

## **Részletes szakmai zárójelentés**

### **Miként mérhető a transznacionális vállalatok magyarországi leányvállalatainak pozíciójavítása a globális értékláncon belül?**

**K83982 számú OTKA téma**  
**Témavezető: Szalavetz Andrea**  
**Résztevő: Tölgyessyné Sass Magdolna**

#### **A kutatás célja**

A kutatás célja kis, nyitott, működőtőke-befektetések segítségével modernizálódó és globális értéklánckba integrálódó országok gazdasági szereplőinek (ezen belül multinacionális vállalatok helyi leányvállalatainak) értéklánc-integrálódásából származó előnyök és korlátok áttekintése, és az értékláncon belüli feljebb lépésük vizsgálata volt.

Egy további célkitűzés a szakirodalomban megjelent, értéklánccal kapcsolatos tézisek összevetése és ütköztetése a hazai empirikus tapasztalatokkal és ennek alapján az értéklánc-elmélet pontosítása, továbbfejlesztése.

Mindehhez a feljebb lépés mérhetőségének vizsgálatára, a korábban alkalmazott mérési módszerek alkalmazhatóságának tesztelésére volt szükség.

#### **Az alkalmazott módszerek**

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

A legfontosabb primer adatgyűjtési módszernek a vállalati mélyinterjúk bizonyultak. Autóipari, elektronikai és gépipari multinacionális vállalatok 15 hazai leányvállalatánál készítettünk interjúkat, összesen 30 interjút.

Az alkalmazott 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 cél többek között éppen az volt, hogy rámutassunk

- a töredezettségre, például az értéklánc-szakosodás töredezettségére, a vállalati funkciók feldarabolhatóságára: épp ez tűnne el az aggregálás következtében;
- az egyértelműség hiányára, például a leányvállalati szerepkörök meghatározhatóságának tekintetében: a sztenderd kérdőíves felmérések az egyértelműség hiányát éppen hogy kiküszöbölni, negligálni igyekeznek;
- a mérhetőség problémáira, például a feljebb lépés teljesítménymutatókra gyakorolt hatásának mérhetősége esetében.

#### **Eredményeink**

Eredményeinket négy területre csoportosítva mutatjuk be.

Az első feladat a szakirodalom átfogó összefoglalása, a globális értékláncokba szerveződött hozzáadottérték-termelés világgazdasági következményeinek feltárása volt. Bemutattuk, hogy mindez nem forradalmi újdonságot jelent: fokozatos fejlődésről, *régi-új* világgazdasági jelenségekről van szó. E jelenségeket részleteztük a Külgazdaságban megjelent tanulmányunkban.<sup>1</sup> Mindazonáltal, e fokozatos változások mára a globalizáció új minőségét hozták létre.

A második feladat a feljebb lépés vizsgálata volt. Feljebb lépésnek tekintjük, ha az értékláncok szereplői a korábbiaknál magasabb hozzáadott értéket generáló tevékenységekre szakosodnak. A szakirodalomban leírt feljebb lépési kategóriák (termék-, vagy eljárás-alapú feljebb lépés, funkcionális feljebb lépés, értékláncok közötti feljebb lépés) közül, kutatásunk a funkcionális feljebb lépéssel foglalkozott részletesen: egy kis, nyitott működőke-befektetések segítségével modernizálódott gazdaságban ugyanis ezt a feljebb lépési típust tekinthetjük az értéklánc-szemléletű vizsgálatok leginkább messzire vezető tárgyának.<sup>2</sup> Egyik eredményünk a funkcionális feljebb lépés megnyilvánulási módjainak feltárása volt, a vállalati interjúk alapján: megkülönböztettünk funkcionális bővülést, ~ mélyülést (a tevékenységek komplexitásának és tudásigényességének növekedése) és ún. hatóköri feljebb lépést, amikor egy helyi leányvállalat egy vállalati funkciót nem csupán a saját alaptevékenységének támogatása érdekében von a felelősségi körébe, hanem az anyavállalat és/vagy a társvállalatok számára is elvégzi azt, multinacionális vállalatban belüli *szolgáltatásexportként*.

Vizsgáltuk, miként megy végbe a funkcionális feljebb lépés a hazai vállalatok körében, és megállapítottuk, hogy a termelést kiegészítő, ahhoz kapcsolódó, szolgáltatásjellegű vállalati funkciók szinte automatikusan kiépültek. A szolgáltatásjellegű vállalati funkciók köre a kibocsátás expanziójának függvényében bővült. *Az állóeszköz-beruházásokkal és a termelés megindulásával párhuzamosan nőttek az immateriális beruházások is, és diverzifikálódtak funkciók: ezt mutatta a szellemi foglalkoztatottak létszámának növekedése.*

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. A leányvállalatok *az anyavállalat által kialakított, hosszú éveken át a gyakorlatban tesztelt, optimalizált és minden részében formalizált munkarendet valósították meg a támogató funkciók esetében, vagyis a helyileg ellátott vállalati funkciók bővítését/bővülését a tudás kifejezhetőségének javulása tette és teszi lehetővé.*

A funkcionális mélyülés jelenségét elemezve megállapítottuk, hogy az összefügg a vállalati funkciók 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

<sup>1</sup> Szalavetz Andrea: Régi-új világgazdasági jelenségek a globális értékláncok tükrében. Külgazdaság, 57. évf. 3-4 szám, 2013.

<sup>2</sup> A termék-alapú feljebb lépés multinacionális vállalatok helyi leányvállalatai számára „viszonylag egyszerű”, ugyanis a leányvállalatok anyavállalatukkal együttesen fejlődnek: ez utóbbiak idővel újabb és újabb termékek gyártását telepítik leányvállalatukhoz, a kifutó régiek helyett. Ami az értékláncok közötti feljebb lépést illeti, a vizsgálatunk tárgyát képező, működőke-befektetéseket fogadó országokban és multinacionális cégek helyi leányvállalatai körében ez a feljebb lépési típus nem igazán releváns. Az értéklánc-váltás az anyavállalatok stratégiai döntése, amit az anyavállalat valósít meg, leggyakrabban új, zöldmezős befektetéssel.

formalizálható, betanulható. A (mélyüléses) feljebb lépés során, a helyi termeléshez kapcsolódó szolgáltatási funkciókon belül, a rutin jellegű, kevés helyi kreativitást igénylő feladatokat, egyre nagyobb mértékű originális helyi hozzájárulást igénylő tevékenységek követik.

A hatóköri feljebb lépés leggyakoribb esete a megosztott szolgáltatóközpont létrehozása volt: az anyavállalatok a magyarországi leányvállalataikhoz telepítették egy-egy vállalati funkciójuk globális, vagy regionális központját. A kutatás keretében született egyik publikáció<sup>3</sup> az e központokkal kapcsolatos hazai tapasztalatokat tárta fel.

A harmadik feladat az értékláncon belüli szakosodás vizsgálata volt. Elsőként arra kerestünk választ, hogy mit tekintünk az értéklánc-szakosodás alapegységének. A vállalati interjúink eredménye arra mutatott rá, hogy nem állíthatjuk – bár az értéklánciskola kutatói sokáig ebben az irányban keresgéltek és végeztek adatgyűjtéseket – hogy az egyes értéklánc-szereplők meghatározott üzleti funkciókra szakosodnak az értékláncon belül. Nem mondhatjuk például, hogy a periférikus szereplők gyártanak, a fejlettebb országok szereplői szakosodnak beszerzésre, informatikára, marketingre, stb. a központok pedig K+F-re, márképítésre. A vállalati interjúkból egyértelműen kiderült, hogy a periférikus gyártó cégeknél nagyrészt ugyanazok a funkciók találhatók, mint a központokban: K+F, beszerzés, pénzügyek, logisztika – csak épp az adott funkcióba tartozó tevékenységek nem ugyanolyanok a periférikus szereplőknél, mint a központokban. Világossá vált, hogy egy-egy üzleti funkció sokféle tevékenységre darabolható szét, csakúgy, mint maga a termék. A legtöbb szereplőnél ugyanazok a funkciók, de a konkrét tevékenységek tudásigényességükben, hozzáadottérték-generáló képességükben eltérnek. Mindez irrelevánssá tette a feljebb lépés mérésének korábbi funkció-alapú adatgyűjtéseit.

Az egyes értéklánc-szereplők szakosodását inkább az az állítás fedi, hogy a szereplők meghatározott értéklánc-szakaszokra szakosodnak. Az egyes értéklánc-szakaszokat alkotó tevékenységeket szét lehet választani, és földrajzilag vagy szervezetileg elkülönülten végezteni, 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. A szervezeti-földrajzi döntések természetesen nem életre szólóak, hanem viszonylag gyorsan, dinamikusan változnak a multinacionális vállalat folyamatos szervezet-optimalizációs törekvéseinek következtében.

Összességében megállapítottuk, hogy az értéklánccok szerveződése idővel egyre komplexebbé vált, a vállalatok határait befolyásoló *coase-i* döntések (a vállalat határait befolyásoló döntések) pedig egyre sokrétűbbé. Mindezek következtében, maguk a leányvállalati szerepkörök sem írhatók le egyetlen jelzővel. A menedzsment szakirodalom az egyes értéklánc-szereplőket, illetve leányvállalatokat általában három alapvető kategóriába sorolja: (periférikus) végrehajtó, (stratégiai) közreműködő, vagy (globális/regionális) koordinátor. 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 periférikus végrehajtó szerepet tölt be.

---

<sup>3</sup> Szalavetz Andrea: Szolgáltatásjellegű vállalati tevékenységek fogoly típusú kiszervezése – funkcionális feljebb lépés a hazai feldolgozóipari leányvállalatok szemszögéből. *Külgazdaság*, 57. évf. 5-6 szám, 2013

A másik kérdésünk e feladaton belül az volt, hogy miként változik az anyavállalatok értéklánc-szakosodása azzal, hogy egyre magasabb szintű üzleti folyamatokat helyeznek központon kívülre? Hol vannak a kiszervezés határai és mit tekintünk az anyavállalatok alapvető kompetenciájának?

Interjúink azt mutatják, hogy az értékláncok vezető vállalatainak, a vizsgált cégek anyavállalatainak alapvető kompetenciái nem köthetők meghatározott immateriális funkciókhoz (K+F, dizájn, értékesítés, marketing, informatika stb.), hanem – a funkciók feldarabolhatóságából következően – az egyes funkciókon belül, meghatározott stratégiai jellegű tevékenységekhez kapcsolódnak. Ami az operatív feladatokat illeti, a mégoly tudásigényesek sem tartoztak a mindenképpen a vállalati központok hatáskörében tartandó, alapvető kompetenciák közé. Ezek mind kiszervezhetőnek bizonyultak: a valóban stratégiai jelentőségű, központi hatáskörben tartandó (tulajdonosi előnynek tekintett) tevékenységek köre egyre szűkült. Mindez nem kevés lehetőséget teremtett a leányvállalati funkcionális feljebb lépésre. A leányvállalatok minőségi fejlődése, funkcionális feljebb lépése ugyanakkor az operatív szintre korlátozódott.

Az anyavállalatok szakosodása egyre erőteljesebben tolódott el a rendszerintegrációs és koordinációs immateriális tevékenységek irányába, vagyis az egyes üzleti folyamatok kihelyezése következtében felszabadult erőforrásaikat azokra a tevékenységekre koncentrálták, amelyek egy-egy értékláncon belül a leginkább befolyásolják a teljes hozzáadott értékből való részesedésük mértékét, illetve amelyek magát a hozzáadott értéket a legerőteljesebben növelik.

A negyedik feladat a feljebb lépés és a felzárkózás közötti összefüggés feltárása volt. A globális értékláncokba szerveződő termelés térhódítása látványos felzárkózási lehetőségeket teremtett a kevésbé fejlett országok gazdasági szereplői számára. Mindazonáltal, empirikus tapasztalatok sokasága igazolja, hogy a fejlődő, felzárkózó országok termelői számára az integrálódás biztosította felzárkózási lehetőségek időben meglehetősen korlátozottak. Mihelyt a globálisan szerveződő termelésbe a beáramló működőtőke-befektetések révén bekapcsolódott országok elérnek egy meghatározott fejlettségi szintet, *a működőtőke-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 erőteljes koncentrációja és az önálló piaci szereplőként történő helytállás állandóan növekvő tőke- és tudásigénye. A felzárkózás folytatódása, makroszinten modernizációs stratégiaváltást, mikroszinten pedig a globális értékláncokon belüli feljebb lépést: az alacsonyabb hozzáadott értékű tevékenységektől a magasabbak felé történő elmozdulást igényel.

Bár – mint vállalati interjúink rávilágítottak – elvileg tág tere nyílik a feljebb lépésnek: a periférikus értékláncszereplők is egyre több tudásigényes tevékenységre, üzleti folyamatra szakosodhatnak, amelyek a termelő, összeszerelő tevékenységeknél magasabb hozzáadott értéket generálnak, látnunk kell, hogy az értékláncok élén álló szereplők kiszervezési döntéseinek mozgatórugója, e magasabb szintű tevékenységek esetében is a költséghatékonyság, vagyis a relatív tudásigényes üzleti folyamatokra szakosodott beszállítóknak továbbra is költségalapú versenyben kell helytállniuk. Ennek következtében, a feljebb lépés az értékláncok *periférikus (vagyis támadható tevékenységekre szakosodott)* szereplői számára nem biztosít olyan mértékű jövedelemtöbbletet, amely tőkefelhalmozást tesz lehetővé.

A feljebb lépés és a felzárkózás között a tőkefelhalmozás a hiányzó láncszem. Épp ezért fontosnak tartottuk megvizsgálni, hogy milyen hatást gyakorolt a funkcionális feljebb lépés a vállalati teljesítménymutatókra. Interjúink fontos tanulsága volt, hogy bár a vizsgált leányvállalatok mind mennyiségi, mind minőségi értelemben jelentős funkcionális feljebb lépésről számoltak be, ez sem a jövedelmezőségi mutatóikat, sem az anyavállalataik koordinációs technikáit nem befolyásolta. A feljebb lépés révén nem nőtt a helyi szereplők részesedése az egyes értékláncokban megtermelt teljes jövedelmen belül: a funkcionális feljebb lépés nem a leányvállalati tevékenység jövedelmezőségére, maximum a helyi hozzáadott érték *volumenére* gyakorolt közvetlen hatást.

Kutatásunk fontos eredménye volt az a megállapítás, hogy az átlag feletti, de legalábbis a hozzáadott értéknek megfelelő értéklánc-részesedéssel rendelkező szereplőknek két, egymással összefüggő közös jellemvonásuk van. Az egyik a sokféleképpen és sokféle szinten definiálható „*vállalkozási tevékenység*”.<sup>4</sup> Ez alatt nem a feljebb lépést elősegítő „*vállalkozói leányvállalat*” attitűd értendő,<sup>5</sup> hanem a schumpeteri értelemben vett vállalkozási tevékenység, amely a piaci lehetőségek feltárásával, kihasználásával és az erre visszavezethető tőkefelhalmozással függ össze. A másik közös pont a támadhatóság hiánya, ami szintén a tőkeerővel: a materiális és immateriális tőkefelhalmozással függ össze.

Ami a schumpeteri értelemben vett vállalkozási tevékenységet illeti, ez természetesen nem a multinacionális vállalatok szervezetébe integrált leányvállalatok fejlődésének sajátossága. Mindez egy fontos gazdaságpolitikai problémára irányítja a figyelmet, ami különösen azokban az országokban vetődik fel élesen,

- amelyek értéklánc-integrálódása külföldi működőtőke vezérelt 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.

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 e kutatás fő kutatási témáját: a multinacionális vállalatok helyi leányvállalatainak feljebb lépését, vagyis ha a korábbi időszakokra jellemzőnél nagyobb hozzáadott értéket generáló tevékenységek végzésére állnak át, vagy ezekkel diverzifikálják tevékenységportfóliójukat. Szintén a „feljebb lépés” kifejezést használja arra a fejlődési pályára, 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.

E két feljebb lépési pályát ugyanakkor nem szabad összekeverni. Az utóbbi pályát a délkelet-ázsiai, kínai és néhány egyéb feltörekvő ország szereplőivel összefüggésben írták le a fejlődésgazdaságtan szakirodalmának és az értéklánc-irodalomnak a képviselői. Ami azonban a szinte kizárólag külföldi működőtőke-

---

<sup>4</sup> Ács, Z. – Autio, E. – Szerb, L. [2013]: National Systems of Entrepreneurship: Measurement issues and policy implications. *Research Policy*, megjelenés alatt, <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2013.08.016>

<sup>5</sup> 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.

befektetésekre támaszkodó modernizációval, és értéklánc-integrálódással jellemezhető, kis, tőkeszegény országokat illeti, *e pálya bejárása fel sem merül*. Esetükben a helyi beszállítói kapcsolatok erősítése; a helyi innovációs potenciál fejlesztése és az innováció versenyképességi szerepének erősítése; a külföldi működőtőke-befektetők helyi K+F-aktivitásának fokozása és az ipar-egyetemi kapcsolatok intenzitásának erősítése az egyes értékláncokban megtermelt teljes hozzáadott értékből való helyi részesedés emelésének a követendő (és járható) útja.

### **Hogyan tovább?**

Kutatásunk nem zárult le a támogatott időszak lejártát követően. Az eddigi és a folyamatban lévő publikációk (egy hazai és egy külföldi könyvfejezet, hat hazai és három külföldi folyóiratcikk, egy befogadott [Acta Oeconomica] és egy leadott cikk [Industry & Innovation]) anyagainak továbbfejlesztésével a kutatás témavezetője 2014 folyamán monográfiát készít ebben a témában, továbbá, szintén értéklánc-témában pályázik előadás-tervezettel a 2014. szeptemberi, budapesti EACES-konferenciára.

2014. január 30.

Szalavetz Andrea  
témavezető