban kevés szó esik arról, hogy a fogyasztás földrajzi szerkezetének átalakulása milyen hatást gyakorol az értékláncok földrajzi szerkezetére (Cattaneo és szerzőtársai, 2010), és még kevesebb arról, hogy milyen feljebb lépési lehetőségeket teremt a nagy belső piac a helyi termelők számára.

- a helyi innovációs potenciál fejlesztése, az innováció versenyképességi szerepének erősítése (*Halpern-Muraközy, 2010; Havas, 2009; Török, 2006; 2008*) és az ehhez szükséges keretfeltételek megteremtése;
- a külföldi közvetlentőke-befektetők helyi K+F-aktivitásának fokozása (*Pitti, 2011, Radosevic-Kaderábková, 2011*) és
- az ipar-egyetemi kapcsolatok intenzitásának erősítése (*Csizmadia–Grosz, 2011; Inzelt, 2010*)

– a feljebb lépés és az egyes értékláncokban megtermelt teljes hozzáadott értékből való helyi részesedés emelésének a követendő (és járható) útja. A másik oldalról, a leányvállalatok feljebb lépése keresletet teremthet a tudásigényes üzleti szolgáltatásokra szakosodott helyi szereplők szolgáltatásai iránt, és ilyen módon maga is hozzájárulhat a fenti gazdaságpolitikai célkitűzések megvalósulásához.

Mindezzel természetesen nem kívánom kisebbiteni a vállalkozói teljesítmény javítását célzó és a helyi cégek immateriális tőkefelhalmozását támogató gazdaságpolitika jelentőségét, sőt, a modernizációs stratégiaváltás meghatározó elemének tekintem. E stratégia első eredményei azonban csak meglehetősen hosszú idő elteltével jelentkeznek, számos kiegészítő feltétel fennállása esetén (lásd még: 9. lábjegyzet).

Kérdés, hogy lehet-e multinacionális vállalatok helyi leányvállalataira szabott támogatási programokat kialakítani, amelyek e vállalati kör esetében támogatnák az immateriális tőkefelhalmozásra épülő feljebb lépést. A válasz igen, de csak meghatározott területeken. Figyelembe kell venni ugyanis, hogy az anyavállalatok mindenfajta külön ösztönző nélkül is jelentős összegeket fordítanak<sup>142</sup>

---

<sup>142</sup> E beruházások finanszírozói hivatalosan természetesen nem az anyavállalatok: a leányvállalatok maguk gazdálkodják ki vállalatirányítási, döntéstámogatási és egyéb információs rendszerek megvásárlását és telepítését, az oktatási, menedzsment- és műszaki tanácsadási költségeket, és az egyéb immateriális beruházásokat. Ugyanakkor, az állóeszköz-beruházásokhoz hasonlóan, a leányvállalatok számára irányadó éves költségtervek az immateriális ráfordításokat is szigorúan szabályozzák.

- a leányvállalataik szervezeti integrációját elősegítő immateriális tőke gyarapítására, illetve
- a helyi alaptevékenység termelékenységét növelő immateriális beruházásokra.

Célzott gazdaságpolitikai ösztönzők előmozdíthatják ugyanakkor, hogy a leányvállalatok a gyártás mellett olyan funkciókra is szakosodjanak az értékláncon belül, amelyek anyavállalati szinten is növelik a közvetlentőke-befektetők immateriális-tőke-állományát, és ezzel erősítik a befektetők helyi elkötelezettségét, és beágyazódását a helyi gazdaságba. A leányvállalati immateriális tőkefelhalmozást ösztönző, célzott gazdaságpolitikai beavatkozások kérdésére a következő fejezetben térek vissza.

## 12. Kitekintés, összegzés és gazdaságpolitikai tanulságok

Gyakori eset, hogy a szakirodalomban megjelenik egy „feltörekvő” fogalom, egy gyorsan teret hódító elmélet, és ennek kapcsán előbb-utóbb felmerül a kérdés, hogy vajon „új paradigma”, de legalábbis új világgazdasági korszak megjelenésére utal-e az épp aktuális új fogalom? Érvényüket veszítették-e a konvencionális gazdasági törvényszerűségek? Ez történt az információtechnológiai forradalom idején, az „új gazdaság” kifejezés megjelenésekor (Szalavetz, 2004), és ugyanígy felmerült az „új paradigma” gondolata a globális értékláncokról szóló irodalomban (pl. *Barrientos és szerzőtársai*, 2011; *Gereffi*, 2014; *OECD*, 2013).

A hivatkozott OTKA-kutatás (13. lábjegyzet) keretében készített egyik tanulmányomban (Szalavetz, 2013) sorra vettem néhány „új” világgazdasági jelenséget, és amellet érveltem, hogy a hozzáadottérték-termelés globális értékláncokba szerveződése nem hozott forradalmi újdonságokat. A korábbi fokozatos fejlődési tendenciák felgyorsultak, meredekebbek lettek a trendvonalak.

Álljon itt csupán felsorolásszerűen néhány példa a hivatkozott tanulmányban tárgyalt „új” – valójában „régi–új” – jelenségek közül:

- 1) A feldolgozóipar és a szolgáltatások összefonódása;
- 2) A multinacionális cégek beruházási szerkezetének átrendeződése: az immateriális tőkébe irányuló beruházások súlyának gyors növekedése;
- 3) A kutatás-fejlesztés erősödő nemzetköziesedése; az innovációs tevékenységek hálózatosodása; a technológia terjedésének gyorsulása;
- 4) A nemzetközi kereskedelembe kerülő szolgáltatások súlyának állandó növekedése és a külföldi közvetlentőke-befektetéseken belül a szolgáltatások súlyának 50 % fölé emelkedése;
- 5) A fejlődő országok iparosodásának „leegyszerűsödése”, felgyorsulása;
- 6) A nemzetközi kereskedelmi mutatószámokból levonható következtetések megalapozottságának erőteljes csökkenése.

Mindazonáltal, e fokozatos, de gyorsuló változások mára *a globalizáció új minőségét hozták létre*, amelynek a korábbiaknál pontosabb elemzését az újonnan összegyűjtött adatbázisok (OECD: TiVA; WTO–OECD: WIOD; Innodrive)<sup>143</sup> teszik lehetővé.

A GVC-irodalom vizsgálatainak tárgya,<sup>144</sup> a változások felgyorsult üteme, és főként az a tény, hogy nem kizárólag egyirányú tendenciákról van szó – mind amellet szól, hogy a téma és annak egyes részterületei evolúciós megközelítést igényelnek.

Gyorsul a műszaki fejlődés, és az értékláncok koordinátorai gyorsabban végrehajtják a műszaki, technológiai újításokat kísérő (azok érvényesüléséhez szükséges) vállalatszerkezeti és üzleti modellbeli változtatásokat is. A műszaki fejlődés felgyorsulásának egyik következménye, hogy egyre gyakrabban jelennek

---

<sup>143</sup> Az Innodrive projektben kezdődött adatgyűjtés folytatásának eredményeként született meg az INTAN-INVEST adatbázis (<http://www.intan-invest.net/>) – ez utóbbi 2015. elején még nem tartalmazott magyar adatokat).

<sup>144</sup> Egyértelműen evolúciós megközelítést igényelnek az olyan témakörök, mint az értékláncok irányítása; a feljebb lépés; az egyes szereplők közötti tudás áramlása; a hozzáadottérték-termelés földrajzi elhelyezkedése, az értékláncok szereplői közötti munkamegosztás; az intézmények szerepe.

meg olyan innovációk, amelyek egyes értékláncok szerkezetének és/vagy a korábbi üzleti modelleknek az átalakítását teszik szükségessé.

Friss példa a 3D nyomtatás, amelynek nyomán várhatóan számos ágazatban megváltozik a feldolgozóipari termelés szerkezete: módosul a méretgazdaságosság; az egyes tevékenységek munkaintenzitása, a belépési korlátok, stb. Megváltozik a munkamegosztás földrajzi szerkezete: egyes kiszervezett tevékenységek visszatelepülhetnek. Megváltozik a versenyelőnyt biztosító meghatározott képességek jelentősége: az olcsó és megbízható minőségű termelési-technológiai képességek értéke tovább csökken, a dizájn-képességeké emelkedik.

Illusztráljuk egy-két példával azt az állítást is, hogy a változások nem egyirányúak! Ékes példa az értékláncok feldarabolódása, később: konszolidációja (Gereffi, 2014), vagy a leányvállalatok feljebb lépése, majd esetleg a teljes feladatkör elvesztése szervezeti-, vagy üzleti modell-átalakítás következtében (Dörrenbächer–Gammelgaard, 2010). A feljebb lépést gyakran lecsúszás (downgrading) előzi meg abban az értelemben, hogy a külföldi közvetlentőke-befektető által felvásárolt helyi cég felhagy a saját fejlesztésű késztermékek gyártásával és azok önálló értékesítésével: a multinacionális tulajdonosának értékláncába betagozódva részegységeket, alkatrészeket kezd gyártani (vagy importált részegységekből a multinacionális tulajdonosa által fejlesztett termékeket összeszerelni) – igaz, a korábbiaknál nagyobb volumenben és fejlettebb műszaki szintet képviselő berendezésekkel, fejlettebb technológiai eljárásokkal (Plank–Staritz, 2014; Szalavetz, 1998).

A nem egyirányú változások körébe sorolható az a jelenség is, hogy a tevékenységek kiszervezését, később esetleg azok visszatelepítése követi (Fratocchi és szerzőtársai, 2014; Hunya–Sass, 2013).

Sokatmondó példa az e-kereskedelem hatása az értékláncok szerkezetére. Az e-kereskedelem egyik oldalról kiiktatta a rendszerből (pontosabban az adott értékesítési csatornát igénybe vevő szereplők értékláncából) a közvetítőket: a nagy- és kiskereskedőket, a másik oldalról, az e-kereskedelem technikáinak kihasználásával új közvetítők, például közösségi

vásárlói weboldalakat működtető cégek, online aukciósházak, kapcsolatbrókerek (például Netpincér) kerültek a rendszerbe.

Az evolúciós megközelítés szükségességét jól példázza az a jelenség is, hogy a termékek értékének növekvő hányadát a kapcsolódó szolgáltatások adják: a feldolgozóipar terciarizálódik, ugyanakkor egyes szolgáltatások egyre inkább az árucikkek sajátosságaival jellemezhetők.<sup>145</sup>

Mint azt az ötödik, hetedik és kilencedik fejezetben elemeztem, az egyes értéklánc-szereplők szakosodása is állandóan változik. A GVC-irodalom publikációinak egyik gyakori témája az értékláncok szerkezetének és irányításának elemzése meghatározott iparágakban és országokban (például Dicken, 2003, 2011; és a [www.globalvaluechains.org](http://www.globalvaluechains.org) weboldalon összegyűjtött tanulmányok nagy része). Ezek a leírások pillanatképek: az iparágak szerkezete és az adott értékláncok irányításának jellemvonásai esetenként akár egy évtized leforgása alatt erősen módosulhatnak.

Ezt példázza, hogy egyre több „termelők által összefogott” értéklánc kezd fokozatosan átalakulni, és olyan jellegzetességeket felvenni, amelyek korábban csak a „kereskedők által összefogott” értékláncokra voltak jellemzőek (*Mahutga*, 2012). Előrejelzések szerint (például: *KPMG*, 2014; *McKinsey*, 2014), az autóipar alakuló új üzleti modelljében ilyen fejlődésre kerülhet sor: komplex gyártási szolgáltatást nyújtó cégek állhatnak majd szemben a márkanév-tulajdonos megrendelőkkel, a globális autókereskedelmi cégekkel. E (vitatott – *Jacobides és szerzőtársai*, 2013) forgatókönyvek szerint, az autóiparra is „kereskedői integráció” lesz majd jellemző: a gyártást a globális autókereskedő cégek koordinálják majd, amelyek szakosított gyártó, összeszerelő cégekkel állnak kapcsolatban. Ez utóbbiak különböző márkatulajdonosok megrendeléseire

---

<sup>145</sup> Ahogy a 4. fejezetben írtam: a szolgáltatások növekvő része digitalizálható, sztenderdizálható, vagyis rutinmunkává, bárholnan beszerezhető árucikké alakítható.

gyárthatnak, akár egy időben (különböző rugalmas gyártósorokon) többféle gépkocsit is.<sup>146</sup>

E fejlődési irány azonban valószínűleg csak hosszabb távon érvényesül, és várhatóan ebben az iparágban is többféle integráció, többféle üzleti modell létezik majd egymás mellett.<sup>147</sup>

Témánk szempontjából az iparágak szerkezetének változása azért fontos, mert a folyamat jól illusztrálja az evolúciós megközelítés szükségességét, ami a dolgozat összegző megállapításaira is érvényes.

---

<sup>146</sup> Ebbe az irányba tereli az ágazat fejlődését a termékek moduláris kialakítása, ami lehetővé teszi, hogy különböző, de azonos platformon működő modellek azonos részegységeket tartalmazzanak. Az alkatrészgyártók számára ez nagyobb sorozatokat, a készterméket értékesítők szempontjából pedig nagyobb variációt biztosít (*Frigant–Jullien*, 2014). Erre a fejlődési pályára utalt az autóiipari inputok kezdetben gyorsan teret hódító, később megtorpanó online B2B kereskedelme is (*Arbin–Essler*, 2005; *Howard és szerzőtársai*, 2006). Hasonló üzleti modell-átalakulás történt például – az autóiiparnál jóval gyorsabban – az elektronikai iparban, amelynek fejlődési útja szintén a gyártók által összefogott modell felől a kereskedők által összefogott értéklánc-modell felé vezetett (például: *Baldwin–Clark*, 2000; *Sturgeon–Kawakami*, 2010). Ugyanezt az utat járta be a kerékpár-gyártás: a fejlett országok nagy nemzeti gyártói a délkelet-ázsiai olcsó importtermékek beözönlése következtében tönkrementek. E termékek helyi értékesítését lassanként a globális kereskedőláncok vették át, akik megvásárolták a tönkrement cégek legmaradandóbb és legértékesebb eszközeit, a márkaneveket. Ma már a kereskedelmi cégek állnak kapcsolatban az olcsó bérszintű országok alkatrész- és részegység-gyártásra, illetve végtermék-összeszerelésre szakosodott termelőivel. Ez utóbbiak már a termékek dizájnját és az új termékek fejlesztését is maguk végzik, komplex termelési és szolgáltatási csomagot kínálva a kereskedőknek (*Gao és szerzőtársai*, 2012; *Mahutga*, 2012).

<sup>147</sup> ... a gyógyszeriparhoz hasonlóan (*Haakonsson*, 2009), ahol a márkás originális gyógyszerek esetében az értékláncok továbbra is „termelők által összefogott” jellemvonásokkal rendelkeznek, bár a nyílt innováció térhódítása következtében újabban már ezeket az értékláncokat is pontosabban lehet *Gereffi és szerzőtársai* (2005) hálózati megközelítésének típusaival leírni. A termelők által összefogott értékláncok mellett azonban megjelentek a „kereskedők által integrált” generikus gyógyszerek értékláncai, illetve számos termék tisztán piaci kapcsolatok alapján kerül kereskedelmi forgalomba.

A dolgozatban azt vizsgáltam, hogy miként valósul meg a globális értékláncokba a mosolygörbe mélypontján integrálódott szereplők feljebb lépése, milyen előnyök származnak mindebből, és milyen üzleti és vállalatszerkezeti következményekkel jár a feljebb lépés.

Megállapítottam, hogy a feljebb lépés nem egyszeri (diszkrét) változás, hanem leányvállalati szemszögből nézve, a folyamatos fejlődés egyik-másik látványos, de mindenképpen önkényesen körülhatárolt szakasza. A multinacionális vállalat szemszögéből nézve, a leányvállalat feljebb lépése a folyamatosan átalakuló munkamegosztásnak és értéklánc-szerkezetnek csupán az egyik eleme: egyik megnyilvánulási módja.

A leányvállalatok együtt fejlődnek anyavállalatukkal: az anyavállalatok (és bizonyos mértékben a leányvállalatok is) folyamatosan investálnak a termelési technológia és annak működtetéséhez szükséges szaktudás fejlesztésébe, az eljárások tökéletesítésébe, illetve a termelékenység emelését és a leányvállalat integrációját célzó komplementer immateriális erőforrásokba. Ezenfelül, a leányvállalatok földrajzilag is és funkcionálisan is kiterjeszthetik a felelősségi körükbe tartozó vállalati folyamatok körét. Ez egyértelműen növeli a helyi hozzáadott érték volumenét, mégpedig leginkább a foglalkoztatás és ezen belül a minőségi munkahelyek bővülése révén.

A feljebb lépés ugyanakkor nem gyakorol egyértelmű pozitív hatást a leányvállalat jövedelmezőségére,<sup>148</sup> vagy akár a helyi menedzsment autonómiájára: ezeket az anyavállalatok egyéb stratégiai döntései befolyásolják.

Bár a leányvállalati feljebb lépés nem befolyásolja egyértelműen az adott cég értéklánc-pozícióját, gyakran szoros összefüggést mutat a multinacionális vállalati szintű szervezeti változásokkal, például a megosztott szolgáltatóközpontok létrehozásával. E változások jelentős újabb lehetőségekkel (további funkcionális mélyüléssel) járó hatóköri feljebb lépést

---

<sup>148</sup> *Ponte–Ewert* (2009) szellemes megfogalmazásában: a feljebb lépés nem mindig jelenti azt, hogy a cég „jól jár”, a kockázatok és/vagy a költségek, illetve a jutalom, [vagyis a jövedelmezőség] aránya gyakran negatív irányba mozdul el a feljebb lépés során. Lásd még: *Tokatli*, 2013 és 112. lábjegyzet.

eredményezhetnek,<sup>149</sup> de egyes leányvállalatok akár el is veszíthetik korábbi pozícióikat, és eltűnhetnek az adott funkcióban elért korábbi feljebb lépési eredmények.

A leányvállalatok szempontjából mindez azt jelenti, hogy napi aprómunkával: az anyavállalat transzfereinek abszorbeálásával, a helyi kompetenciák felhalmozásával, ezek meglétének folyamatos gyakorlati bizonyításával, illetve a megnyíló feljebb lépési lehetőségek szakmailag megalapozott megragadásával lehet csupán talpon maradni, az elért pozíciót megőrizni, esetleg erősíteni.

Ami a gazdaságpolitikai tanulságokat illeti, a kutatás eredményeiből egyértelműen következik, hogy értéklánc-specifikus, vagyis a gazdasági tevékenységek globális értékláncokba szerveződését figyelembe vevő gazdaságpolitikára van szükség. Ez csak részben igényli a gondolkodás teljes megújítását: sok tekintetben a korábbi gyakorlat folytatására, erősítésére van szükség.

Ami az előbbi kört illeti, elengedhetetlen, hogy a gazdaságpolitika tisztában legyen azzal, hogy a termelés globális értékláncokba szerveződése következtében korábban alapvetőnek tartott igazságok kérdőjeleződtek meg.

Korábbi „nemzeti iparágak” (például autóipar) nemzeti jellege például ma már korántsem egyértelmű, (Harris, 2010). A vállalati felvásárlások, összeolvadások, a közvetlentőke-befektetések, és az a tény, hogy ez utóbbihoz a gazdaságpolitikák nem kevés támogatást nyújtottak, kikezdték azt a felfogást, hogy az egyes gépkocsi márkák a nemzeti identitás részét képezik. A „nemzeti bajnokvállalatok” megsegítése már nem kézenfekvő olyan országokban, ahol az

---

<sup>149</sup> A megosztott szolgáltatóközpont működtetése az egyetlen terület, ahol a multinacionális vállalatok helyi leányvállalatai szempontjából is értelmezhető a vállalkozási tevékenység. Egyre több cég választja ugyanis azt a stratégiát, hogy a megosztott szolgáltatóközpontját „megnyitja”, vagyis e központok nem csupán a vállalatcsoporton belül nyújtanak szolgáltatásokat, hanem külső ügyfeleknek is szolgálnak (Oshri és szerzőtársai, 2008). A mintában egy ilyen központot találtam.

adott ágazatok legnagyobb (de legalábbis igen jelentős) munkaadói külföldi befektetők.<sup>150</sup>

Egy-egy ország gazdaságpolitikai erőfeszítései (a támogatások vagy éppen a kereskedelmi korlátozások) ma már jóval kevésbé eredményesek, mint korábban. A kereskedelmi korlátozások például azokat a helyi termelőket is sújtják, amelyek importált alkatrészeket, részegységeket építenek be a termékeikbe, így a korlátozásoknak gyakran bumeráng hatása van (OECD, 2013; UNCTAD, 2013). A másik oldalról, az exportorientált iparosítás hagyományos stratégiái (exportorientált közvetlentőke-befektetések ösztönzése, az exportőrök támogatása) nem veszik figyelembe, hogy a bár a bruttó export gyorsan nő, a helyi hozzáadott érték növekedése gyakran csak minimális.

A megkérdőjelezett korábbi alapigazságok másik példáját ebben a dolgozatban korábban érintettem, amikor azt elemeztem, hogy a nemzetközi kereskedelmi mutatószámok alapján ma már nem lehet megalapozott kereskedelempolitikai, vagy fejlesztéspolitikai következtetéseket levonni.<sup>151</sup>

---

<sup>150</sup> A nemzeti jelleg képlékennyé válását mutatja például, hogy az „Amerika Talpra Állása és a Befektetések Újraindítása” törvény (American Recovery and Reinvestment Act, 2009) ún. „Tiszta Energia” csomagja keretében a szövetségi kormány százmilliárd dolláros támogatást nyújtott a megújuló energiaforrásokra építő fejlesztéseknek. A program végső mérlegének megvonásakor kiderült, hogy a támogatás jelentős része kínai cégekhez került, amelyek a napkollektor-iparban például ki is szorították az amerikai termelőket a helyi piacról (Karp–Stevenson, 2012; Rodrik, 2013).

<sup>151</sup> Lásd erről Gereffi (2014) példáját, miszerint egy Kínában a tajvani Foxconn leányvállalatánál összeszerelt Apple iPhone-t 194,04 dolláros gyári áron exportálnak az Egyesült Államokba és ezt az összeget számítják fel a két ország kereskedelmi mérlegében. Elemzők ebből az összegből levonják az USA-ból Kínába exportált alkatrészek árát: 24,63 dollárt, vagyis a hagyományos számítások alapján, az amerikai kereskedelmi mérleg deficitjét egy iPhone 169,41 dollárral növeli. A kínai hozzáadott érték ugyanakkor csupán 6,54 dollár, vagyis hozzáadott értékalapon számolva a kereskedelmet, egészen más eredményeket kapnánk. Ide kapcsolódik az OECD (2013) szellemes megfogalmazása (187. oldal), miszerint jobban számít [a versenyképesség szempontjából] amit teszel [tehát, hogy milyen tevékenységekre specializálódik egy ország], mint amit eladsz [az export

Meghatározott munkafolyamatok külföldre helyezésével például, nő ugyan az import, és elvesznek az adott munkahelyek, ugyanakkor a helyben maradt folyamatok versenyképessége emelkedik, sőt a megmaradó munkakörökben a bérek emelkedhetnek és az adott munkakörökben foglalkoztatottak száma is nőhet (OECD, 2013). A termelési- és a támogató üzleti folyamatok külföldre telepítése általában tiltakozáshullámokat gerjeszt az érintett országokban, mivel a megfigyelők e hatások közül csak az azonnal érzékelhető kedvezőtleneket veszik figyelembe: a középtávon érvényesülő kedvező hatásokat nem.

Összességében, a gazdaságpolitikák mozgástere, a folyamatok befolyásolási képessége erősen mérséklődött a globális értékláncok térhódítása következtében,<sup>152</sup> ami elengedhetetlenné teszi a beavatkozási módszerek, a célkitűzések és az eszközök újragondolását.

Nincs szükség ugyanakkor a korábbi gazdaságpolitikai megközelítések módosítására abban a tekintetben, hogy minden korábbinál egyértelműbbé vált, hogy a globális értékláncokba integrálódásnak nincs alternatívája. Célszerű tehát, ha a gazdaságpolitika a maga eszközeivel támogatja a hazai szereplők értékláncokba integrálódását: akár a közvetlentőke-befektetések beáramlásának elősegítéséről van szó, akár a tőke kivitel támogatásáról – noha ez utóbbit ma még kevesen tekintik versenyképesség-erősítő beavatkozásnak.

Ugyanakkor, ami egyes művekben<sup>153</sup> értéklánc-specifikus gazdaságpolitikai ajánlasként szerepel, az kevés eligazítást ad a közvetlentőke-importra erőteljesen támaszkodó országok gazdaságpolitikai döntéshozóinak. Az olyan „értéklánc-specifikus” ajánlások, mint az értéklánc-integrálódás vám- és nem-vámjellegű, illetve infrastrukturális, intézményi és üzleti környezetbeli akadályainak lebontása; a makrogazdasági alapok rendbetétele; a jó

---

összetétele] (what you do matters more than what you sell). Lásd még: *Grossman–Rossi-Hansberg*, 2008.

<sup>152</sup> Emellett, az egyre szigorúbbá váló nemzetközi egyezmények is behatárolják a nemzetállamok gazdaságpolitikáinak mozgásterét.

<sup>153</sup> Például: OECD, 2013; UNCTAD, 2013; WEF, 2013; lásd még: *Ravenhill*, 2014.

kormányzás;<sup>154</sup> a jól kialakított versenypolitika; a szellemi tulajdonjogok védelme – kevés útmutatást adnak azzal kapcsolatban, hogy miként segíthetné elő a gazdaságpolitika *konkrétan* és a fentieknél közvetlenebb módon a globális értékláncokba integrálódott helyi gazdasági szereplők feljebb lépését és a korábbiaknál jobb munkahelyek létrehozását. Mindezzel nem azt állítom, hogy ezek a gazdaságpolitikai javaslatok irrelevánsak, hiszen – ahogy ezt számos vizsgálat bizonyította (például *Birkinshaw*, 2000; *Cattaneo és szerzőtársai*, 2010; *Gereffi–Lee*, 2012; *OECD*, 2013) – a leányvállalatok feljebb lépését egyrészt az anyavállalatok stratégiája, másrészt a leányvállalatok proaktív hozzáállása és bizonyított kompetenciái, harmadrészt a helyi üzleti környezet jellemvonásai befolyásolják. A fenti ajánlások ez utóbbi tétel jobbítását célozzák (*Chikán*, 2008; *Chikán–Czakó*, 2009).

Szintén általános, közhellyé vált megállapításnak tekintik a döntéshozók, hogy mindennek, vagyis mind a feljebb lépésnek, mind a teljes hozzáadott értékből kisajátított jövedelemhányad növelésének alapja a tudástőke.<sup>155</sup> Mindezekkel a megállapításokkal tehát nem az a gond, hogy érvényességüket bárki is vitatná, hanem az, hogy e javaslatok szisztematikus megvalósítása évtizedes gazdaságpolitikai erőfeszítéseket, konzekvens programokat igényel, és hatásuk is csupán jelentős késleltetéssel, számos egyéb feltétel fennállása esetén érvényesül. A gazdaságpolitikai programalkotók értelemszerűen leginkább a rövidtávon mérhető hatású, konkrét akcióterveket részesítik előnyben.

Kutatásom eredményei alapján három olyan gazdaságpolitikai javaslatot fogalmaztam meg, amelyek a felzárkózásukhoz közvetlentőke-befektetésekre támaszkodó, kis, nyitott gazdaságok szempontjából specifikusnak tekinthetők.

Specifikusan erre az országcsoportra vonatkozik, hogy célszerű kihasználni a feljebb lépés hátszelét: azt a felismert trendet, hogy a termeléssel

---

<sup>154</sup> Lásd erről a Világbank mérési és összehasonlító projektjét: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home>

<sup>155</sup> A tudástőkével kapcsolatos oktatáspolitikai; emberi erőforrás-; tudomány-, technológia- és innovációpolitikai megközelítéseket e dolgozat nem tárgyalja: ezek a témák önálló monográfiát igényelnének.

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 került, kiemelkedő teljesítményű leányvállalatoknál kevésbé tudták még a helyi termelést támogató üzleti folyamatokat a saját felelősségi körükbe vonni.

Ezek a programok ma is léteznek, de eddig jobbára egyetlen funkcionális területet céloztak meg: azt igyekeztek elősegíteni, hogy a helyi termelő leányvállalatok kutatás-fejlesztéssel bővítsék a tevékenységi körüket.

A gazdaságpolitikai programoknak ez a fókusza részben a K+F-funkció tudásigényessége miatt érthető: e funkció révén „jó munkahelyek” jönnek létre, illetve ezek a tevékenységek jelentős fajlagos helyi hozzáadott értéket biztosítanak. Emellett, a gazdaságpolitikai figyelem a helyi leányvállalatok K+F-tevékenységének annak a korábban (a 11.2 fejezetben) említett jellemvonásából is következik, hogy ezek a tevékenységek óriási minőségi eltéréseket mutatnak: a rutinfeladatok (tesztelések, mérések) és eseti technológiai problémák megoldásától kezdve, egészen az alapkutatás-szintű, vállalati mércével csupán hosszú távon eredményre vezető, kiemelten tudásigényes feladatokig. A másik oldalról ugyanis ez azt jelenti, hogy *a támogató folyamatok közül talán a K+F-funkció az, ahol a legnagyobb a funkción belüli minőségi fejlődés (funkcionális mélyülés) perspektívája.*

Mindazonáltal, a gazdaságpolitikai döntéshozók számára megfontolandó, hogy más funkciókra kiterjedően is támogassák a helyi leányvállalatok funkcionális feljebb lépését. Ahogy ezt a 4. fejezetben elemeztem, a termelés bővülésével párhuzamosan, a leányvállalat hatáskörébe tartozó támogató funkciók köre egy ideig szinte automatikusan bővül. Egy-egy funkción belül azonban, a hatóköri feljebb lépést célszerű gazdaságpolitikai eszközökkel is elősegíteni. A vizsgált vállalati mintában például több olyan cég szerepelt, amelyek az anyavállalatuk regionális logisztikai központjaiként működtek. E

cégek egy része, és sajtóhírek szerint sokan mások is,<sup>156</sup> uniós társfinanszírozású telephelyfejlesztési támogatást vett igénybe, aminek keretében logisztikai központot épített. Míg a logisztikai tevékenység a termelés megindulásával szinte automatikusan kiépült a termelő leányvállalatoknál, ezek az új, később létrehozott, vagy kibővített formális központok egyúttal gyakran már regionális bázisként szolgálnak, vagyis az anyavállalat más országokban működő leányvállalatainak termékeit is az adott központban gyűjtik össze, és szállítják az európai ügyfelek részére (hatóköri feljebb lépés).

Ehhez kapcsolódik a megosztott szolgáltatóközpontok Magyarországra telepítésének támogatása. Bár, mint korábban említettem, az üzleti folyamatok kiszervezői egyre inkább szakosodott szolgáltatókhoz helyezik ki e tevékenységeket,<sup>157</sup> nem pedig a helyi feldolgozóipari leányvállalataikhoz, egyelőre még e leányvállalatoknál is van tere az alaptevékenységhez kapcsolódó üzleti folyamatok befogadásának: a piac nem szűnt meg, sőt, az általános bővülés közepette az arányok eltolódása (a szakosodott szolgáltatók felé) még viszonylag kevésbé érzékelhető. Célszerű lenne tehát országimázs-kommunikációt kezdeményezni: „Magyarország, mint meghatározott tudásintenzív üzleti folyamatok (például szoftverfejlesztés, mérnöki szolgáltatások, környezetvédelmi fejlesztések és szolgáltatások, jogi tanácsadás) kihelyezésének célországa” képet kommunikálni. Ugyanezt a célt szolgálnák azok a programok, amelyek keretében a fejlesztéspolitika képviselői regionális szinten célzottan kapcsolatot keresnének a termelő telephellyel rendelkező befektetőkkel,<sup>158</sup> és konzultálnának arról, hogy milyen feltételekkel tudnának ezek

<sup>156</sup> A Logisztikai Híradó rövid híreiben rendszeresen beszámol ilyen típusú fejlesztésekről.

<sup>157</sup> Ebből értelemszerűen adódik az a gazdaságpolitikai javaslat, hogy a szakosodott szolgáltató világcégek magyarországi befektetéseinek támogatása jelentős megtérülést ígér. Jelen értekezés azonban a *feldolgozóipari leányvállalatokhoz* telepített támogató üzleti folyamatokkal foglalkozik: a szakosodott üzleti szolgáltató világcégek magyarországi megtelepüléséből fakadó kedvező gazdasági hatások témája ehhez csak közvetve kapcsolódik.

<sup>158</sup> Nem feltétlenül a legnagyobb cégek alkotják a célzott megkeresések optimális célcsoportját: ésszerűbb lenne erről a középvállalatokkal tárgyalásokat kezdeményezni.

a cégek meghatározott üzleti folyamatokat is a helyi termelő leányvállalataikhoz telepíteni, illetve megosztott szolgáltatóközpontot itt létrehozni.

A másik specifikus ajánlás a korábbi fejezetekben már előkerült, amikor részben az értékláncok összetételének megváltozása, részben az immateriális beruházások növekvő jelentősége kapcsán, a szolgáltatások kiemelt jelentőségéről írtam. Röviden összefoglalva, azt állapítottam meg, hogy a szolgáltatási tevékenységek a feldolgozóipari értékláncok teljes terjedelmében jelen vannak, a teljes feldolgozóipari hozzáadott érték mind nagyobb részét teszik ki. Háromféle szolgáltatás-csoportot különböztettem meg (a feldolgozóipari értékláncokon belül): az alaptevékenységet támogató szolgáltatásokat, a termékekhez kapcsolódó szolgáltatásokat és az ún. értéklánc-integrációs, vagyis az értékláncok koordinációját és integrációját elősegítő szolgáltatásokat (3. fejezet). Az interjúim eredményei alapján azt is megállapítottam, hogy a tudásalapú üzleti szolgáltatásokat nyújtó cégek gyakran könnyebben létesítenek üzleti kapcsolatokat a helyi feldolgozóipari leányvállalatokkal, mint az alkatrész-/részegység-beszállítók.<sup>159</sup>

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 támogatni). A beszállításösztönzési programok egyoldalú termékszemlélete (feldolgozóipari szemlélete) újragondolásra szorul.

A harmadik ajánlás az immateriális beruházásokra vonatkozik. Bár a tizenegyedik fejezetben amellet érveltem, hogy a szakirodalomban szereplő, az

---

<sup>159</sup> Természetesen nem minden szolgáltatási tevékenységre – sőt, idővel egyre kevesebbre – érvényes ez az állítás. Az értékláncok teljes hozzáadott értékének jelentős részét kitevő (lásd: Coe, 2014) logisztikai tevékenység például olyan mértékben koncentrálódik, hogy a kis és közepes helyi cégek kevéssé tudnak érvényesülni a globális integrált logisztikai szolgáltatók mellett (*Dicken*, 2011, 13. fejezet). A koncentráció a kiszervezett üzleti folyamatok körében is erőteljes: a szakosodott szolgáltatók maguk is globális vállalatokká váltak (lásd: 20. lábjegyzet).

immateriális beruházások támogatásáról szóló ajánlások többsége a multinacionális vállalatok helyi leányvállalatai szempontjából nem igazán releváns, immateriális beruházás-specifikus gazdaságpolitikai ajánlások a vizsgált vállalati kör szempontjából is megfogalmazhatók. Noha, 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 katalizátor-szerepet vállalnia (hiszen a termelékenységi hatás helyi szinten érvényesül). Katalizátor-szerepet játszana például, ha egyes támogatási programok részleges finanszírozással ösztönöznék a helyi leányvállalatok informatikai beruházásait, vagy hozzájárulnának a minőségellenőrzést segítő tesztberendezések és műszerek megvásárlásához: a támogatás rendelkezésre állása felgyorsíthatja ugyanis az anyavállalatok vonatkozó beruházási döntéseit. Másfelől, a hozzájárulás fejében elő lehet írni, hogy a támogatottak helyi (hazai) informatikai fejlesztő cégek szolgáltatásait vegyék igénybe, vagy Magyarországon működő cégtől rendeljék meg az újonnan kifejlesztendő műszereket, szimulációs eszközöket.

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 második és a harmadik ajánlást kombinálva (mivel részben a leányvállalatok immateriális tőkefelhalmozását, részben a hazai szolgáltató cégek globális értékláncokba integrálódását segítené elő), célzott támogatási programokkal lehetni ösztönözni, hogy a külföldi érdekeltségű cégek képzésre és

menedzsment tanácsadásra szakosodott hazai cégek szolgáltatásait vegyék igénybe.

Hasonlóképpen, kettős célt szolgálnának azok a célzott támogatási programok, amelyek meghatározott külföldi érdekeltségű vállalati körben azt ösztönöznék, hogy ezek a cégek hazai dizájncégek, vagy/és marketing-kommunikációs cégek szolgáltatásait vegyék igénybe.<sup>160</sup>

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 meghatározott teljesítményparaméterek alapján, normatív alapon járó 'kiemelt ügyfél' státusz természetesen ne egyszerű „oklevél” (stratégiai megállapodás a kormányzattal) legyen. Egyszeri protokoll esemény helyett, rendszeres konzultációkra, a fejlesztési igények, a szűk keresztmetszetek felmérésére, kisebb-nagyobb vállalati körben végzett egyeztetésekre és tárcaközi napi aprómunkára 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.

A gazdaságpolitikai ajánlásokat követően, zárásként álljon itt egy általános megállapítás. A globális értékláncok témája nem tekinthető ugyan a nemzetközi

---

<sup>160</sup> A hazai szereplők értéklánc-integrálódását a helyi leányvállalatok immateriális tőkefelhalmozásával összekötő, célzott intézkedések eddig jobbra csak egyetlen – bár kiemelkedően fontos – területre koncentráltak: az ipar-egyetemi együttműködések erősítésére. Mint arra *Csizmadia–Grosz* (2011) és *Inzelt* (2010) rámutatott, az utóbbi évtizedben már komoly előrehaladás történt ebben a tekintetben: a statisztikák (*Inzelt*, i.m.) és az interjúk eredményei (*Csizmadia–Grosz*, i.m.) egyaránt arról tanúskodnak, hogy a külföldi cégek jelentős szerepet játszanak a hazai egyetemek, kutatóintézetek megrendelőinek, finanszírozóinak körében. Amellett, hogy ez az irányvonal is további erősítésre szorul, érdemes lenne ezeket a programokat más tudásigényes üzleti szolgáltatások körére is kiterjeszteni.

gazdaságtan új paradigmájának, sem önálló, jól körülhatárolható elméletnek,<sup>161</sup> mindazonáltal az elemzések hozzáadottérték-alapú megközelítése és evolúciós szemlélete újdonságot jelent. Az értéklánc-megközelítést alkalmazó tanulmányok rávilágítottak, hogy a világgazdaságban végbement fokozatos, de az utóbbi évtizedekben felgyorsult változások mára a globalizáció új minőségét hozták létre. A korábbi jellemvonások és törvényszerűségek változásainak feltárásához, az új törvényszerűségek feltérképezéséhez és az azokra építő, azokat figyelembe vevő gazdaságpolitika kialakításához új adatokra, statisztikai módszertani fejlesztésekre és nagy mennyiségű empirikus vizsgálatra van szükség. Az empirikus eredményeket újra és újra össze kell vetni, ütköztetni a korábbi elméleti megállapításokkal, finomítani ez utóbbiakat, illetve új kapcsolatokat, új összefüggéseket feltárni a részterületeket leíró elméletek között. A dolgozat ehhez a munkafolyamathoz kívánt hozzájárulni.

---

<sup>161</sup> Nem „egy” egységes új elmélet, hanem inkább a globalizációval és a vállalati stratégiával kapcsolatos hagyományos elméletek és új gondolatok új szemléletű kombinációja (és állandó rekombinációja) segít hozzá a világgazdasági változások és az egyes szereplők változó pozíciója mögötti hajtóerők felismeréséhez és megértéséhez. Áttekintve a vállalatelméletek szerteágazó elméleti összefüggéseit, hasonló következtetésre jut *Chikán* (2014), jelesül, hogy sem a vállalati gazdálkodásnak, sem az üzleti világnak, az üzleti tevékenységnek nincs „egy” egységes, átfogó elmélete.

## Hivatkozások

**Aiginger, K.** [2001]: Measuring the intensity of quality competition in industries. WIFO, *Austrian Economic Quarterly*, No.1.

**Alajääskö, P.** [2011]: Measurement of Global Value Chains and International Sourcing. Meeting of OECD Working Party on Globalization of Industry. [http://www.oecd.org/document/47/0,3746,en\\_2649\\_34557\\_47945263\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/47/0,3746,en_2649_34557_47945263_1_1_1_1,00.html) (letöltve: 2013. április)

**Ali-Yrkkö, J. – Rouvinen, P. – Seppälä, T. – Ylä-Anttila, P.** [2011]: Who Captures Value in Global Supply Chains? Case Nokia N95 Smartphone. *Journal of Industry, Competition and Trade*, Vol. 11, No. 3.

**Ambos, B. – Asakawa, K. – Ambos, T.C.** [2011]: A dynamic perspective on subsidiary autonomy. *Global Strategy Journal*, Vol. 1. No. 3-4.

**Ambos, T.C. – Ambos, B. – Schlegelmilch, B.B.** [2006]: Learning from foreign subsidiaries: An empirical investigation of headquarters' benefits from reverse knowledge transfers. *International Business Review*, Vol. 15., No. 3.

**Amin, S.** [1976]: *Unequal Development: An Essay on the Social Formations of Peripheral Capitalism*. Hassocks: Harvester Press

**Amiti, M. – Wei, S.J.** [2005]: Fear of service outsourcing: is it justified? *Economic Policy*, Vol. 20., No. 42.

**Antalóczy, K. – Sass, M.** [2014]: Tükör által homályosan: a külföldi közvetlentőke-befektetések statisztikai adatainak tartalmáról. *Külgazdaság*, 58. évf. 7-8. szám

**Antalóczy, K. – Sass, M.** [2003]: Működőtőke-befektetések és a külkereskedelem modernizációja – nemzetközi kitekintés és magyarországi tapasztalatok. *Külgazdaság*, 47. évf., 12. szám

**Antalóczy, K. – Sass, M.** [1998]: A bér munka szerepe a világgazdaságban és Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 46. évf. 7-8. szám

**Antalóczy, K. – Sass, M. – Szanyi, M.** [2011]: Policies for attracting foreign direct investment and enhancing its spillovers to indigenous firms: The case of Hungary. Megjelent: Eric Rugraff, E. – Hansen, M.W. (eds.) *Multinational Corporations and Local Firms in Emerging Economies*. Amsterdam, Amsterdam University Press, pp. 181-210.

- Appelbaum, R.P.** [2008]: Giant transnational contractors in East Asia: Emergent trends in global supply chains. *Competition & Change*, Vol. 12., No. 1.
- Arbin, K. – Essler, U.** [2005]: Covisint in Europe: analysing the B2B auto e-marketplace. *International Journal of Automotive Technology and Management*, Vol. 5., No. 1.
- Arndt, S. W. – Kierzkowski, H.** [2001]: *Fragmentation. New Production Patterns in the World Economy*. Oxford and New York: Oxford University Press
- Awano, G. – Franklin, M. – Haskel, J. – Kastrinaki, Z.** [2010]: Measuring investments in intangible assets in the UK: result from a new survey. *Economic and Labour Market Review*, Vol. 4. No. 7.
- Ács, Z. – Autio, E. – Szerb, L.** [2014]: National Systems of Entrepreneurship: Measurement issues and policy implications. *Research Policy*, Vol. 43., No. 3.
- Baldwin, R.** [2014]: *Trade and industrialization after globalization's 2<sup>nd</sup> unbundling: How building and joining a supply chain are different and why it matters*. Megjelent: Feenstra, R.C. – Taylor, A.M. (eds.) *Globalization in an Age of Crisis: Multilateral Economic Cooperation in the Twenty-First Century*. Chicago, University of Chicago Press, pp. 165-214.
- Baldwin, R.** [2012]: *Global supply chains: Why they emerged, why they matter, and where they are going*. <http://www.funglobalinstitute.org/images/docs/338.pdf> (letöltve: 2013. november)
- Baldwin, R. – Ito, T. – Sato, H.** [2014]: Portrait of Factory Asia: Production network in Asia and its implication for growth – the 'smile curve'. Mimeo, IDE-JETRO, <http://www.ide.go.jp/English/Publish/Download/Jrp/pdf/159.pdf> (letöltve, 2014. december)
- Baldwin, C. Y. – Clark, K. B.** [2000]: *Design rules: The power of modularity* (Vol. 1). London, MIT Press.
- Baranaño, A.M.** [2003]: The Non-Technological Side Of Technological Innovation: State-Of-The-Art And Further Empirical Research. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, vol. 3, No. 1-2
- Barney, J. B.** [1991]: Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17., No. 1.
- Barrientos, S. – Gereffi, G. – Rossi, A.** [2011]: Economic and social upgrading in global production networks: A new paradigm for a changing world. *International Labour Review*, 150., No. 3-4.

- Bartlett, C.A. – Ghoshal, S.** [1989]: *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston, Harvard Business School Press
- Bartlett, C.A. – Ghoshal, S.** [1986]: Tap your subsidiaries for global reach. *Harvard Business Review*, Vol. 64., No. 6.
- Behar, A., and Freund, C.** [2011]: *Factory Europe? Brainier, but not Brawnier*. [http://works.bepress.com/alberto\\_behar/26](http://works.bepress.com/alberto_behar/26). (letöltve: 2012. február 5.)
- Bell, M.** [1984]: *Learning and the Accumulation of Technological Capacity in Developing Countries*. Megjelent: Fransman–King (eds.) *Technological Capability in the Third World*. London: Macmillan pp. 187-210.
- Bell, M. – Pavitt, K.** [1992]: *Accumulating Technological Capability in Developing Countries*. World Bank Annual Conference on Development Economics Washington D.C., pp.257-282
- Birkinshaw, J.** [2000]: *Entrepreneurship in the global firm*. London: Sage Publications
- Birkinshaw J.** [1996]: How multinational subsidiary mandates are gained and lost. *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, No. 3.
- Birkinshaw J. – Hood N.** [1998]: Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4.
- Blanchard, O. – Kremer, M.** [1997]: Disorganization. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 112., No 4.
- Blinder, A.** [2009]: How Many US Jobs Might Be Offshorable? *World Economics*, Vol. 10., No. 2.
- Bloom, N. – Mahajan, A. – McKenzie, D. – Roberts, J.** [2010]: Why Do Firms in Developing Countries Have Low Productivity? *American Economic Review*, Vol. 100. No. 2.
- Bloom, N. – Sadun, R. – Van Reenen, J.** [2012]: Americans Do IT Better. US Multinationals and the Productivity Miracle. *American Economic Review*, Vol. 102. No. 1.
- Bloom, N. – van Reenen, J.** [2011]: Human resource management and productivity. Megjelent: *Ashenfelter, O.–Card, D. (szerk.): Handbook of Labor Economics*. Elsevier, Volume 4. Part B, 1697–1767. o.
- Bloom, N. – van Reenen, J.** [2010]: Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries? *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 24. No. 1.

- Borghi, R.A.Z. – Sarti, F. – Cintra, M.A.M.** [2013]: The “Financialized” Structure of Automobile Corporations in the 2000s. *World Review of Political Economy*, Vol. 4., No. 3.
- Bouquet, C. – Birkinshaw, J.** [2008]: Managing Power in the Multinational Corporation: How Low-Power Actors Gain Influence. *Journal of Management*, Vol. 34., No. 3.
- Bouquet, C. – Birkinshaw, J.** [2008.a]: Weight versus voice: How foreign subsidiaries gain attention from corporate headquarters. *Academy of Management Journal*, Vol. 51., No. 3.
- 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.
- Brown, S.** [2008]: Business Processes and Business Functions: a new way of looking at employment. *Monthly Labor Review*, Vol. 131., No. 12.
- Brusoni, S. – Prencipe, A. – Pavitt, K.** [2001]: Knowledge Specialization, Organizational Coupling, and the Boundaries of the Firm: Why Do Firms Know More than They Make? *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46., No. 4.
- Buckley, P.J.** [2009]: The impact of the global factory on economic development. *Journal of World Business*, Vol. 44., No. 2.
- Cantwell, J.A. – Mudambi, R.** [2005]: MNE competence-creating subsidiary mandates. *Strategic Management Journal*, Vol. 26., No. 12.
- Carr, C.** [2005]: Are German, Japanese and Anglo-Saxon Strategic Decision Styles Still Divergent in the Context of Globalization? *Journal of Management Studies*, Vol. 42., No. 6.
- Cattaneo, O. – Gereffi, G. – Staritz, C.** (eds.) [2010]: *Global Value Chains in a Postcrisis World. A Development Perspective*. Washington: The World Bank
- Caves, R. E.** [1980]: Industrial Organization: Corporate Strategy and Structure. *Journal of Economic Literature*, Vol. 18., No. 1.
- Chandler, A.D.** [1977]: *The Visible Hand*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Chesbrough, H.** [2010]: Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, Vol. 43., No. 2.
- Chikán, A.** [2014]: Hidak a közgazdaságtan és a gazdálkodástan között: a vállalatelméletek. *Magyar Tudomány*, 175. évf., 8. szám

- Chikán, A.** [2008]: *Vállalatgazdaságtan*. 4. kiadás. Budapest, Aula Kiadó
- Chikán, A. Czakó, E.** (szerk.) [2009]: *Versenyben a világgal. Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén*. Budapest, Akadémiai Kiadó
- Choong, K. K.** [2008]: Intellectual capital: definitions, categorization and reporting models. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 9., No. 4.
- Coase, R.H.** [1937]: The Nature of the Firm. *Economica*, Vol. 4., No. 16.
- Coe, N.M.** [2014]: Missing links: Logistics, governance and upgrading in a shifting global economy. *Review of International Political Economy*, Vol. 21., No. 1.
- Contractor, F. – Kumar, V. – Kundu, S.K. – Pedersen, T.** [2010]: Reconceptualizing the Firm in a World of Outsourcing and Offshoring: The Organizational and Geographical Relocation of High-Value Company Functions. *Journal of Management Studies*, Vol. 47., No. 8.
- Corrado, C.A. – Haskel, J. – Jona-Lasinio, C.** [2014]: *Knowledge spillovers, ICT and productivity growth*. Institute for the Study of Labor (IZA) Discussion Paper, No. 8274. <http://www.econstor.eu/bitstream/10419/98966/1/dp8274.pdf> (Letöltve: 2015. január)
- Corrado, C.A. – Haskel, J. – Jona-Lasinio, C. – Iommi, M.** [2012]: Intangible Capital and Growth Strategies for Advanced Economies: Measurement Methods and Comparative Results. IZA, DP, No. 6733. <http://ftp.iza.org/dp6733.pdf>. (letöltve: 2014. december)
- Corrado, C.A. – Hulten, C.R. – Sichel, D.E.** [2009]: Intangible capital and US economic growth. *Review of Income and Wealth*, Vol. 55., No. 3.
- Corrado, C.A. – Hulten, C.R. – Sichel, D.E.** [2005]: *Measuring Capital and Technology an Expanded Framework*. Megjelent: Corrado, C.– Haltiwanger, J.– Sichel, D. E. (szerk.): *Measuring Capital in the New Economy*. University of Chicago Press, Chicago, pp. 11–46.
- Craig, T.D. – Mudambi, R.** [2013]: Global value chains. iBegin White Paper, No. 1., Philadelphia: Fox School of Business, Temple University, <http://astro.temple.edu/~rmudambi/iBEGIN/documents/20131GLOBALVALUECHAINS/CraigMudambi-Rev07-05.pdf> (letöltve: 2013. december)
- Crinó, R.** [2005]: Wages, Skills and Integration in Poland, Hungary and the Czech Republic: an Industry-level Analysis. *Transition Studies Review*, Vol. 12. No. 3.

- Crookell, H.** [1986]: Specialisation and international competitiveness. Megjelent: Etemad, H. – Dulude, L.S. (eds.): *Managing the Multinational Subsidiary*. Beckenham, London, Croom Helm, pp. 102-111.
- Curran, L. – Zignano, S.** [2010]: How Regional is the Supply Chain in the Enlarged EU? *Multinational Business Review*, Vol. 18., No. 1.
- Csaba, L.** [2013]: Átmenettan és közgazdaságtan. Akadémiai Székfoglaló. *Közgazdasági Szemle*, 61. évf., 1. szám
- Csáki, Gy.** (szerk.) [2009]: *A látható kéz*. Budapest: Napvilág Kiadó
- Csáki, Gy.** [2001]: The inflow of foreign direct investment into Hungary. Megjelent: Csáki, Gy. – Karsai, G. (ed.) *From Transition to Integration. Macroeconomic Development in Hungary 1990-2002*. New York, Columbia University Press, pp. 226-261.
- Csáki, Gy. – Szalavetz, A.** [2004]: A működőtőke-vonzási képesség, mint a versenyképesség mércéje. *Külgazdaság*, 48. évf., 3. szám
- Csizmadia Z. – Grosz A.** [2011]: *Innováció és együttműködés. A kapcsolathálózatok innovációra gyakorolt hatása*. Pécs, Győr: MTA Regionális Kutatások Központja
- Dachs, B. – Biege, S. – Borowiecki, M. – Lay, G. – Jäger, A. – Schartinger, D.** [2012]: The Servitization of European Manufacturing Industries. MPRA Paper No. 38873; [http://mpra.ub.uni-muenchen.de/38873/1/MPRA\\_paper\\_38873.pdf](http://mpra.ub.uni-muenchen.de/38873/1/MPRA_paper_38873.pdf)
- Dal Borgo, M. – Goodridge, P. – Haskel, J. – Pesole, A.** [2013]: Productivity and Growth in UK Industries: An Intangible Investment Approach. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 75., No. 6.
- Davenport, T.H.** [2005]: The Coming Commoditization of Processes. *Harvard Business Review*, Vol. 83, No. 6.
- De Backer, K. – Miroudot, S.** [2012]: *Mapping Global Value Chains*. Mimeo, [http://www.wiod.org/conferences/groningen/Paper\\_DeBacker\\_Miroudot.pdf](http://www.wiod.org/conferences/groningen/Paper_DeBacker_Miroudot.pdf)
- Dedrick, J. – Kraemer, K.L. – Linden, G.** [2010]: Who profits from innovation in global value chains?: a study of the iPod and notebook PCs. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 19., No. 1.
- Dicken, P.** [2011]: *Global Shift. Mapping the Changing Contours of the World Economy*. 6<sup>th</sup> edition, Thousand Oaks, CA and London, SAGE Publication
- Dicken, P.** [2003]: *Global Shift. Reshaping the global economic map in the 21<sup>st</sup> century*. 4<sup>th</sup> edition, Thousand Oaks, CA and London, SAGE Publication

- Dossani, R. – Kenney, M.** [2007]: The Next Wave of Globalization: Relocating Service Provision to India. *World Development*, Vol. 35., No. 5.
- Dörrenbächer, C. – Gammelgaard, J.** [2010]: Multinational corporations, inter-organizational networks and subsidiary charter removals. *Journal of World Business*, Vol. 45., No. 3.
- Dörrenbächer, C. – Gammelgaard, J.** [2006]: Subsidiary role development: The effect of micro-political headquarters–subsidiary negotiations on the product, market and value-added scope of foreign-owned subsidiaries. *Journal of International Management*, Vol. 12., No. 3.
- Drótos, Gy. – Móricz, P.** [2012]: A vállalati informatika szerepe a versenyképesség alakításában a pénzügyi és gazdasági válság időszakában. *Vezetéstudomány*, 43. évf., 2. szám, különszám
- Dulleck, U. – Foster, N. – Stehrer, R. – Woerz, J.** [2005]: Dimensions of quality upgrading. Evidence from CEECs. *Economics of Transition*, Vol. 13., No. 1.
- Dunning, J.H.** [1993]: *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Dunning, J.H.** [1986]: The investment development cycle revisited. *Weltwirtschaftliches Archiv*, Vol. 122., No. 4.
- Dunning, J.H.** [1981]: Explaining the international position of countries: Towards a dynamic or developmental approach. *Weltwirtschaftliches Archiv*, Vol. 117., No. 1.
- Dyer, J. H., & Singh, H.** [1998]: The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23., No- 4.
- Dyker D.A. – Radosevic S.** (eds.): [1999]: *Innovation and Structural Change in Post-Socialist Countries: A Quantitative Approach*. Dordrecht, Kluwer Academic Publishers
- Eichengreen, B. – Park, D. – Shin, K.** [2013]: *Growth slowdowns redux: New evidence on the middle-income trap*. NBER Working Paper, No. 18673. Cambridge, MA, National Bureau of Economic Research
- Eisenhardt, K.M.** [1989]: Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, Vol. 14., No. 4.
- Eisenhardt, K.M. – Graebner, M.E.** [2007]: Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, Vol. 50., No. 1.

- Ellram, L.M. – Tate, W.L. – Billington, C.** [2008]: Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective. *Journal of Operations Management*, Vol. 26., No. 2.
- Ernst, D.** [2000]: Inter-Organizational Knowledge Outsourcing: What Permits Small Taiwanese Firms to Compete in the Computer Industry? *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 17., No. 2.
- Escaith, H. – Lindenberg, N. – Miroudot, S.** [2010]: *Global Value Chains and the Crisis: Reshaping International Trade Elasticity*. Megjelent: Cattaneo, O. – Gereffi, G. – Staritz, C. (eds.): *Global Value Chains in a Postcrisis World. A Development Perspective*. Washington, The World Bank, pp. 73-125.
- Estrin, S. – Hughes, K. – Todd, S.** [1997]: *Foreign direct investment in Central and Eastern Europe*. London, Cassel
- Evgeniev, E.** [2008]: *Industrial and Firm Upgrading in the European Periphery. The Textile and Clothing Industry in Turkey and Bulgaria*. Sofia, Prof. Marin Drinov Academic Publishing House
- Éltető, A.** [2003]: Versenyképesség a középkelet-európai külkereskedelemben. *Közgazdasági Szemle*, 50. évf., 3. szám
- Farkas, B.** [2011]: A közép-kelet-európai piacgazdaságok fejlődési lehetőségei az Európai Unióban. *Közgazdasági Szemle*, 58. évf., 5. szám
- Favaro, P.** [2001]: Beyond bean counting: The CFO's expanding role. *Strategy & Leadership*, Vol. 29., No. 5.
- Feenstra, R. C.** [1998]: Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 12., No. 4.
- Feenstra, R. C. – Hanson, G. H.** [1999]: The Impact of Outsourcing and High-Technology Capital on Wages: Estimates for the U.S., 1979-1990. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 114., No. 3.
- Fenton-O'Creevy, M. – Gooderham, P. – Nordhaug, O.** [2007]: Human resource management in US subsidiaries in Europe and Australia: centralisation or autonomy? *Journal of International Business Studies*, Vol. 39., No. 1.
- Fernandez-Stark, K. – Bamber, P. – Gereffi, G.** [2011]: The offshore services value chain: upgrading trajectories in developing countries. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, Vol. 4., No. 1-3.
- Finger, J. M. – Kreinin, M.E.** [1979]: A Measure of 'Export Similarity' and Its Possible Uses. *The Economic Journal*, Vol. 89., No. 356.

- Fiorini, M. – Jansen, M. – Xie, W.** [2013]: *Structural Change: How Different is the Present from the Past?* paper presented at CEPREMAP conference ‘The Factory-Free Economy: What Next for the 21<sup>st</sup> Century?’, Paris, Mimeo, <https://sites.google.com/site/ffeconference/my-page> (letöltve: 2015. január)
- Fratocchi, L. – Di Mauro, C. – Barbieri, P. – Nassimbeni, G. – Zanoni, A.** [2014]: When manufacturing moves back: Concepts and questions. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 20., No. 1.
- Friedman, T.L.** [2005]: *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*. New York, Farrar, Straus, and Giroux.
- Frigant, V.** [2011]: The three major uncertainties facing the European automotive industry. *European Review of Industrial Economics and Policy*, No. 3, <http://revel.unice.fr/eriep/index.html>
- Frigant, V. – Jullien, B.** [2014]: Comment la production modulaire transforme l’industrie automobile. *Revue de l’économie industrielle*, Vol. 145., No. 1
- Frost, T.S. – Birkinshaw, J.M. – Ensign, P.C.** [2002]: Centers of excellence in multinational corporations. *Strategic Management Journal*, Vol. 23., No. 11.
- Fukao, K. – Miyagawa, T. – Mukai, K. – Shinoda, Y. – Tonogi K.** [2009]: Intangible Investment in Japan: Measurement and Contribution to Economic Growth. *Review of Income and Wealth*, Vol. 55. No. 3.
- Gao, B. – Liu, W. – Norcliffe, G.** [2012]: Hypermobility and the governance of global production networks: The case of the Canadian cycle industry and its links with China and Taiwan. *The Canadian Geographer*, Vol. 56., No. 4.
- Gács, J.** [2007]: A gazdasági globalizáció számokban. A nyitottság alakulása az EU országaiban. *Közgazdasági Szemle*, 54. évf., 10-11 szám
- Gereffi, G.** [2014]: Global value chains in a post-Washington Consensus world. *Review of International Political Economy*, Vol. 21., No. 1.
- Gereffi, G.** [2005]: The Global Economy: Organization, Governance, and Development. Megjelent: Smelser, N.J. – Swedberg, R. (eds.): *The Handbook of Economic Sociology*, 2nd edition, Princeton, NJ, Princeton University Press, pp. 160-182.
- Gereffi, G.** [1999]: International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain. *Journal of International Economics*, Vol. 48., No. 1.

**Gereffi, G.** [1994]: The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks. In: Gereffi, G. – Korzeniewicz, M. (Eds.): *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport, CT: Praeger, pp. 95–122.

**Gereffi, G. – Fernandez-Stark, K.** [2010]: *The Offshore Services Value Chain: Developing Countries and the Crisis*. Megjelent: Cattaneo, O. – Gereffi, G. – Staritz, C. (eds.): *Global Value Chains in a Postcrisis World. A Development Perspective*. Washington: The World Bank, pp. 335-372.

**Gereffi, G. – Frederick, S.** [2010]: *The Global Apparel Value Chain, Trade, and the Crisis: Challenges and Opportunities for Developing Countries*. Megjelent: Cattaneo és szerzőtársai (szerk.) [2010]: pp. 157-208.

**Gereffi, G. – Lee, J.** [2012]: Why the World Suddenly Cares About Global Supply Chains. *Journal of Supply Management*, Vol. 48., No. 3.

**Gereffi, G. – Humphrey, J. – Sturgeon, T.** [2005]: The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, Vol. 12., No. 1.

**Gerschenkron, A.** [1962, 1984]: *Economic Backwardness in Historical Perspective*. Cambridge: Harvard University Press (Gazdasági elmaradottság történelmi távlatból. Budapest, Gondolat)

**Gospel, H. – Sako, M.** [2010]: The unbundling of corporate functions: the evolution of shared services and outsourcing in human resource management. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 19., No. 5.

**Görg, H. – Hanley, A.** [2011]: Services outsourcing and innovation: An empirical investigation. *Economic Inquiry*, Vol. 49., No. 2.

**Görg, H. – Strobl, E. – Walsh, F.** [2007]: Why do foreign-owned firms pay more? The role of on-the-job training. *Review of World Economics*, 143(3), 464-482.

**Görlich, D.** [2010]: *Complementary tasks and the limits to the division of labour*. Kiel Working Papers, No. 1670, Kiel, Kiel Institute for the World Economy

**Görzig, B. – Gornig, M.** [2011]: Intangibles, Can They Explain the Dispersion in Return Rates? Innodrive Working Papers, No. 6., [www.innodrive.org](http://www.innodrive.org), letöltve: 2012. június 7.

**Graham, A. – Davey-Evans, S. – Toon, I.** [2012]: The developing role of the financial controller: evidence from the UK. *Journal of Applied Accounting Research*, Vol. 13., No. 1.

- Grim, T. – Dobos, I.** [2006]: Termelésstervezés a visszatás logisztikában. *Vezetéstudomány*, 37. évf., 5. szám
- Grossman, G. – Rossi-Hansberg, E.** [2008]: Trading tasks. A simple theory of offshoring. *American Economic Review*, Vol. 98., No. 5.
- Grubel, P. – Lloyd, P.** [1975]: *Intra-Industry Trade: The Theory and Measurement of International Trade in Differentiated Products*. London: McMillan
- Guerrieri, P.** [1999]: *Technology and Structural Change in the Trade Patterns of the former Centrally Planned Economies*. Megjelent: Dyker, D. A. – Radošević, S. (eds.) *Innovation and Structural Change in Post-Socialist Countries: A Quantitative Approach*. Dordrecht, Kluwer, pp. 339-383.
- Gupta, A.K. – Govindarajan, V.** [1991]: Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, Vol. 16., No. 4.
- Haakonsson, S.J.** [2009]: The changing governance structures of the global pharmaceutical value chain. *Competition & Change*, Vol. 13., No. 1.
- Halpern, L. – Muraközy, B.** [2012]: Innovation, productivity and exports: the case of Hungary. *Economics of Innovation and New Technology*, Vol. 21., No. 2.
- Halpern, L. – Muraközy, B.** [2010]: Innováció és vállalati teljesítmény Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 57. évf. 4. szám
- Hansen, U.E. – Fold, N. – Hansen, T.** [2014]: Upgrading to lead firm position via international acquisition: learning from the global biomass power plant industry. *Journal of Economic Geography*, doi: 10.1093/jeg/lbu050
- Harangozó, T.** [2012]: Az erőforrás-alapú megközelítés a gyakorlatban. Az intellektuális tőke, mint az alapvető képesség forrása? *Vezetéstudomány*, 43. évf., 7–8. szám
- Harris, J.** [2010]: The World Economic Crisis and Transnational Corporations. *Science & Society*, Vol. 74., No. 3.
- Havas, A.** [2014]: Mit mér(j)ünk? Az innováció értelmezései – szakpolitikai következmények. *Közgazdasági Szemle*, 61. évf. 9. szám
- Havas, A.** [2009]: Magyar paradoxon: A gyenge innovációs teljesítmény lehetséges okai. *Külgazdaság*, 53. évf. 9-10. szám
- Hátori, B. – Szabó, K. (szerk.)** [2012]: *Innovációs verseny – esélyek és korlátok*. Budapest, Aula

- Hámori, B. – Szabó, K.** [2010]: A gyenge hazai innovációs teljesítmény intézményi magyarázatához. *Közgazdasági Szemle*, 57. évf. 10. szám
- Hedlund, G.** [1986]: The hypermodern MNC – A heterarchy? *Human Resource Management*, Vol. 25. No. 1.
- Helper, S. – Sako, M.** [2010]: Management innovation in supply chain: appreciating Chandler in the twenty-first century. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 19., No. 2.
- Herbert, I.P. – Seal, W.B.** [2012]: Shared services as a new organisational form: Some implications for management accounting. *British Accounting Review*, Vol. 44., No. 2.
- Hobday, M.** [1994]: Export-led Technology Development in the Four Dragons: The Case of Electronics. *Development and Change*, Vol. 25., No. 2.
- Hobday, M. – Davies, A. – Prencipe, A.** [2005]: Systems Integration: A Core Competence of Modern Corporation. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 14., No. 6.
- Horner, R.** [2013]: Strategic decoupling, recoupling and global production networks: India's pharmaceutical industry. *Journal of Economic Geography*, megjelenés alatt, doi:10.1093/jeg/lbt022 (letöltve: 2013. december 17.)
- Howard, M. – Vidgen, R. – Powell, P.** [2006]: Automotive e-hubs: Exploring Motivations and Barriers to Collaboration and Interaction. *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 15., No. 1.
- Hulten, C.** [2010]: *Decoding Microsoft: Intangible Capital as a Source of Company Growth*. NBER Working Paper, No. 15799.
- Hummels, D. – Ishii, J. – Yi, K.M.** [2001]: The Nature and Growth of Vertical Specialization in World Trade. *Journal of International Economics*, Vol. 54., No. 1.
- Humphrey, J. – Schmitz, H.** [2002]: How does insertion into global value chains affect upgrading in industrial clusters? *Regional Studies*, Vol. 36., No. 9.
- Hunya, G.** [1999]: *Integration through foreign direct investment - making Central Europe competitive*. Cheltenham, Edward Elgar
- Hunya, G. – Sass, M.** [2013]: Menekülés Keletre? Termelési tevékenységek relokációja Magyarországra és Magyarországról a válság idején. *Külgazdaság*, 57. évf. 9-10. szám
- Ilmakunnas, P. – Piekkola, H.** [2014]: Intangible investment in people and productivity. *Journal of Productivity Analysis*, Vol. 41., No. 3.

- Inzelt, A.** [2010]: Külföldi részvétel a hazai egyetemek és az ipar közötti együttműködésben. *Közgazdasági Szemle*, 57. évf. 5. szám
- Inzelt, A.** [2003]: *Foreign involvement in acquiring and producing new knowledge: The case of Hungary*. Megjelent: Cantwell J., Molero J. (eds.) *Multinational Enterprises Innovative Strategies and Systems of Innovation*. Cheltenham, Edward Elgar, pp. 234-268.
- Inzelt, A.** [2000]: Foreign direct investment in R&D: Skin-deep and soul-deep cooperation. *Science and Public Policy*, Vol. 27., No. 4.
- IUC** [2011]: *Innovation Union Competitiveness Report, 2011*. European Commission, [http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index\\_en.cfm?pg=toc&section=competitiveness-report&year=2011](http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm?pg=toc&section=competitiveness-report&year=2011) (letöltve: 2013. január)
- Jabbour, L.** [2010]: Offshoring and firm performance: evidence from French manufacturing industry. *The World Economy*, Vol. 33. No. 3.
- Jacobides, M.G. – MacDuffie, J.P. – Tae, C.J.** [2013]: How agency and structure shaped value stasis in the automobile ecosystem? [http://siepr.stanford.edu/system/files/shared/pubs/papers/ValueStasisinAutomobileEcosystem\\_SIEPRSeminar.pdf](http://siepr.stanford.edu/system/files/shared/pubs/papers/ValueStasisinAutomobileEcosystem_SIEPRSeminar.pdf) (letöltve: 2015. január)
- Jacobides, M.G. – Knudsen, T. – Augier, M.** [2006]: Benefiting from innovation: Value creation, value appropriation and the role of industry architectures. *Research Policy*, Vol. 35., No. 8.
- Jindra, B. – Giroud, A. – Scott-Kennel, J.** [2009]: Subsidiary roles, vertical linkages and economic development: Lessons from transition economies. *Journal of World Business*, Vol. 44., No. 2.
- Johanson, J. – Vahlne, E.** [2009]: The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, Vol. 40., No. 9.
- Johnston, S. – Menguc, B.** [2007]: Subsidiary size and the level of subsidiary autonomy in multinational corporations: a quadratic model investigation of Australian subsidiaries. *Journal of International Business Studies*, Vol. 38., No. 5.
- Jurajda, Š. – Stancik, J.** [2013]: Organization and firm performance in the Czech Republic. *Prague Economic Papers*, Vol. 2013., No. 1.
- Kalotay, K.** [2005]: The Central European Research and Development Platform for Investors. *Journal of World Investment & Trade*, Vol. 6., No. 6.

- Kaplinsky, R. – Farooki, M.** [2011]: What are the Implications for Global Value Chains when the Market Shifts from the North to the South? *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, Vol. 4., No. 1.
- Kaplinsky, R. – Morris, M.** [2001]: *A handbook for value chain research*. [http://asiandrivers.open.ac.uk/documents/Value\\_chain\\_Handbook\\_RKMM\\_Nov\\_2001.pdf](http://asiandrivers.open.ac.uk/documents/Value_chain_Handbook_RKMM_Nov_2001.pdf) (Letöltve: 2013. július 2.)
- Karp, L. – Stevenson, M.** [2012]: Green industrial policy: trade and theory. *World Bank Policy Research Working Paper*, No. 6238.
- Kawakami, M. – Sturgeon, T. (ed.)** [2011]: *The Dynamics of Local Learning in Global Value Chains: Experiences from East Asia*. IDE-JETRO, London, Palgrave Macmillan
- Kenesei, Zs. – Gyulavári, T.** [2012]: A marketing-erőforrások hatása a vállalati versenyképességre. *Vezetéstudomány*, 43. évf., 2. szám, különszám
- Kim, L.** [1998]: *From Imitation to Innovation: Dynamics of Korea's Technological Learning*. Boston: Harvard Business School Press
- Kirzner, I.M.** [1997]: Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an Austrian approach. *Journal of Economic Literature*, Vol. 35., No. 1.
- Kirzner, I.M.** [1973]: *Competition and Entrepreneurship*. Chicago, IL: University of Chicago Press
- Koh, W.T.** [2006]: Singapore's transition to innovation-based economic growth: infrastructure, institutions and government's role. *R&D Management*, Vol. 36., No. 2.
- 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.
- Kontra, V. – Lajkó, E.** [2011]: Multinacionális vállalatok a kiszervezett szolgáltatási iparágban. In: Chikán, A. (szerk.): *A multinacionális vállalatok hatása a hazai versenyre és a versenyképességre*. Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet pp. 285-345.
- Kornai, J.** [1994]: *Highways and Byways: Studies on Reform and Post-communist Transition*. Boston, MIT Press
- Kőrösi, G.** [2005]: Vállalati munkahelyteremtés és –rombolás. *Közgazdasági Szemle*, 52. évf., 11. szám

**KPMG International** [2014]: KPMG's Global Automotive Executive Survey, 2014. [www.kpmg.com/automotive](http://www.kpmg.com/automotive) (letöltve: 2015. január)

**KPMG International** [2009]: *Global M&A: Outlook for Automotive*. <http://www.kpmg.com/Ca/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Global%20MA%20-%20Automotive.pdf> (letöltve: 2014. június)

**Laestadius, S. – Petersen, T.E. – Sandven, T.** [2005]: Towards a new understanding of innovativeness – and of innovation based indicators. *Perspectives on Economic and Social Integration*, Vol. 11., No. 1-2.

**Laki, M.** [2005]: A magyar cipőpiac átalakulása 1989 után. *Fejlesztés és finanszírozás*, 1 szám

**Lall, S.** [2000]: The technological structure and performance in developing countries' manufactured exports. *Oxford Development Studies*, Vol. 28., No. 3.

**Lall, S.** [1992]: Technological capabilities and industrialization. *World Development*, Vol. 20., No. 2.

**Lam, A.** [2005]: *Organizational innovation*. Megjelent: Fagerberg, J. – Mowery, D. – Nelson, R.R. (eds.) *Handbook of Innovation*. Oxford University Press, pp. 115-147.

**Langlois, R.N.** [2003]: The vanishing hand: the changing dynamics of industrial capitalism. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 12., No. 2.

**Lanz, R. – Miroudot S. – Nordås, H.K.** [2013]: Offshoring of Tasks: Taylorism versus Toyotism. *The World Economy*, Vol. 36., No. 2.

**Larsen, M. – Manning, S. – Pedersen, T.** [2011]: The Hidden Costs of Offshoring: The Impact of Complexity, Design Orientation, and Experience. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1823705>. (letöltve: 2013. augusztus, 2014. november)

**Lazonick, W.** [2013]: The Financialization of the US Corporation: What has been Lost, and How it can be Regained. *Seattle University Law Review*, Vol. 36., pp. 857-909.

[http://digitalcommons.law.seattleu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2158&context=sulr&sei-redir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.hu%2Fscholar%3Fhl%3Dhu%26as\\_sdt%3D0%2C5%26q%3Dlazonick%2Bfinancialization#search=%22lazonick%20financialization%22](http://digitalcommons.law.seattleu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2158&context=sulr&sei-redir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.hu%2Fscholar%3Fhl%3Dhu%26as_sdt%3D0%2C5%26q%3Dlazonick%2Bfinancialization#search=%22lazonick%20financialization%22) (letöltve: 2014. november)

**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.

**Lee, J. – Gereffi, G.** [2013]: *The Co-Evolution of Concentration in Mobile Phone Value Chains and its Impact on Social Upgrading in Developing Countries*. Capturing the Gains Working Paper No. 25., [www.capturingthegains.org](http://www.capturingthegains.org) (letöltve: 2013. december 27.)

**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.

**Lewin, A.Y.** [2012]: *Global Sourcing of Business Services: Key Findings and Trends from ORN Research*. 2012 Outsourcing World Summit konferencián elhangzott előadás diái, [http://www.fuqua.duke.edu/offshoring/documents/pdf/research/presentations/p\\_iaop\\_ws\\_2012](http://www.fuqua.duke.edu/offshoring/documents/pdf/research/presentations/p_iaop_ws_2012)

**Lewin, A.Y. – Peeters, C.** [2006]: Offshoring Work: Business Hype or the Onset of Fundamental Transformation? *Long Range Planning*, Vol. 39., No. 3.

**Luo, Y.** [2007]: From foreign investors to strategic insiders: Shifting parameters, prescriptions and paradigms for MNCs in China. *Journal of World Business*, Vol. 42., No. 1

**Mahutga, M.C.** [2012]: When do value chains go global? A theory of the spatialization of global value chains. *Global Networks*, Vol. 12, No. 1.

**Majcen, B. – Radosevic, S. – Rojec, M.** [2009]: Nature and determinants of productivity growth of foreign subsidiaries in Central and East European countries. *Economic Systems* Vol. 33., No. 2.

**Majcen, B. – Verbic, M. – Polanec, S.** [2011]: Innovativeness and Intangibles: The Case of Slovenia. Innodrive Working Papers, No. 18. [www.innodrive.org](http://www.innodrive.org) (letöltve, 2014 december).

**Makó, C. – Illéssy, M. – Csizmadia, P.** [2012]: Declining Innovation Performance of the Hungarian Economy: Special Focus on Organizational Innovation the Example of the European Community Innovation Survey (CIS). *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, Vol. 8., No. 1.

**Makó, C. – Csizmadia, P. – Illéssy, M. – Iwasaki, I. – Szanyi, M.** [2011]: *Organizational Innovation and Knowledge Use Practice: Cross-Country*

*Comparison*. Institute of Economic Research, Hitotsubashi University, Discussion Paper, No. B 38.

**Makó, Cs. – Illésy, M. – Csizmadia, P.** [2008]: A munkahelyi innovációk és a termelési paradigmaváltás kapcsolata. *Közgazdasági Szemle*, 55. évf. 12. szám

**Makó, Cs. – Moerel, H. – Illésy, M. – Csizmadia, P.** (szerk.) [2007]: *Working It Out? The Labour Process and Employment Relations in the New Economy*. Budapest, Akadémiai Kiadó

**Makó, Cs. – Illésy, M. – Csizmadia, P.** [2006]: A gazdasági fejlődés új útjainak keresése: a szervezeti innovációk szerepének felértékelődése. I-II. *Társadalomkutatás*, 26. évf. 3,4 szám

**Malnight, T. W.** [1995]: Globalization of an Ethnocentric Firm: An Evolutionary Perspective. *Strategic Management Journal*, Vol. 16., No. 2.

**Manning, S. – Hutzschenreuter, T. – Strathmann, A.** [2013]: Emerging capability or continuous challenge? Relocating knowledge work and managing process interfaces. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 22., No. 5.

**Manning, S. – Massini, S. – Peeters, C. – Lewin, A.Y.** [2012]: *Global Co-Evolution of Firm Boundaries: Process Commoditization, Capabilities Development, and Path Dependencies*. CEB Working Paper, No. 12/009, Université Libre de Bruxelles, Solvay Brussels School of Economics and Management Centre Emile Bernheim

**Manning, S. – Massini, S. – Lewin, A.Y.** [2008]: A Dynamic Perspective on Next-Generation Offshoring: The Global Sourcing of Science and Engineering Talent. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 22., No. 2.

**Martinez, J. I. – Jarillo, J.C.** [1989]: The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, Vol. 20., No. 3.

**Mathews, J.A.** [2009]: China, India and Brazil: Tiger technologies, dragon multinationals and the building of national systems of economic learning. *Asian Business and Management*, Vol. 8., No. 1

**Mathews, J.A.** [2006]: Dragon Multinationals: New Players in 21st Century Globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 23., No. 1.

**Mattoo, A. – Wang, Z. – Wei, S.J.** (eds.) [2013]: *Trade in Value Added: Developing New Measures of Cross-Border Trade*. Washington, World Bank

**Mátyás, A.** [2004]: Az új osztrák iskola általános jellemzése. 51. évf. 10. szám

- McKinsey & Company** [2014]: Innovating automotive retail. Journey towards a customer-centric, multiformat sales and service network. McKinsey & Company
- Mészáros, Á.** [2009]: A fordizmus és a toyotizmus a Magyar Suzuki beszállítói rendszerében. *Köz-Gazdaság*, 4. évf., 1. szám
- Mészáros, Á.** [2004]: A magyarországi közvetlen külföldi működőtőke-beruházások exportenklávé jellege. *Külgazdaság*, 48. évf. 4. szám
- Meyer, K. – Lieb-Dóczy, E.E.** [2003]: Post-Acquisition Restructuring as Evolutionary Process. *Journal of Management Studies*, Vol. 40., No. 2.
- MIGA** [2006]: The impact of Intel on Costa Rica. Nine years after the decision to invest. Multilateral Investment Guarantee Agency, Washington: World Bank
- Milberg, W. – Winkler, D.** [2013]: *Outsourcing Economics. Global Value Chains in Capitalist Development*. Cambridge: Cambridge University Press
- Miroudot S. – Lanz, R.** [2011]: Intra-Firm Trade: Patterns, Determinants and Policy Implications. OECD, Trade Policy Papers, No.114, Paris, OECD
- 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*, Vol. 39. No. 4.
- Mothe, C. – Thi, T.U.N.** [2010]: The link between non-technological innovations and technological innovation. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 13., No. 3.
- Mudambi, R.** [2008]: Location, control and innovation in knowledge-intensive industries. *Journal of Economic Geography*, Vol. 8., No. 5.
- Navas-Alemán, L.** [2011]: The impact of operating in multiple value chains for upgrading: the case of the Brazilian furniture and footwear industries. *World Development*, Vol. 39., No. 8.
- Neely, A.** [2008]: Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing. *Operations Management Research*, Vol. 1., No. 2.
- Nielsen, P.B.** [2011]: Development of methodologies and measurement methods to analyze global value chains. PPT presentation delivered at COST Expert Meeting, Leuven, 28-29 April, 2011, Statistics Denmark
- NMH** [2011]: Összefoglaló a munkaerő-kölcsönzők 2013. évi tevékenységéről. Budapest, Nemzeti Munkaügyi Hivatal

- Nolan, P. – Zhang, J. – Liu, C.** [2008]: The global business revolution, the cascade effect, and the challenge for firms from developing countries. *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 32., No.1.
- OECD** [2013]: *Interconnected economies: Benefiting from global value chains*. Paris, OECD
- OECD** [2013.a]: *New Sources of Growth: Knowledge-Based Capital*. Paris, OECD
- OECD** [2013.b]: *Supporting investment in knowledge capital, growth and innovation*. Paris, OECD
- OECD** [2012]: *Mapping Global Value Chains*. OECD Working Party of the Trade Committee, TAD/TC/WP/RD(2012)9, Paris, OECD
- Oh, C.H.** [2009]: The international scale and scope of European multinationals. *European Management Journal*, Vol. 27., No. 6.
- Ó'Riain, S.** [2004]: *The politics of high-tech growth: developmental network states in the global economy*. Cambridge, Cambridge University Press
- Oshri, I.** [2011]: *Offshoring Strategies. Evolving Captive Centre Models*. Boston, MA., MIT Press
- Oshri, I. – Kotlarsky, J. – Liew, C. M.** [2008]: Four strategies for offshore 'captive' centers. *Wall Street Journal*, 12, May.
- Özatagan, G.** [2011]: Shifts in value chain governance and upgrading in the European periphery of automotive production: evidence from Bursa, Turkey. *Environment and Planning*, Vol. 43., No. 4.
- Páger, B. – Szerb, L.** [2014]: GEM 2012 Magyarország: Megtorpanás, vagy a visszaesés kezdete? Globális Vállalkozói Monitor Magyarország Jelentések sorozat, <http://www.regscience.hu:8080/xmlui/handle/11155/738> (letöltve: 2015. január)
- Parthasarathy, B. – Aoyama, Y.** [2006]: From software services to R&D services: local entrepreneurship in the software industry in Bangalore, India. *Environment and Planning*, Vol. 38., No. 7.
- Pavitt K.** [1984]: Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and theory. *Research Policy*, Vol. 13., No. 6.
- Pavlínek, P.** [2008]: *A Successful Transformation? Restructuring of the Czech Automobile Industry*. Heidelberg: Physica Verlag

- Pavlínek, P. – Domanski, B. – Guzik, R.** [2009]: Industrial Upgrading Through Foreign Direct Investment in Central European Automotive Manufacturing. *European Urban and Regional Studies*, Vol. 16., No. 1.
- Pearce, R. D.** [1999]: Decentralised R&D and strategic competitiveness: globalised approaches to generation and use of technology in multinational enterprises (MNEs). *Research Policy*, Vol. 28. No. 2-3.
- Peneder, M.** [1999]: The Austrian Paradox: “Old” Structures But High Performance? WIFO, *Austrian Economic Quarterly*, No. 4.
- Penrose, E.** [1959]: *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford, Basil Blackwell
- Piekkola, H.** [2011]: *Intangible Capital in EU 27–Drivers of Growth and Location in the EU*. Proceedings of the University of Vaasa. Reports, Vol. 166. [http://www.innodrive.org/attachments/File/Innodrive\\_Manual\\_2011\\_Piekkola%28ed%29.pdf](http://www.innodrive.org/attachments/File/Innodrive_Manual_2011_Piekkola%28ed%29.pdf) (letöltve: 2014. március)
- Pilat, D. – Wölfl, A.** [2005]: *Measuring the Interaction Between Manufacturing and Services*. OECD Science, Technology and Industry Working Papers, No. 5. Paris, OECD
- Pisoni, A. – Onetti, A. – Fraticchi, L.** [2010]: Internationalization of Italian Firms in Central and Eastern European Countries: Headquarters–Subsidiary Relationship. *Journal of East-West Business*, Vol. 16., No. 2.
- Pitti, Z.** [2011]: A gazdasági teljesítmények vállalkezási mérettől függő jellemzői Magyarországon. *Köz-Gazdaság*, 6. évf., 3. szám
- Plank, L. – Staritz, C.** [2014]: *Global competition, institutional context, and regional production networks: Up-and downgrading experiences in Romania's apparel industry*. Austrian Foundation for Development Research (ÖFSE) Working Paper, No. 50.
- Ponte, S. – Ewert, J.** [2009]: Which way is “up” in upgrading? Trajectories of change in the value chain for South African wine. *World Development*, Vol. 37., No. 10.
- Porter, M.E.** [1985]: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, Free Press.
- Prahalad, C.K. – Hamel, G.** [1990]: The core competences of the corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3.

- Prebisch, R.** [1949]: *Economic Survey of Latin-America, 1948*. New York: United Nations
- Quah, D.T.** [2011]: The global economy's shifting centre of gravity. *Global Policy*, Vol. 2., No. 1.
- Quah, D.T.** [1996]: Twin Peaks: Growth and Convergence in Models of Distribution Dynamics. *The Economic Journal*, Vol. 106., No. 437.
- Radosevic, S. – Kaderabková, A.** (eds.) [2011]: *Challenges for European Innovation Policy. Cohesion and Excellence from a Schumpeterian Perspective*, Cheltenham: Edward Elgar
- Ravenhill, J.** [2014]: Global value chains and development. *Review of International Political Economy*, Vol. 21., No. 1.
- Ritter, T. – Gemünden, H.G.** [2003]: Network competence: its impact on innovation success and its antecedents. *Journal of Business Research*, Vol. 56., No. 9.
- Rodrik, D.** [2013]: Green industrial policy. <http://www.sss.ias.edu/faculty/rodrik/papers> (letöltve, 2015. február)
- Rossing, P.C. – Rohde, C.** [2010]: Overhead cost allocation changes in a transfer pricing tax compliant multinational enterprise. *Management Accounting Research*, Vol. 21., No. 3.
- Rugman, A. – Douglas, S.** [1986]: The Strategic Management of Multinationals and World Product Mandating. Megjelent: Etemad, H. – Dulude, L.S. (eds.): *Managing the Multinational Subsidiary*. Beckenham, London, Croom Helm, pp. 90-101.
- Rugman, A. – Verbeke A. – Yuan, W.** [2011]: Re-conceptualizing Bartlett and Ghoshal's Classification of National Subsidiary Roles in the Multinational Enterprise. *Journal of Management Studies*, Vol. 48., No. 2.
- Rugman, A.M. – Verbeke, A.** [2004]: Regional transnationals and Triad strategy. *Transnational Corporations*, Vol. 13., No. 3.
- Rugman, A.M. – Verbeke, A.** [2001]: Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises. *Strategic Management Journal*, Vol. 22., No. 3.
- Sako, M.** [2006]: Outsourcing and offshoring: Implications for productivity of business services. *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 22., No. 4.

**Sass, M.** [2013]: *Case study evidence of the extent and nature of foreign subsidiaries' R&D and innovation capability in Hungary*. Budapest: MTA KRTK, (GRINCOH Working Papers; WP 2.4)

**Sass, M.** [2012]: The EU Industry in the Global Value Chain. With: Robert Stehrer (co-ordinator), Borowiecki, M. – Dachs, B. – Hanzl, D. – Kinkel, S. – Pöschl, J. – Schmall, T.C. – Szalavetz, A. Megjelent: *Reaping the Benefits of Globalisation European Competitiveness Report, 2012, Chapter 2.*

**Sass, M.** [2011]: *The impact of foreign direct investment in business services on the local economy: The case of Hungary*. Megjelent: Rugraff, E. – Hansen, M. (eds.) *Multinational Corporations and Local Firms in Emerging Economies*. Amsterdam, Amsterdam University Press, pp. 51-74.

**Sass, M.** [2008]: Szolgáltatások relokációja: európai folyamatok. *Európai Tükör*, 13. évf. 7-8 szám

**Sass, M.** [2008.a]: *The use of local supplies by MNC affiliates – What are the determining factors?* ICEG Opinion No. 10.

**Sass, M.** [2007]: Hogyan befolyásolják a külső szereplők a magyar vállalatok versenyképességét? *Külgazdaság*, 51. évf. 7-8 szám

**Sass, M. – Fifeekova, M.** [2011]: Offshoring and outsourcing business services to Central and Eastern Europe: Some Empirical and Conceptual Considerations. *European Planning Studies*, Vol. 19., No. 9.

**Sass, M. – Szalavetz, A.** [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.

**Sass, M. – Szanyi, M.** [2004]: *Is crowding in a real option? The development of supplier linkages of local firms to multinational corporations*. Megjelent: Zschiedrich, H. – Schmeisser, W. – Hummel, T.R. (eds.) *Internationales Management in den Märkten Mittel- und Osteuropas*. München – Mering, Rainer Hampp Verlag, pp.367-390.

**Sato, Y. – Fujita, M.** [2009]: Capability Matrix: A Framework for Analyzing Capabilities in Value Chains. IDE Discussion Papers, No. 219, Institute of Developing Economies, Japan

- Schmid, S. – Grosche, P.** [2008]: Vom Montagewerk zum Kompetenzzentrum – Der Aufstieg von Audis Tochtergesellschaft im ungarischen Győr. ESCP–EAP Working Paper, No. 43., Berlin: European School of Management
- Schmid, S. – Schurig, A.** [2003]: The development of critical capabilities in foreign subsidiaries: disentangling the role of the subsidiary's business network. *International Business Review*, Vol. 12., No. 6.
- Schmidt, T. – Rammer, C.** [2007]: Non-technological and Technological Innovation: Strange Bedfellows? ZEW Discussion Papers, No. 07-52
- Schmitz, H. – Strambach, S.** [2009]: The organisational decomposition of innovation and global distribution of innovative activities: insights and research agenda. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, Vol. 2, No. 4.
- Schott, P.K.** [2008]: The relative sophistication of China's exports. *Economic Policy*, Vol. 23., No. 53.
- Schott, P.K.** [2004]: Across-Product Versus Within-Product Specialization in International Trade. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 119., No. 2.
- Schott, P.K.** [2003]: One Size Fits All? Heckscher-Ohlin Specialization in Global Production. *American Economic Review*, Vol. 93., No. 3.
- Schumpeter, J.A.** [1934]: *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Sedgwick, D.** [2013]: GM presses suppliers for future recall costs. *Automotive News*, 5, August, <http://www.autonews.com/apps/pbcs.dll/article?AID=/20130805/OEM10/308059934&template=printart> (letöltve: 2014. december)
- Seppälä, T. – Kenney, M. – Ali-Yrkkö, J.** [2014]: Global supply chains and transfer pricing: Insights from a case study. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(4), 445-454.
- Shin, N. – Kraemer, K.L. – Dedrick, J.** [2012]: Value Capture in the Global Electronics Industry: Empirical Evidence for the „Smiling Curve“ Concept. *Industry and Innovation*, Vol. 19., No. 2.
- Singer, H.W.** [1950]: The Distribution of Gains between Investing and Borrowing Countries. *American Economic Review*, Vol. 40., No. 2.

- Soós, K.A.** [2002]: Az átmeneti országok EU exportja nemzetközi összehasonlításban. *Közgazdasági Szemle*, 49. évf., 12. szám
- Soós, K. A.** [2000]: Strukturális fejlődés a feldolgozóiparban a piacgazdasági átmenet idején. *Külgazdaság*, 44. évf. 7-8. szám
- Srholec, M.** [2007]: High-Tech Exports from Developing Countries: A Symptom of Technology Spurts or Statistical Illusion? *Review of World Economics*, Vol. 143., No.2.
- Stehrer, R.** (coordinator) – Biege, S. – Borowiecki, M. – Dachs, B. – Francois, J. – Hanzl, D. – Hauknes, J. – Jäger, A. – Knell, M. – Lay, G. – Pindyuk, O. – Scharfetter, D. [2012]: *Convergence of Knowledge-Intensive Sectors and the EU's External Competitiveness*. WIIW Research Report, No. 377., Vienna: Vienna Institute for International Economic Studies
- Stehrer, R.** (coordinator) – Ali-Yrkkö, J. – Hanzl-Weiss, D. – Foster, N. – Rouvinen, P. – Seppälä, T. – Stöllinger, R. – Ylä-Anttila, P. [2011]: *Trade in Intermediate Products and EU Manufacturing Supply Chains*. WIIW Research Report, No. 369., Vienna, Vienna Institute for International Economic Studies
- Steinfeld, E.S.** [2004]: China's shallow integration. *World Development*, Vol. 32., No. 11.
- Sturgeon, T.J.** [2013]: *Global Value Chains and Economic Globalization. Towards a New Measurement Framework*. Report to Eurostat. Mimeo, [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european\\_business/documents/Sturgeon\\_report\\_Eurostat.pdf](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european_business/documents/Sturgeon_report_Eurostat.pdf)
- 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.** [2002]: Modular Production Networks: A New American Model of Industrial Organization. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 11., 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.
- Sturgeon, T.J. – Kawakami, M.** [2010]: Global Value Chains in the Electronics Industry: Was the Crisis a Window of Opportunity for Developing Countries? Megjelent: Cattaneo és szerzőtársai (szerk.) [2010]: pp. 245-302.

- Sturgeon, T.J. – Nielsen, P.B. – Linden, G. – Gereffi, G. – Brown, C.** [2012]: *Direct Measurement of Global Value Chains: Collecting Product- and Firm-Level Statistics on Value Added and Business Function Outsourcing and Offshoring*. [http://www.irle.berkeley.edu/conference/2012/materials/Sturgeon\\_Direct\\_Measurement.pdf](http://www.irle.berkeley.edu/conference/2012/materials/Sturgeon_Direct_Measurement.pdf)
- Sturgeon, T.J. – van Biesebroeck, J. – Gereffi, G.** [2008]: Value chains, networks and clusters: reframing the global automotive industry. *Journal of Economic Geography*, Vol. 8., No. 3.
- Szabó, K.** [2006]: Az infokommunikációs technológiák hatása a hagyományos gazdasági választóvonalakra. *Külgazdaság*, 50. évf., 9-10. szám
- Szalavetz, A.** [2013]: Régi-új világgazdasági jelenségek a globális értékláncok tükrében. *Külgazdaság*, 57. évf., 3-4. szám
- Szalavetz, A.** [2012]: The Hungarian automotive sector – a comparative CEE perspective with special emphasis on structural change. Megjelent: Welfens, P.J.J. (ed.): *Clusters in Automotive Information & Communication Technology. Innovation, Multinationalization and Networking Dynamics*. Dordrecht, Springer, pp. 241-270.
- Szalavetz, A.** [2012a]: 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.
- Szalavetz, A.** [2010]: Relokáció egy autóipari beszállító példáján. *Köz-Gazdaság*, 5. évf., 1. szám
- Szalavetz, A.** [2009]: Feltörekvő transznacionális társaságok – a kínai példa a klasszikus elmélet tükrében. *Közgazdasági Szemle*, 56. évf., 12. szám
- Szalavetz, A.** [2009.a]: A fejlesztő állam tudomány- és technológiapolitikája. In: Csáki, G. (szerk.) *A látható kéz. A fejlesztő állam a globalizációban*. Budapest: Napvilág Kiadó, pp. 201-235.
- Szalavetz, A.** [2008]: A szolgáltatási szektor és a gazdasági fejlődés. *Közgazdasági Szemle*, 55. évf., 6. szám
- Szalavetz, A.** [2008.a]: Kína tudomány- és technológiapolitikája. *Külgazdaság*, 52. évf. 1-2 szám
- Szalavetz, A.** [2004]: *Az információtechnológiai forradalom és a felzárkózó gazdaságok*. Budapest, Kossuth Kiadó

- Szalavetz, A.** [2002]: „Új gazdaság”-jelenségek. A feldolgozóipar terciarizálódása. *Külgazdaság*, 46. évf. 12. szám
- Szalavetz, A.** [2000]: *Hagyományos iparágak – Hanyatló iparágak?* Budapest, Oktatási Minisztérium
- Szalavetz, A.** [1999]: *Technológiatranszfer, innováció és modernizáció.* Budapest: OMFB
- Szalavetz, A.** [1998]: *Az energetikai gépgyártás privatizációja.* Budapest: ÁPV Rt., Kulturtrade, Számadás a talentumról sorozat
- Szanyi, M.** [2013]: Large-scale transformation of socio-economic institutions - comparative case studies on CEECs: Varieties of capitalism and CEECs. Brussels: European Commission, WWWforEurope Working paper; No. 19.
- Szanyi, M.** [2010]: A dualitás kérdése a rendszerváltást követő gazdasági fejlődésben. *Competitio*, 9. évf. 1. szám
- Szanyi, M. – Csizmadia, P. – Illésy, M. – Iwasaki, I. – Makó, Cs.** [2010]: The relationship between supplier networks and industrial clusters: an analysis based on the cluster mapping method. *Eastern Journal of European Studies*, Vol. 1., No. 1.
- Szanyi, M.** [2001]: Bért munkázás Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 48. évf., 3. szám
- Szentes, T.** [2011]: *Fejlődés gazdaságtan.* Budapest: Akadémiai Kiadó
- Szentes, T.** [1976]: *Az elmaradottság és fejlettség dialektikája a tőkés világgazdaságban.* Budapest: Kossuth Könyvkiadó
- Szerb, L. – Ács, J.Z.** [2010]: Vállalkozási tevékenység a világban és Magyarországon, a Globális Vállalkozói Index (GEI) alapján. *Magyar Tudomány*, 10. szám, 1238-1251.
- Szerb, L. – Csapi, V. – Deutsch, N. – Hornyák, M. – Horváth, Á. – Kruzslicz, F. – Lányi, B. – Márkus, G. – Rácz, G. – Rappai, G. – Rideg, A. – Szűcs, P.K. – Ulbert, J.** [2014]: Mennyire versenyképesek a magyar kisvállalatok?: A magyar kisvállalatok (MKKV szektor) versenyképességének egyéni-vállalati szintű mérése és komplex vizsgálata. *Marketing és Menedzsment*, 48.évf., Különszám, pp. 3-21.
- Tallman, S. – Koza, M.P.** [2010]: Keeping the Global in Mind. The Evolution of the Headquarters' Role in Global Multi-business Firms. *Management International Review*, Vol. 50. No. 4.

- Tan, P. H. – Plowman, D. – Hancock, P.** [2008]: The evolving research on intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 9., No. 4.
- Teece, D.** [2010]: Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, Vol. 43., No. 2.
- Teece, D.** [1986]: Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, Vol. 15., No. 6.
- Teece, D. – Pisano, G. – Shuen, A.** [1997]: Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18., No. 7.
- Timmer, M.** (ed.) [2012]: The World Input-Output Database: Content, Sources and Method. WIOD Working Paper, No. 10., <http://www.wiod.org/publications/papers/wiod10.pdf> (letöltve: 2013. augusztus 5.)
- 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.
- Tomlinson, M.** [2000]: *The contribution of Knowledge-intensive Services to the Manufacturing Industry*. Megjelent: Andersen, B. (ed.): *Knowledge and Innovation in the New Service Economy*. Cheltenham, Edward Elgar, pp. 36–48.
- Török, Á.** [2008]: Tudomány vagy versenyképesség? Tudomány és versenyképesség! *Pénzügyi Szemle*, 53. évf., 4. szám
- Török, Á.** [2006]: *Stratégiai ágazat stratégia nélkül? A magyar kutatás-fejlesztés teljesítménye és versenyképessége nemzetközi összehasonlításban*. Szombathely: Savaria University Press
- Török, Á.** [2006.a]: A krétakör közepén: K+F és innovációs stratégiai dilemmák Magyarországon 2006-ban. *Magyar Tudomány*, 4. szám
- Török, Á.** [1996]: A versenyképesség-elemzés egyes módszertani kérdései. BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Versenyben a Világgal Műhelytanulmányok, No. 8.
- Török, Á. – Petz, R.** [1999]: „Kísérlet a K+F-intenzitás és az exportszerkezet közötti összefüggések vizsgálatára a magyar gazdaságban. *Közgazdasági Szemle*, 46. évf., 3. szám
- Tunzelmann, N. von** [2003]: Historical coevolution of governance and technology in the industrial revolutions. *Structural Change and Economic Dynamics*, Vol. 14., No. 4.

- UNCTAD** [2013]: *Global value chains: Investment and trade for development*. Megjelent: *World Investment Report*, Geneva, UNCTAD, pp. 121-202.
- UNCTAD** [2011]: *Non-equity modes of international production and development*. Megjelent: *World Investment Report*, Geneva, UNCTAD, pp. 123-164.
- UNCTAD** [2004]: *The offshoring of corporate service functions: The next global shift?* Megjelent: *World Investment Report*, Geneva, UNCTAD, pp. 147-180.
- Valeyre, A. – Lorenz, E. – Cartron, D. – Csizmadia, P. – Gollac, M. – Illésy, M. – Makó, Cs.** [2009]: Munkaszervezeti modellek Európában és az emberierőforrás-gazdálkodás néhány jellemzője – Kísérlet a munkaszervezetek nemzetközi paradigmaterképének elkészítésére. I. rész, *Vezetéstudomány*, 40. évf., 10. szám
- Vandermerwe, S. – Rada, J.** [1988]: Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal*, Vol. 6., No. 4.
- Von Mises, L.** [1949]: *Human Action*. New Haven, CT: Yale University Press
- Von Mises, L.** [1940]: *Nationalökonomie, Theorie des Handelns und Wirtschaftens*. Editions Union Genf
- Wang, Q. – Tunzelmann, N. von** [2000]: Complexity and the functions of the firm: breadth and depth. *Research Policy*, vol. 29, No. 7-8.
- Webster, E. – Jensen, P. H.** [2006]: Investment in Intangible Capital: An Enterprise Perspective. *Economic Record*, Vol. 82., No. 256.
- WEF** [2013]: *Enabling trade: Valuing growth opportunities*. Geneva, World Economic Forum
- Welfens, P.J.J. – Borbély, D.** [2009]: *Structural Change Innovation and Growth in the Single EU Market*. Megjelent: Welfens, P.J.J. – Addison, J.T. (eds.) *Innovation, Employment and Growth Policy Issues in the EU and the US*. Berlin Heidelberg: Springer, pp. 1-40.
- Wernerfelt, B.** [1984]: A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5., No. 2.
- White, R. E. – Poynter, T. A.** [1984]: Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada. *Business Quarterly*, Vol. 49., No. 2.
- Whittaker, D.H. – Zhu, T. – Sturgeon, T. – Tsai, M.H. – Okita, T.** [2010]: Compressed Development. *Studies in Comparative International Development*, Vol. 45., No. 4.

- Williamson, O.** [1985]: *The Economic Institutions of Capitalism*. New York, The Free Press
- Winter, J.** [2010]: Upgrading of TNC subsidiaries: the case of the Polish automotive industry. *International Journal of Automotive Technology and Management*, Vol. 10., No. 2-3.
- World Bank** [2012]: *China 2030: Building a Modern, Harmonious and Creative High-Income Society*. Washington: The World Bank
- World Bank** [1993]: *The East Asian Miracle: economic growth and public policy*. New York: Oxford University Press
- WTO** [2011]: Trade Patterns and Global Value Chains in East Asia. From trade in goods to trade in tasks. WTO, IDE Jetro, [http://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/stat\\_tradePAT\\_globvalchains\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/stat_tradePAT_globvalchains_e.pdf)
- Yamin, M. – Sinkovics, R.R.** [2007]: ICT and MNE reorganisation: the paradox of control. *Critical Perspectives on International Business*, Vol. 3., No. 4.
- Yang, C.** [2013]: From Strategic Coupling to Recoupling and Decoupling: Restructuring Global Production Networks and Regional Evolution in China, *European Planning Studies*, Vol. 21., No. 7.
- Yeats, A.** [1997]: *Just How Big Is Global Production Sharing?* World Bank Policy Research Paper, No. 1871, Washington
- Yin, R.K.** [2003]: *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd Edition, Thousand Oaks, CA.: Sage Publications
- Young, S. – Tavares, A.T.** [2004]: Centralization and autonomy: back to the future. *International Business Review*, Vol. 13., No. 2.
- Zoltayné Paprika, Z. – Szántó, R.** [2011]: Menedzsmentképességek és döntéshozatali közelítésmódok longitudinális elemzése a versenyképesség-kutatások alapján. *Vezetéstudomány*, 42. évf., 1. szám, különszám
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L.** [2011]: The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, Vol. 37., No. 4.