

Feljebb lépés a multinacionális vállalatok globális értékláncain belül – a hazai leányvállalatok tapasztalatai

SZALAVETZ ANDREA

*A cikkben a szerző magyarországi autóipari és elektronikai leányvállalatok funkcionális feljebb lépését tárgyalja az anyavállalataik által koordinált értékláncon belül. Rámutat, hogy az állóeszköz-beruházásokkal és a termelés bővülésével párhuzamosan a leányvállalatoknál szinte automatikusan bővül a kiegészítő vállalati funkciók köre is. Bemutatja, hogy mit jelentett a gyakorlatban – a megkérdezett vállalatok körében – a mélyülésként, vagyis az egyes funkciók komplexitásának és tudásigényességének növekedésében megnyilvánuló feljebb lépés, és miként függ össze a mélyülés a funkciók feldarabolhatóságával. A beszerzés, a pénzügy és a kutatás-fejlesztés példáján szemlélteti, hogy egy-egy vállalati funkció szinte ugyanúgy feldarabolható: tudásigényében, hozzáadottérték-termelő képességében nagy különbségeket mutató alfunkciókra osztható, mint maga a termék. A feljebb lépés leányvállalatokra gyakorolt hatását vizsgálva megállapítja, hogy a feljebb lépés nem elsősorban a vállalati teljesítménymutatókra hatott. A feljebb lépés következtében a leányvállalatok megítélése javult, ami meghatározott üzleti folyamatokba nagyobb helyi beleszólást tett lehetővé. Ami a leányvállalatok döntési autonómiáját illeti, ez nem csupán funkcióként, hanem az egyes funkciókon belül is eltérhet: ugyanazon a funkción belül egy-egy tevékenység lehetett központilag irányított, míg más tevékenység decentralizált, helyileg önállóan végzett, vagy akár regionális szinten szervezett. A leányvállalatok menedzsmentjének mozgásterét, önállóságát az anyavállalat mérete és földrajzi hovatartozása is befolyásolja.**

Journal of Economic Literature (JEL) kód: F15, F23, L2.

* A szerző ezúton mond köszönetet az OTKA támogatásáért (K83982).

Szalavetz Andrea, az MTA KRTK Világgazdasági Intézet tudományos főmunkatársa.
E-mail cím: szalavetz.andrea@krtk.mta.hu

A feldolgozóipar és a szolgáltatások szektorközi határainak elmosódásával,¹ a feldolgozóipar terciarizálódásával² párhuzamosan lassanként módosultak az értéklánc-elemzések kutatási kérdései is. A hozzáadottérték-termelés földrajzának változásait a jövedelem megoszlásával összefüggésben vizsgáló értéklánc-elemzések már nem kizárólag a közttes termékek és a végtermék *gyártásának* földrajzi megoszlását helyezik nagytól alá, hanem a szolgáltatás jellegű vállalati funkciók földrajzi elhelyezkedését is.³ Az értéklánc-elemzések tehát nem kizárólag a „vásárolni, vagy házon belül gyártani” stratégia újragondolásának világgazdasági és fejlődésgazdasági, üzleti és vállalatszerkezeti következményeit mutatják be, hanem azt is, hogy milyen további változásokat hoz(ott) a legújabb új üzleti modell, vagyis a vállalati funkciók és üzleti folyamatok alaptevékenységtől való leválasztása és kiszervezése.

A szolgáltatás jellegű vállalati tevékenységek: az adminisztratív, informatikai, beszerzési, logisztikai, műszaki/technikai funkciók, továbbá az értékesítéshez, marketinghez, vevőkapcsolatok menedzseléséhez, sőt a dizájnhoz és a K+F-hez kapcsolódó tevékenységek terjedő kiszervezése⁴ (*Gereffi–Fernandez-Stark*, 2010; *Gospel–Sako*, 2010) új megvilágításba helyezte a leányvállalati feljebb lépés kérdését. Korábban ezt csak abból a szempontból vizsgálták, hogy változott-e a leányvállalatokhoz telepített gyártás, illetve a gyártott termékek technológia- és tudásigényessége. Ma már egy másik kérdés is válaszra vár: milyen pótlólagos felzárkózási lehetőséget jelent az értékláncok periférikus szereplői számára, ha tevékenységi körüket az (újradefiniált) alaptevékenységhez kapcsolódó különféle szolgáltatás jellegű tevékenységekkel bővítik?

A cikk ezt a kérdést tárgyalja, vagyis a multinacionális vállalatok által koordinált értékláncok vertikálisan integrált, periférikus szereplőinek funkcionális feljebb

¹ A feldolgozóipari cégek teljesítményét mind input-, mind outputoldalról egyre inkább a tudás-alapú üzleti szolgáltatások határozzák meg.

² *Stehrer és szerzőtársai* [2012]; *Szabó* [2006]; *Szalavetz* [2002]; *Tomlinson* [2000].

³ A Eurostat átfogó statisztikai felmérést kezdeményezett arról, hogy a cégek mely vállalati funkciókat helyezik ki és hová; a Duke Egyetem által működtetett *Offshoring Research Network* pedig 2004 óta, évente közel kétezer szolgáltatást kihelyező és több mint 600 kiszervezett szolgáltatás végzésére szakosodott cégnél végez kérdőíves felmérést a fő trendekről, motivációkról, a kiszervezett szolgáltatások jellegzetességeiről stb.

Lásd: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/International_sourcing_statistics; <http://www.fuqua.duke.edu/offshoring>; lásd még: *Contractor és szerzőtársai* [2010]; *Gereffi–Fernandez-Stark* [2010]; *Kenney és szerzőtársai* [2009].

⁴ Az egyszerűség kedvéért e cikkben „kiszervezés” szóval jelölöm azt is, ha az anyavállalat vállalaton belül, valamelyik leányvállalatához helyezi át a tevékenységet (offshoring), és azt is, ha harmadik félhez szervezi ki, vagyis az adott tevékenységre szakosodott szolgáltatótól vásárolja (outsourcing).

lépését, és ennek a teljesítményükre gyakorolt hatását, 12 autóipari és elektronikai nagyvállalat magyarországi leányvállalatainak mintáján.

Vállalati mélyinterjúk segítségével felmértük, hogy miként bővült a helyi leányvállalatok tevékenységi köre, és változott-e idővel az egyes funkciók tudásigényessége? Módosította-e a funkcionális feljebb lépés a leányvállalatok értékláncban betöltött szerepét (enyhítette-e a koordináció hierarchikus voltát)? Kimutatható-e, hogy a funkcionális feljebb lépés hatást gyakorolt a vállalati teljesítménymutatókra?

Vizsgálataink eredményeitől reméljük azt is, hogy a multinacionális vállalatokon belüli funkcionális munkamegosztás változásait elemezve jobban megértjük, mit tekinthetünk ma a vállalatok alapvető kompetenciájának.

Ez a cikk a kutatást megalapozó, korábban megjelent irodalomáttekintéshez kapcsolódik (Szalavetz, 2012): a feljebb lépés különböző megnyilvánulási módjait és mérésének módszertani hátulütőit ott részleteztük. Írásunk első részében így csupán röviden összefoglaljuk a vonatkozó irodalom fő megállapításait, majd bemutatjuk a vállalati mintánkat. A második részben ismertetjük eredményeinket, végül egy-két következtetést fogalmazunk meg.

Elméleti háttér és a vállalati minta

Kutatásunk egyszerre több elméleti irányzathoz is kapcsolódik. Összefügg a relokációt tárgyaló szakirodalommal, azon belül is a szolgáltatások relokációjával,⁵ továbbá a technológiai és vállalatszerkezeti innovációk kölcsönhatásával (Lam, 2005). Míg a maga korában Chandler [1977] a vertikálisan integrált, diverzifikált nagyvállalatok kialakulását és a korábban független szereplők által végzett tevékenységek vállalaton belültre kerülését egyebek mellett a szállítási és 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 (Langlois, 2003), később pedig a vállalati funkciók és a vállalati tevékenységhez kapcsolódó szolgáltatások leválasztását, kiszervezését is.

A vállalati informatikai rendszereknek köszönhetően ugyanis egyre több szolgáltatás jellegű funkcionális tevékenység vált rutinszerűvé, sztenderdekkel leírha-

⁵ Sass [2008; 2011] írásaiban átfogó irodalomáttekintést ad, és bemutatja a hazai tapasztalatokat.

tóvá, távolról végezhetővé és ellenőrizhetővé: ezek a szolgáltatási funkciók, tevékenységek immár épp olyan jellemvonásokkal rendelkeztek, mint a tömegtermékek (kommodizáció). Kiszervezésük tranzakciós költségei jelentősen csökkentek (lásd: a tranzakciós költségek gazdaságtanát) (*Ellram és szerzőtársai*, 2008).

A szolgáltatások és a szolgáltatás jellegű vállalati funkciók kiszervezésének fontos előfeltétele a megfelelő képességek megléte egyrészt a piaci kínálat oldaláról (szakosodott szolgáltatók, vagy az ezeket a feladatokat elvégezni képes leányvállalatok) – ez utóbbival összefüggésben a témához kapcsolódik a leányvállalati tanulás⁶ és a feljebb lépés irodalma –, másrészt 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.⁷ 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 amennyire szükségük van a házon belül végzett tevékenységek ellátásához. A kiszervezett tevékenységek esetében ugyanis pontosan definiálni kell a feladatokat, meghatározni a teljesítmény-paramétereket, amelyek alapján elfogadják a végzett szolgáltatásokat, illetve ellenőrizni és koordinálni kell a kiszervezett munkát.

Itt kell megemlíteni az erőforrás- és képességalapú vállalatfelfogást (*Penrose*, 1959; *Wernerfelt*, 1884; *Barney*, 1991) és a dinamikus képességek irodalmát (*Teece és szerzőtársai*, 1997). A vállalatnak ugyanis az üzleti környezet változásaira reagálva folyamatosan újra kell definiálnia, melyek azok a képességei, amelyek versenyelőnyt biztosítják. Melyek azok a kézzelfogható és melyek azok az immateriális értékláncelemek, -tevékenységek, amelyek felett a vállalati szervezeten belül (vertikálisan integrálva) szükséges kontrollt gyakorolnia, sőt, amelyek hibátlan elvégzése csak 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 a vezető vállalatoknak újra és újra meg kell vizsgálniuk, vajon csak a vállalati szervezeten, sőt, a központon belül képesek-e ezek felett a kulcsfontosságúnak ítélt tevékenységek és értékláncelemek felett megfelelő kontrollt gyakorolni.

⁶ Lásd például *Szabó–Kocsis* [2003].

⁷ A menedzsment-szakirodalom bővelkedik az olyan kudarc történetekben, amelyek mind arra vezethetők vissza, hogy nem sikerült mindezt pontosan definiálni és a határterületekkel kapcsolatos hatásköri megosztást kialakítani. Lásd: *Ellram és szerzőtársai* [2008] irodalomáttekintését és *Gospel–Sako* [2010] esettanulmányait.

Összességében tehát újra és újra át kell gondolniuk és kijelölniük saját (vállalati) határaikat. E folyamat eredményét írták le *Contractor és szerzőtársai* [2010, 1418. o.] azzal a frappáns mondattal, hogy „*Számos cég határai zsugorodtak szervezetiileg [ti. a tevékenységek kiszervezésével – Sz. A.], bővültek földrajzilag és váltak egyúttal jóval képlékenyebbé*”.

Végül legyen szó még két olyan elméleti irányzatról, amelyek közvetlenül összefüggnek kutatásunkkal: az üzleti gazdaságtan irodalmán belül „a leányvállalati feladatkör”, illetve az értékláncelemzések 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 működőtöke-befektetések 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 dizájn, K+F, marketing, értékesítési és egyéb funkciókat is. *Globális termékmegbízatus* 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 elemezve az anyavállalat/leányvállalat szakosodása és munkamegosztása számos köztes és hibridmegoldását, hanem dinamikájában vizsgálták a leányvállalati feladat- és felelősségi körök fejlődését, illetve az azt befolyásoló tényezőket.

Ami pedig a feljebb lépés értékláncalapú megközelítését illeti,⁸ e cikkhez kapcsolódó korábbi irodalomáttekintésünkben (*Szalavetz, 2012*) a következő fő téziseket fogalmaztuk meg.

A globális értékláncok erősödő feldarabolódása, a termelés, sőt, az üzleti szolgáltatások külföldre települése ellenére egy-egy értéklánc teljes hozzáadott értékének megoszlása továbbra is jelentős földrajzi koncentrációt mutat. A versenyképességet leginkább az mutatja meg, mekkora a gazdasági szereplők részesedése értékláncaik teljes hozzáadott értékén belül.

A feljebb lépést az alacsonyabtból a magasabb hozzáadott értéket létrehozó tevékenységek felé történő elmozdulásként értelmezzük.

A multinacionális vállalatok által koordinált értékláncok vertikálisan integrált szereplői esetében a tevékenység hozzáadott értékének növelése két módon történ-

⁸ Lásd *Gereffi* [2005] összefoglalóját.

het: *a)* ha magasabb technológiai szintet megtestesítő és tudásigényesebb termelési tevékenységgel előállítható termékek gyártására térnek át, vagy pedig *b)* ún. funkcionális feljebb lépéssel. Ez utóbbi megnyilvánulhat a vállalati funkciók bővülésében, az egyes funkciók komplexitásának, tudásigényességének növekedésében (mélyülés), illetve történhet hatóköri feljebb lépés, amikor egy helyi leányvállalat már nem csupán a helyi alaptevékenységéhez kapcsolódóan lát el kiegészítő vállalati funkciókat, hanem a multinacionális vállalat szintjén válik felelőssé meghatározott funkciókért.

Ráműtöttünk, hogy egy-egy vállalati funkció szinte ugyanúgy feldarabolható: tudásigényében, hozzáadottérték-termelő képességében nagy különbségeket mutató alfunkciókra osztható, mint maga a termék. A szolgáltatás jellegű vállalati funkciók földrajzi megoszlásának elemzésekor tehát elengedhetetlenek a tevékenység minőségére vonatkozó kiegészítő információk. A helyileg ellátott funkciók számának bővülése ugyanis önmagában nem jár az értéklánc teljes hozzáadott értékén belüli leányvállalati részesedés szignifikáns növekedésével.

E tézisek adják az empirikus vizsgálataink háttérül szolgáló kontextust: mélyinterjúink során megpróbáltuk felnyitni a vállalati funkciók fekete dobozát, vizsgálni a leányvállalati tevékenységek körét, minőségét, fejlődésének dinamikáját és mindennek a vállalati teljesítményre gyakorolt hatását. Autóipari és elektronikai (két globális értéklánc-specifikus iparág, *Dicken*, 2003) multinacionális vállalatok 12 hazai leányvállalatánál készítettünk interjúkat: nyolc autóipari és négy elektronikai cégnél.⁹ Mivel interjúalanyainknak szigorú anonimitást ígértünk, csak nagy vonalakban számolunk be a cégek jellegzetességeiről, ami kizárja a pontos azonosítás lehetőségét.¹⁰

A vizsgált cégek mindegyike 100 százalékban külföldi tulajdonban van. Exportra termelnek: (árbevételük átlagosan 93,5 százaléka származik exportból), és többségükben a kapcsolt vállalatoknak, illetve részben közvetlenül a vevőknek szállítanak. Létszámuk alapján egy kivétellel mindegyik cég nagyvállalatnak minősül: 2010-ben a mintánkba került cégek átlagos létszáma 1233 fő volt. Árbevételük alapján is – két kivétellel – 50 millió euró forgalmat meghaladó nagyvállalatnak minősülnek: a vizs-

⁹ Jelentős átfedés van a két iparág között: az autóipari beszállítók egy része járműipari elektronikát gyárt. Cikkünkben széles értelemben definiáltuk az autóipart, tehát a beszállítókat is autóipari cégeként vettük figyelembe.

¹⁰ Mivel mintánk kisszámú, eredményeink ismertetésekor is inkább az általános tapasztalatokat és tanulságokat fogalmazzuk meg: nem sorakoztatunk egymás mögé esettanulmányokat és nem számítunk ki százalékos arányokat (hogy például a megkérdezett cégek *X* százaléka esetében történt funkcionális feljebb lépés, *Y* százalék bővítette vállalati funkcióinak számát).

gált cégek árbevételeinek átlaga 2010-ben ~62,8 milliárd forint volt. 2012-ben a cégek mindegyike már legalább hat éve (átlagosan 16 éve) termelő leányvállalattal volt jelen Magyarországon. Látható tehát, hogy mintaválasztásunk egyik fő szempontja volt, hogy megállapodott, Magyarországon régóta jelenlévő nagyvállalatokat vizsgáljunk: esetükben ugyanis a méret és az életkor nem torzítja a funkcionális feljebb lépést vizsgáló kérdéseinkre adott válaszokat.

Az (egyenként 45–90 perces) interjúk alapja nagyrészt nyitott kérdésekből álló kérdőív volt: a vállalati alapadatokon¹¹ túlmenően a funkcionális feljebb lépés mennyiségi és minőségi paramétereire kérdeztünk rá, és igyekeztünk minél több részletet megtudni az egyes vállalati funkciók fejlődéséről, belső tartalmáról, illetve a feljebb lépésnek a vállalati teljesítménymutatókra és az anyavállalat-leányvállalat kapcsolatra gyakorolt hatásáról.

Eredményeinket a következő fejezetben tézisszerűen a fő tanulságok köré csoportosítva ismertetjük.

A vállalati interjúk tanulságai

A termelés bővülésének függvényében a leányvállalatoknál szinte automatikusan bővül a kiegészítő vállalati funkciók köre is

A szocialista gazdaságok átalakulását vállalati szemszögből, pontosabban a működőtőke-befektetők reorganizációs lépéseinek szempontjából tárgyaló irodalom¹² hangsúlyozza, hogy

– a globális értékláncokba vertikálisan integrált periférikus gazdasági szereplők megbízatása leginkább a termelésre korlátozódik;

– a felvásárolt helyi cégek integrációja a multinacionális vállalati szervezetbe úgy történt, hogy a termeléshez kapcsolódó egyéb vállalati funkciókat leépítve termelő telephellyé alakították át a korábban komplex vállalati portfólióval (K+F laboratóriumokkal, beszerzési és értékesítési funkciókkal) rendelkező privatizált cégeket,¹³ zöldmezős beruházások esetében pedig kvázi egyfunkciós termelő telep-

¹¹ Az interjúkból származó információkat a vállalatok gazdálkodását bemutató egyéb nyilvános forrásokból: újságcikkekből, mérlegadatokból és a mérlegek kiegészítő mellékleteiből nyert adatokkal egészítettük ki.

¹² Például: *Estrin* és szerzőtársai [1997]; *Majcen* és szerzőtársai [2009]; *Meyer–Lieb–Dóczy* [2003].

¹³ A kutatás-fejlesztés leépítéséről lásd például: *Dyker–Radosevic* [1999].

helyeket létesítettek, és a helyi menedzsmentfeladatokat is külföldi megbízottakkal, az anyavállalattól áttelepült menedzserekkel oldották meg;

– a működőtőke-befektetők transzferei és befektetések tovagyűrűző hatásai a helyi szereplők *termelési képességeinek* fejlesztését segítették elő, ami innovációs képességek és piaci kapcsolatok híján csak behatárolt fejlődést tesz lehetővé (lásd ugyanerről a fejlődő országok vonatkozásában Buckley, 2009; Kaplinsky, 2000).

Mi empirikus vizsgálataink során *nem találtunk egyfunkciós*, kizárólag a termelésre szakosodott leányvállalatot. Ebben részben szerepet játszhat mintaválasztásunk szelekciós elfogultsága (megállapodott, legalább egy évtizede működő nagyvállalatokat vizsgáltunk), bár szisztematikusan rákérdeztünk az alapítás időszakának tapasztalataira is.

Az interjúk során kiderült, hogy a kiegészítő, vagyis a helyi termeléshez kapcsolódó, szolgáltatás jellegű (esetenként akár magas szintű, tudásigényes) vállalati funkciók már akkor kiépültek, amikor az anyacég még csak telepítette és kezdte felfuttatni a termelést. Bár a vállalati felső vezetés gyakran külföldről áttelepült menedzserekből állt és áll még ma is, már a termelés telepítése és felfuttatása időszakában kiépült jó néhány szolgáltatás jellegű vállalati funkció: például amelyek a leendő munkaerő képzését, a személyzeti ügyeket és az üzemeltetést szolgálták. *Az állóeszköz-beruházásokkal és a termelés megindulásával párhuzamosan nőttek az immateriális beruházások is, és diverzifikálódtak funkciók: 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 energiaellátást, a berendezések biztonságos kiépítését és a logisztikai folyamatokat megtervező munkatársakra.

A szolgáltatás jellegű 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 a karbantartás, üzemeltetés, pénzügy, kontrolling, könyvelés, 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). Folyamatmérnököket vettek fel, illetve 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.¹⁴ 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 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, a növekedés meghatározott küszöbét 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, volt külön ergonómiai szakember, aki a gyártásfejlesztőkkel tartotta a kapcsolatot, az oktatási, továbbképzési terv elkészítésével foglalkozó szakember, a képzési szolgáltatókkal kapcsolatot tartó munkatárs, a vállalat egyes operatív és támogató funkcionális területeiről a referenci kör meg szervező szakember, akik az interjúk során szakmailag mérik fel az állásokra jelentkezők képességeit, belső tréner, aki a menedzsmentcoaching feladatokra szakosodott, szervezete fejlesztési szakember, és természetesen a központi (core) HR-tevékenységekkel foglalkozó számos munkatárs.

A funkciók kiépülésének, diverzifikálódásának üteme egy idő után értelemszerűen lelassult: további új funkciók megjelenése ekkor már a leányvállalat minőségi fejlődését és az anyavállalat helyi elkötelezettségének növekedését tükrözte. Erre példa, amikor helyi leányvállalathoz telepítenek ún. megosztott (mármint a multinacionális vállalat több leányvállalata számára szolgáltatásokat nyújtó) szolgáltató központot (erre később visszatérünk), vagy a helyi termeléssel kapcsolatos technológiai központot, vagy ha az anyavállalat termékfejlesztési, esetleg a termékhez kapcsolódó szoftverfejlesztési funkciót épített ki termelő leányvállalatánál.

Megtörtént, hogy „egyik funkció vonzotta a másikat”, vagyis a feladatok egy helyre telepítéséből fakadó szinergiát az anyavállalatok is ki kívánták használni.

Az egyik cég egyszerű gyártó, összeszerelőből „komplex gyártási szolgáltatásnyújtásra is képes” irányba történő fejlődésének fontos állomása volt, amikor elnyerte az általa összeszerelt termékekhez kapcsolódó kalibrációs szolgáltatások feladatát is. Részben erre visszavezethetően az anyavállalata e céghez telepítette a globális javítá-

¹⁴ CSR = Corporate social responsibility: vállalati társadalmi felelősségvállalás.

si szolgáltatást is. Ehhez azonban ki kellett építeniük az inverz logisztikai funkciót is (a meghibásodott berendezések összegyűjtése, illetve azok javítást követő visszaszállítása a tulajdonoshoz).

A vállalati funkciók köre ugyanakkor nem csupán bővült, arra is akadt példa, hogy míg korábban a helyi leányvállalat felelősségi körébe tartozott meghatározott funkció, később az anyavállalat ennek kiszervezése mellett döntött. Előfordult, hogy a funkció vállalaton kívülre, szakosodott szolgáltatóhoz került, de arra is találtunk példát, hogy az anyacég ún. megosztott szolgáltató központot hozott létre valamelyik Magyarországon kívüli leányvállalatánál, és emiatt kerültek ki az adott funkcióhoz kapcsolódó tevékenységek a hazai leányvállalat felelősségi köréből.

Összességében a leányvállalati funkciók mennyiségi fejlődését áttekintve három alapvető következtetésre jutottunk.

A helyi termeléshez kapcsolódó kiegészítő funkciók rövid idő alatt, gyakorlatilag automatikusan kiépülnek a vállalatoknál (vagyis nincs „egyfunkciós” termelésre szakosodott helyi leányvállalat), továbbá, a funkciók köre a kibocsátás növekedésének függvényében bővül.

A vállalati funkciók diverzifikálódása, új funkciók megjelenése egy ponton túl már nem folytatódik automatikus módon: e tekintetben a leányvállalat a bizonyított helyi kompetenciák és az anyavállalat stratégiai megfontolásainak függvényében fejlődhet tovább. E funkciók közé tartozik az ügyfélkapcsolat-menedzsment, a terméktámogatás, a termékfejlesztés, a dizájn, a kutatás stb.

A vállalati funkciók vizsgálata evolúciós megközelítést igényel: dinamikája nem írható le egyirányú folyamatként. A funkcióbővülést visszaesés, egyes funkciók elvesztése követheti. A külső környezet változása – például az üzleti ciklus fordulata, vagy ha konkurens cég felvásárolja az anyavállalatot; ha újabb leányvállalatok kerülnek be a multinacionális vállalat szervezetébe, vagy a szakosodott szolgáltatói kínálat bővülése – alapvetően változtathatja meg a multinacionális vállalatot belüli funkcionális munkamegosztást, sőt, az anyavállalat centralizációs stratégiáját is (hogy milyen mértékű autonómiát engedélyez leányvállalatának az egyes funkciók ügymenetében, illetve az azzal kapcsolatos döntésekben).

A funkcionális feljebb lépés másik két megnyilvánulási módja

Vállalati interjúink során nem csupán a funkciók diverzifikálódását, a szolgáltatás jellegű funkciók bővülését vizsgáltuk, hanem rákérdeztünk a tevékenységek minőségi fejlődésével kapcsolatos tapasztalatokra is. A megkérdezett vezetők egyenesen úgy tapasztalták, hogy az egyes funkciókkal kapcsolatos feladatok komplexitása, tudásigényessége idővel sokat nőtt.

A funkciók mélyülése egyrészt a leányvállalat expanziójával, a termelés felfutásával függött össze,¹⁵ másrészt a bizonyított kompetenciákkal, harmadrészt azzal a jelenséggel, hogy a multinacionális vállalati szervezetbe integrálva a leányvállalat együttesen fejlődött anyavállalatával.

Mielőtt a minőségi fejlődés konkrét példáira rátérünk, egy vállalati funkció példáján megvilágítjuk, mire utaltunk, amikor azt állítottuk, hogy olyan mértékű eltérések lehetnek az egyes leányvállalatok között egy adott funkcióval kapcsolatos konkrét tevékenységek tudásigényében, hozzáadottérték-termelő képességében, hogy egy új funkció megjelenése ritkán vezet az értéklánc teljes hozzáadott értékén belül a leányvállalati részesedés szignifikáns növekedéséhez.

Vegyük a vállalati pénzügyeket. Központosított menedzsmentstratégiát 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 költségsökkentési döntéseinek végrehajtása, a teljesítménymutatók kiszámítása, és legfőképpen: hozzájárulás a vezetői információs rendszerhez pénzügyi információkkal, az anyavállalat által megszabott módon elkészített dokumentációkkal.¹⁶ Ahogy az egyik interjúalanyunk 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 vállalaton belül hoznak létre ún. megosztott szolgáltató központot.¹⁷

¹⁵ Az egyes funkcióknak a vállalati expanzió függvényében bekövetkező (az előző alfejezetben a HR példáján bemutatott) belső diverzifikálódása önmagában is mélyüléssel, az adott funkción belüli szakosodással járt. Az expanzió, a funkcionális diverzifikáció és az egyes funkciókon belüli szakosodás következtében mélyültek az irányítási feladatok, idővel óhatatlanul nőtt az irányítási szintek száma.

¹⁶ Ez az a feladatkör, amit a szakirodalom babszemszámlálásnak (bean-counting) nevez (*Graham és szerzőtársai*, 2012).

¹⁷ A multinacionális vállalatok jelentős munkaerő-, infrastrukturális és adminisztrációs megtakarítást értek el a pénzügyi folyamatok kiszervezésével vagy megosztott szolgáltató központokba helyezésével (ezek egyben házon belüli finanszírozási szolgáltatásokat is nyújtanak – vö. in-house banking), vagyis azzal, hogy a leányvállalatok immár nem egyenként menedzselték banki kapcsolataikat. A földrajzilag szétszórt leányvállalatok napi tranzakcióit egységesen intézték, a számlaforgalom öszvállalati szinten átláthatóvá vált, a likviditást öszvállalati szinten optimalizálták, az egyes leányvállalatok egységes feltételekkel jutottak forgótőkéhez és beruházási hitelekhez, továbbá nem kellett a különböző tranzakciókkal kapcsolatos adminisztrációs eljárásokat öszvállalati szinten összehangolni a konszolidált beszámolókhöz.

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.¹⁸

A pénzügyi funkció csúcsát jelképező *értékképző* pénzügyi feladatok ugyanakkor egyetlen helyi leányvállalat felelősségi körében sem szerepeltek. Bár a menedzsment-szakirodalom nagy teret szentel a pénzügyi funkció fejlődésének,¹⁹ ami a pénzügyi vezetők feladatkörének átalakulásával járt,²⁰ e tekintetben a leányvállalatok nem fejlődtek együtt anyavállalataikkal. A helyi pénzügyi igazgatók (néhány kivétellel) továbbra is „babszemszámlálók” maradtak, bár feladatkörük egyre bővült, és amennyiben nem központosították és helyezték át a funkciót egy társvállalatnál kiépített szolgáltató központhoz, akkor a pénzügyi funkcióhoz kapcsolódó helyi tevékenységek tudásigénye is nőtt.

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 relatíve 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 beszáll-

¹⁸ A vállalati szolgáltató központokba szervezett pénzügyi szolgáltatások ugyanakkor legtöbbször a tervezési és kockázatelemzési (devizakitettségi, kamatlábváltozások, árváltozások, portfólióösszetétel, cash-flow, likviditás stb.) feladatokat is elvégezték, ami azzal járt, hogy ezek a korábban a leányvállalatok által végzett tudásigényesebb feladatok is a központba kerültek.

¹⁹ Lásd Graham és szerzőtársai [2012] áttekintését.

²⁰ „Babszemszámláló”-ból a pénzügyi igazgatók „másodpilótává”, a vezérigazgatók stratégiai partnereivé váltak. Nem a pénzügyi adminisztráció és dokumentáció, valamint a finanszírozás megszervezése a fő feladatuk, hanem finanszírozási alternatívák kidolgozásával, allokációs döntésekkel, a stratégiai és pénzügyi célok összehangolásával a vállalati érték növekedéséhez való hozzájárulás (Favaro, 2001).

lítóknak az auditálása és az együttműködés (folyamatos kapcsolattartás) velük a beszállítási feltételeknek való megfelelésük érdekében. 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 ezzel szemben 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 tanulóssal, 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, áttervezett termékek dizájnját 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).²¹ 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 bevonódás”-ra 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

²¹ 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.

kapcsolódó minőségirányítási rendszer kiépítésére vonatkozó *konceptió*jukat. 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.

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.²² Legalábbis, a leányvállalatoknak e funkció esetében nyílt lehetőségük arra, hogy mentesüljenek a funkcionális feljebb lépést behatároló „üvegplafon-effektustól”. Az „üvegplafon” arra utal, hogy bár a minőségi feljebb lépés (funkcionális mélyülés) a leányvállalatok és a funkciók többsége esetében nem volt jelentéktelen, a stratégiai szintet, vagyis az adott funkciókkal kapcsolatos legmagasabb szintű (stratégiai irányítási) feladatokat nem a helyi leányvállalatok végezték. A minőségi fejlődés az operatív szintet érintette, az üvegplafon-effektus pedig a stratégiai és az operatív szint szétválasztásából fakadt.

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

Ezt, vagyis a helyi operatív feladatokhoz kapcsolódó támogató tevékenységeken való túllépést tekintjük a funkcionális feljebb lépés harmadik megnyilvánulási módjának: ún. *hatóköri feljebb lépésnek*, ami egyúttal mélyüléssel, a feladatok tudásigényességének növekedésével is jár.

²² 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.

A hatóköri feljebb lépés a globális értékláncokba a kilencvenes évektől integrálódott hazai vállalati szereplők esetében egy bő évtizedig a K+F feladatokra (termékfejlesztés és szoftverfejlesztés) és a vállalati információs rendszerek egyes részelemeinek fejlesztésére korlátozódott. Részleges hatóköri feljebb lépésnek tekinthető, amikor egy-egy leányvállalat olyan kiemelkedő képességeket mutat fel meghatározott funkciók vagy tevékenységek területén, hogy kompetenciaközponttá lép elő: az adott leányvállalat munkatársainak feladata lesz a társvállalatok funkcionális szakembereinek „továbbképzése”, a legjobb gyakorlat bemutatása, előadások tartása.²³

A kétezres évektől az üzleti folyamatok terjedő kiszervezésének köszönhetően az anyavállalatok esetenként a magyarországi leányvállalataikhoz telepítették egy-egy vállalati funkciójuk globális vagy regionális központját: marketing- és értékesítési központot, ügyfélkapcsolat-menedzsment központot, a vevői reklamációk (garanciális hibák) kezelésével foglalkozó központot, IT-szolgáltatási központot, technológiai központot (meghatározott részterületekre vonatkozóan), oktatási és belső továbbképzési központot, humán erőforrás-központot, részleges (például a kisebb értékű alkatrészekre kiterjedő) vagy teljes (globális) beszerzési központot, minőségellenőrzési és tesztközpontot, logisztikai és disztribúciós központot.

Ezeknek az eseteknek mindegyike²⁴ hatóköri feljebb lépésnek tekinthető, mivel a hazai leányvállalatok immár a multinacionális vállalat szintjén (és nem csak a saját operatív tevékenységeihez kapcsolódóan) váltak meghatározott vállalati funkciókért felelőssé. Ugyanakkor mivel a *leányvállalatok hatóköri feljebb lépése anyavállala-*

²³ Például, két vizsgált cég esetében is 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 gyakorlati alkalmazásukat és a felmerülő problémák kezelését e leányvállalatoknál oldották meg a legjobban, kompetenciaközpontként a vizsgált leányvállalatok váltak felelőssé a legjobb gyakorlat elterjedéséért. Egy másik vizsgált cég pedig az ún. „launch management” feladatokért vált felelőssé. Anyavállalata nemzetközi terjeszkedésekor, az új leányvállalatok beindítása és a multinacionális szervezetbe integrálása lett a helyi cég feladata: ez a telephely- és vezetőkiválasztástól a cég beindítását megelőző adminisztratív ügyek felügyeletén át az új csapat kulturális integrálásáig, a multinacionális vállalati értékek közvetítéséig és az első termelési projektek menedzseléséig terjedő, egy-másfél éves ún. mentoringfeladatokat takar, természetesen nemzetközi tanácsadó cégek helyi szervezeteinek segítségével. A magyarországi leánycég ezeket a feladatokat megállapodott áron számolja el anyacége felé, és az eredménykimutatásában mindez szolgáltatásexportként szerepel.

²⁴ A megkérdozett leányvállalatok körében előforduló konkrét esetek [amikor az üzleti folyamatok „fogoly típusú” kiszervezésének (lásd erről: Sass, 2008) köszönhetően a termelési tevékenység mellett az adott leányvállalat meghatározott vállalati funkciókért is felelőssé vált regionális vagy globális szinten] nem ölelték fel a fent felsorolt funkciók mindegyikét, ugyanakkor az üzleti sajtó híreiben minden egyes felsorolt funkció esetében találhatóunk példát regionális központ Magyarországra helyezésére.

*taik reorganizációs döntésére, az üzleti folyamatok kiszervezésére vezethető vissza és nem a leányvállalati pozíció erősödésére, a képességek felhalmozódására, a funkcionális szakosodás nem jelentette azt, hogy a helyi leányvállalat stratégiai szintű tevékenységeket kezdett végezni.*²⁵

A funkcionális központtá válás egyértelmű következményének tekinthető ugyanakkor, hogy az adott leányvállalatok együtt fejlődtek anyavállalatukkal. Az üzleti folyamatok kiszervezése – a sztenderdizálásnak és a szakosodásnak köszönhetően – jelentősen növelte e tevékenységek termelékenységét (Sako, 2006), és ez a termelékenységnövekedés az adott leányvállalatoknál jelentkezett. Mindez átvezet a következő alfejezet témájához, a feljebb lépés leányvállalati teljesítménymutatókra gyakorolt hatásának kérdéséhez.

A feljebb lépés hatása a vállalati teljesítménymutatókra és a leányvállalatok multinacionális szervezeten belüli pozíciójára

Amikor a multinacionális vállalat reorganizációja következtében egy-egy leányvállalat funkcionális központtá, megosztott szolgáltató központtá vált, és az adott funkció termelékenysége erőteljesen nőtt, vagy amikor a leányvállalatok funkcionális részlegeiben folytatott tevékenység komplexitása, tudásigényessége nőtt, ez nemigen mutatkozott meg közvetlenül a leányvállalati kemény mutatószámokban. A folyamatok termelékenységének emelkedését összvállalati szinten mutatták ki, a funkcionális központtá válás leányvállalati mutatószámokra gyakorolt hatását pedig *az adott tevékenységek belső árazása* befolyásolta.

A leányvállalati feljebb lépés és különösen a hatóköri feljebb lépés 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 leányvállala-

²⁵ Az üzleti sajtóban a helyi leányvállalatok funkcionális szakosodásáról szóló hírek leginkább akkor jelennek meg, ha „látványos” cím odaitélésére is sor kerül (kompetenciaközpont, egy adott funkcióra vonatkozóan regionális/globális központ). A helyi leányvállalatok funkcionális szakosodása 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 szerverüzemeltetést vagy adatbázis-karbantartást stb.) anélkül, hogy „funkcionális központ” címet szerezne. A multinacionális vállalatokon belüli funkcionális munkamegosztás tehát elterjedtebb, mint amilyen gyakoriságra az üzleti sajtó vagy az üzleti folyamatok kiszervezéséről szóló szakirodalom alapján következtethetünk.

lati hozzáadott érték döntő összetevője a munkabér, a feljebb lépés hatást gyakorolt a leányvállalati hozzáadott értékre.

Ugyanakkor, mint több interjúalanyunk is megjegyezte, a folyamatok félreértése lenne, ha azt feltételeznénk, hogy a feljebb lépés a leányvállalati profitabilitást befolyásolja – sőt, a feljebb lépés pluszfeladataiból adódóan gyakran olyan költségek is felmerülnek leányvállalati szinten, amelyeket esetenként el sem lehet számolni az anyavállalatnak.

Összességében a feljebb lépés főleg szoft, azaz mérlegadatokkal nem kimutatható hatásokkal jár: az anyavállalat *megítélését* (hogy ti. mennyire látja fejlődőképességnek a leányvállalatát), „figyelmét”,²⁶ a leányvállalati ötletek meghallgatását és a jövőben elnyerendő projektek esélyét befolyásolja, nem pedig a leányvállalati szintű teljesítménymutatókat.

Mindazonáltal a feljebb lépés szoft következményei nagyon konkrétan mutatkoztak meg a leányvállalatok közötti verseny során, amikor az volt a tét, hol gyártják majd a legújabb, leginkább technológiaigényes termékeket. Általában a feljebb lépési sikereket felmutató leányvállalatok nyerték 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] jövője azon áll vagy bukik, hogy mi nyerjük-e el a műszaki újítást 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 feljebb lépés vállalati teljesítménymutatókra gyakorolt hatásmechanizmusát nagyon pontosan írta le egy másik interjúalanyunk.

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

²⁶ Lásd erről: Bouquet–Birkinshaw [2008].

Ami a feljebb lépésnek a leányvállalatok vállalatszervezeten belüli pozíciójára gyakorolt hatását illeti, vállalati interjúink nem mutattak összefüggést a feljebb lépés és a koordináció megváltozása között.

Bár a globális értéklánccokkal foglalkozó szakirodalom nagy teret szentel mind a feljebb lépés, mind az értékláncon belüli koordináció témájának,²⁷ továbbá számos délkelet-ázsiai feljebb lépési sikertörténetet olvashattunk, amelyek azt sugallják, e két tényező összefügg: a globális értéklánccokba integrálódott délkelet-ázsiai szereplők technológiai és piaci képességeik felhalmozását követően hierarchikus módon koordinált összeszerelő beszállítóból önálló dizájnnal, később saját márkával versengő *világpiacon tényezővé* váltak²⁸ – nem véletlen, hogy a hazai szereplőknél nyomát sem leltük 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 *vertikálisan integrált hazai leányvállalatok* fejlődése más pályán mozog, más dimenzióban zajlik, mint az – egy idő után – önállóan piacra lépő délkelet-ázsiai cégeké.

A feljebb lépés következtében „csupán” a leányvállalatok megítélése javult, ami meghatározott üzleti folyamatokba nagyobb helyi beleszólást tett lehetővé és a helyi ötleteket is komolyabban megfontolta az anyavállalat. Ha funkcionális szakosodásra, megosztott szolgáltató központ telepítésére került sor, a leányvállalati pozíció is erősödött. A koordináció hierarchikus volta és az anyavállalati kontroll ugyanakkor nem csökkent.

*A leányvállalatok menedzsmentjének mozgástere,
önállósága, döntési autonómiája*

A vizsgált vállalatok tapasztalatai azt mutatták, hogy előzetes feltételezéseinkkel ellentétben – hogy ti. az azonos iparágakba tartozó, vertikálisan integrált termelő leányvállalatok autonómiájának mértéke és az anyavállalati koordináció-integráció konkrét technikái nagyon hasonlóak – mind az autonómia, mind a koordináció tekintetében igen jelentősek a különbségek.

²⁷ A két klasszikus hivatkozás: *Humphrey–Schmitz* [2004]; *Gereffi és szerzőtársai* [2005].

²⁸ Lásd például *Kawakami és Sturgeon* [2011] gyűjteményes kötetét.

A befolyásoló tényezők között felsorolhatjuk az anyavállalatok nemzeti hovatartozását (az amerikai multinacionális befektetőkre jellemző leginkább a központosított menedzsmentstratégia) és a cég méretét. Minél nagyobb egy vállalat, annál inkább szükség van – már pusztán az áttekinthetőség érdekében is – a folyamatok egységesítésére, vagyis a központosított és formalizált menedzsmentmódszerekre. A vizsgált vállalatok közül többen is jelezték, hogy a központosítás idővel erősödött, a szigorú sztenderdekkel szabályozott vállalati folyamatok aránya nőtt.

A méret és a központosított menedzsmentstratégia szoros összefüggését ugyanakkor erősen befolyásolta, hogy az anyavállalat megőrizte-e a vállalat fejlődésének kezdetére jellemző „családi vállalkozás” vonásait²⁹ – ebben az esetben a helyi menedzsment autonómiája, vagy legalábbis a beleszólási képessége nagyobb, mint a globálisan integrált stratégiát folytató cégekben (ez utóbbiról lásd: *Bartlett–Goshal*, 1989; *Caves*, 1980). Az is sokat számít, hogy a helyi leányvállalat a globális termelés 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 lépés, mint amikor a magyar cég csak egy apró szem a láncban.

Az integráció konkrét technikái (csakúgy, mint a helyi autonómia mértéke) vállalati funkcióként is erős eltérést mutattak. A helyileg ellátott pénzügyi, kontrolling-, marketing-, beszerzési és ügyfélkapcsolat-menedzsment funkciókat például jóval erőteljesebben és inkább formalizált módon integrálták, mint például a K+F funkciót.

„Az ügyvezetők negyedéves európai üzletértékelési találkozóiira (business review meeting) minden egyes leányvállalat vezetőjének egyforma stílusban elkészített grafikonokat kellett prezentálnia. Még az is meg volt szabva, hogy a tavalyi adat világosképpel, az idei pirossal legyen jelölve. Kértük, hadd illesszünk a szabvány ábrán belül legalább egy „felhőbe” némi magyarázatot, hiszen a magyar eset annyira speciális, de megtárgyalták, mondván, ez zavarja az átláthatóságot.” (Interjúrészet)

Az integráció és koordináció egyik alapvető mechanizmusa volt a személyes „felügyelet”, részben a külföldről küldött felső vezetés, de még inkább a funkcionális találkozók révén. A leányvállalat funkcionális vezetői rendszeresen kiutaztak megbeszélésekre, konkrét projektek egyeztető tárgyalásaira anyavállalatukhoz vagy

²⁹ A növekedés, sőt a nemzetközi expanzió sem számolja fel automatikusan a „családi vállalkozás” jellemvonásait: ehhez tudatos tulajdonosi döntésekre és jelentős vállalatszerkezeti átalakításra van szükség.

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 formalizált ún. „legjobb gyakorlatok”-ról szóló találkozók („best practice meetingek”) vannak (mégint másutt évente szerveznek egy ún. integrációs hetet), amelyek során az egyes leányvállalatok funkcionális vezetői átadják egymásnak a „legjobb gyakorlatra” vonatkozó praktikus tanácsaikat.

A másik alapvető integrációs mechanizmus a vállalati információs rendszeren keresztül valósult meg. A legtöbb vállalati funkció ügyvitele ma már döntéstámogató vállalati információs rendszerekre épül, ami sztenderdizálja és formalizálja az ügyvitelt. Ettől nő a folyamat hatékonysága, megvalósul az abszolút átláthatóság, az egyéni kreativitás azonban – ami esetenként helyi szinten akár jelentős költségmegtakarításhoz vagy egyéb előnyökhöz vezetne – ki lesz kapcsolva.

Az ügyvitel formalizálását szolgálják a „belső eljárási kézikönyvek” is, amelyek aprólékosan leírják, milyen folyamatokat miként kell a helyi leányvállalatok egyes funkcióiban végrehajtani. Sok anyacég „előregyártott” menedzsmentrendszerek alkalmazását írja elő az egyes funkciókban: ezek megszabják az egyes eljárásokat és azt, hogy miként kell az eljárásokat dokumentálni. A helyi funkcionális vezetőknek e rendszerek előírásait követve kell eljárniuk, anyacégük ellenőrzése során a megfelelő dokumentációkat prezentálniuk, illetve e rendszerek ellenőrző kérdéseire választ adniuk.³⁰

Bár empirikus tapasztalataink kétségkívül azt mutatták, van különbség a funkciók között az integráció és koordináció módszereiben, illetve a helyi szintű döntések autonómiájának mértékében, valójában nem a funkció tekinthető e kérdések elemzése adekvát egységének.

³⁰ Bár e rendszerek legtöbbje olyan sematikus, mint a leginkább közismert SWOT-analízis, és merev alkalmazásuk kevés teret enged a helyi kreativitásnak, mégis, a nagy világcégek előszeretettel választanak egyet-egyét közülük – például a 8D problémamegoldó rendszert (eight disciplines), vagy a Six Sigma-módszert, a kaizen-elvet, a PDCA módszert (Plan Do, Check, Act), az EFQM módszert (European Foundation for Quality Management) stb. – és azt céges identitásuk egyik központi elemévé teszik. (A rendelkezésre álló terjedelem nem teszi lehetővé, hogy ezeket a módszereket akárcsak nagy vonalakban is ismertessük: a http://www.12manage.com/index_expert.html weboldalon részletes leírás szerepel több száz módszerről, menedzsment-alapelvről, azok mechanizmusairól, technikáiról, szakirodalmi hátteréről, fejlődéséről.) Az integrációs tréningek arra szolgálnak, hogy a multinacionális vállalatok „megismertessék leányvállalataikkal vállalati értékeiket” és a leányvállalatok elsajátíthassák (az évente ismétlődő tréningek során egyre mélyebben interiorizálhassák) az ott leírt eljárásokat: többek között azokat a technikákat, amelyeket az anyavállalatok korábban, a hivatkozott weboldalon összegyűjtött módszerportfólióból kiválasztottak.

Az egyes vállalati funkciók feldarabolhatósága következtében ma már nem érvényes *Malnight* [1995, 119. és 131. o.) gyakran hivatkozott állítása, miszerint *globalizációra nem a cégek, hanem a vállalati funkciók szintjén kerül sor*. A globalizáció mértékét és a vállalati integrációs technikákat nem elegendő a funkció szintjén vizsgálni. A vizsgálatoknak a funkcionál kisebb egységre: a *tevékenységre* kell irányulniuk, ugyanis a funkciók jó részére igaz az, hogy 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 vállalati információs rendszerek biztosítják egyúttal a leányvállalatok ellenőrzését és integrációját, sőt gyakorlatilag az összes vállalati folyamat összvállalati egységesítését. A sztenderd információs rendszerek (ERP: SAP stb.) a telepítést és beüzemelést követően helyi szinten legfeljebb rendszergazdát, problémaelhárító 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, leányvállalat-specifikus alkalmazások): esetükben kialakulhat vállalaton belüli munkamegosztás, egyes leányvállalatok önállóan végezhetnek meghatározott fejlesztési vagy tranzakció-feldolgozási részfeladatokat.

Hasonlóképpen van ez a beszerzés esetében is: a mintánkba került, a „családi vállalat” vonásaiból valamennyit megőrző cégeknél, a nagy volumenű vagy/és árucikk (commodity) típusú beszerzéseket központilag intézték, de a lokális/regionális beszerzéseket (különösen a leányvállalat-specifikus szolgáltatások beszerzését) az adott régióban működő leányvállalatok önállóan intézték. Egy-egy régió belül a leányvállalatok között is kialakulhatott munkamegosztás olyan módon, hogy valamilyen speciális beszerzést a másik fél számára is a társvállalat beszerzői végezték. Összességében tehát ugyanazon a funkción belül egy-egy tevékenység lehetett központilag irányított, míg más tevékenység decentralizált, helyileg önállóan intézett vagy akár regionális szinten szervezett.

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, alkalmazástervezetek, szimulációk, mérések és néhány egyéb K+F feladat erősen szabványosított, ugyanakkor a magasabb rendű feladatok esetében a helyi fejlesztők természetesen nagy(obb) önállósággal járhatnak el.

Következtetések

Interjúink fontos tanulsága volt, hogy egy-egy értékláncon belül a teljes hozzáadott értékből való részesedés mértéke az alapvető kompetenciák körébe sorolt stratégiai tevékenységekkel mutat szoros összefüggést. Ezzel magyarázható, hogy bár a vizsgált leányvállalatok mind mennyiségi, mind minőségi értelemben jelentős funkcionális feljebb lépésről számoltak be, ez főként közvetett módon növelte részesedésüket a teljes hozzáadott értékből.

A funkcionális feljebb lépés a helyi hozzáadott érték *volumenére* gyakorolt közvetlen hatást: a helyi hozzáadott érték volumene az egyes funkciókba felvett szellemi foglalkoztatottak számának növekedése következtében nőtt. A hozzáadott érték volumenére gyakorolt hatás nagyobb része közvetett volt. Ennek megértéséhez idézzük fel ismét cikkünk elméleti háttérét jelentő egyik tézist: Feljebb lépésnek az alacsonyabbtól a magasabb hozzáadott értéket létrehozó tevékenységek felé történő elmozdulást tekintjük. A multinacionális vállalatok által koordinált értéklánccok vertikálisan integrált szereplői esetében a tevékenység hozzáadott értékének növelése két módon történhet: *a)* ha magasabb technológiai szintet megtestesítő és tudásigényesebb termelési tevékenységgel előállítható termékek gyártására térnek át, vagy pedig *b)* ún. funkcionális feljebb lépéssel.

Interjúinkból világosan kiderült, hogy e két hozzáadottérték-növelési mód összefügg: a funkcionális feljebb lépés javítja a leányvállalat megítélését és így *közvetve* elősegíti, hogy az új, relatíve technológia- és tudásigényesebb termékek termelését az adott leányvállalathoz telepítsék.

Egy másik tanulság abból a jelenségből következik, amire a vállalati tapasztalatok elemzésekor úgy hivatkoztunk, hogy „az egyik funkció vonzza a másikat”. A rendszerváltást követően Magyarország elsőként liberalizálta gazdaságát a külföldi működőtőke-befektetők előtt (Csáki, 2001), így – illetve az eltelt két évtized szerves fejlődésének eredményeként – számos esetben a magyar leányvállalat lett a(z egyik) legnagyobb termelőbázis 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 szerves fejlődés eredményeként, a célgépek és tesztberendezések gyártásával az alaptevékenységüket kiegészítő helyi leányvállalatok később anyacégük más termelő leányvállalatainak is gyártottak ilyen berendezéseket, ami szintén funkcionális szakosodást és hatóköri feljebb lépést jelent. A technológiai központ feladatait elnyerve „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 magyarországi leányvállalat vált a legnagyobb termelőbázissá, az összes inputfelhasználás domináns része ide került. Célszerűnek látszott tehát, hogy a hazai leányvállalatnál gyűjtsék össze a többi gyártó leányvállalat hasonló inputigényeit, és a magyar beszerzők egyben tárgyalják, multinacionális (vagy legalábbis regionális) szinten beszerzési igényeket, vagyis beszerzési szolgáltatásokat nyújtsanak a társvállalatok számára is.

Ez a folyamat a kiszervezés munkaerő-piaci hatásaival kapcsolatos vita szempontjából tanulságos. A kiszervező országok szakértőinek józanabbik fele már korábban is azt vallotta, amit a fogadó országok közgazdászai: a termelési feladatok és egyes rutinjellegű szolgáltatások kiszervezése nem minősíthető pusztító hatásúnak a küldő országok versenyképessége szempontjából, sőt hozzájárul a tevékenységstruktúrájuk minőségi megújulásához és ezen keresztül versenyelőnyük további növeléséhez (lásd például *Leamer, 2007* áttekintését). Ez a tézis nem dőlt meg ugyan, de látnunk kell, hogy a folyamat nem áll meg a rutinfeladatok és a termelés szintjén. Mivel bizonyos munkafázisokat, illetve az értéklánc meghatározott szakaszait nem célszerű elválasztani egymástól (*Görlich, 2010; Ketokivi–Ali-Yrkkö, 2009; Lanz és szerzőtársai, 2011*), ez könnyen vezethet ahhoz, hogy egyre tudásigényesebb feladatok követik a kiszervezett rutinszerűeket. A kiszervezett tevékenységeket fogadó országok szempontjából a fő tanulság a minőségi fejlődés lehetősége: ezt minden szinten (vállalati, regionális és országos döntéshozói szinten) elő kell segíteni, támogatni, felgyorsítani.

Zárásképpen ismételjük meg elméleti fejezetünk egyik állítását, amelyet a multinacionális vállalatokon belüli funkcionális munkamegosztás jövőbeli tanulmányozásakor továbbra is iránymutatónak tekinthetünk: A vállalati funkciók vizsgálata evolúciós megközelítést igényel. A globális vállalatok és az értékláncok állandó reor-

ganizációja az integrációs/koordinációs mechanizmusok változásával jár. Az anyavállalatok stratégiája a centralizáció–decentralizáció két végpontja között tolódik el, hol az egyik, hol a másik irányba. A folyamat dinamikája nem egyirányú.

A leányvállalatok funkcionális feljebb lépési erőfeszítéseinek szempontjából mindez azt jelenti, hogy napi aprómunkával, a helyi kompetenciák felhalmozásával, ezek meglétének folyamatos gyakorlati bizonyításával, illetve a megnyíló feljebb lépési lehetőségek szakmailag megalapozott megragadásával a megkérdezett helyi leányvállalatok valóban a legjobbat követik.

Hivatkozások

- Barney, J. B. [1991]: Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17., No. 1.
- Bartlett, C. A. – Ghoshal, S. [1989]: *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston, Harvard Business School Press.
- 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.
- Bouquet, C. – Birkinshaw, J. [2008]: Weight versus voice: How foreign subsidiaries gain attention from corporate headquarter. *Academy of Management Journal*, Vol. 51., No. 3.
- 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.
- 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.
- 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.
- Crookell, H. [1986]: Specialisation and international competitiveness. In: *Etemad, H. – Dulude, L. S.* (eds.): *Managing the Multinational Subsidiary*. Beckenham, London, Croom Helm, 102–111. o.
- Csáki, Gy. [2001]: The inflow of foreign direct investment into Hungary. In: *Csáki, Gy. – Karsai, G.* (eds.) *From Transition to Integration. Macroeconomic Development in Hungary 1990–2002*. New York, Columbia University Press, 226–261. o.
- Dicken, P. [2003]: *Global Shift. Reshaping the global economic map in the 21st century*. 4th edition, Thousand Oaks, CA and London: SAGE Publication.
- Dyker, D. A. – Radosevic, S. (eds.) [1999]: *Innovation and Structural Change in Post-Socialist Countries: A Quantitative Approach*. Dordrecht, Kluwer Academic Publishers.
- 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.
- Estrin, S. – Hughes, K. – Todd, S. [1997]: *Foreign direct investment in Central and Eastern Europe*. London, Cassel.

- Favaro, P. [2001]: Beyond bean counting: The CFO's expanding role. *Strategy & Leadership*, Vol. 29., No. 5.
- Gereffi, G. [2005]: The Global Economy: Organization, Governance, and Development. In: *Smelser, N. J. – Swedberg, R. (eds.): The Handbook of Economic Sociology*. 2nd edition, Princeton, NJ, Princeton University Press, 160–182. o.
- Gereffi, G. – Humphrey, J. – Sturgeon, T. [2005]: The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, Vol. 12., No.1.
- Gereffi, G. – Fernandez-Stark, K. [2010]: The Offshore Services Value Chain: Developing Countries and the Crisis. In: Cattaneo, O. – Gereffi, G. – Staritz, C. (eds.): *Global Value Chains in a Postcrisis World. A Development Perspective*. Washington: The World Bank, 335–372. o.
- 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.
- 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.
- 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
- 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.
- Humphrey, J. – Schmitz, H. [2004]: Governance in global value chains. In: *Schmitz, H. (ed.): Local Enterprises in the Global Economy*. Cheltenham, Edward Elgar, 95–109. o.
- Kaplinsky, [2000]: Globalisation and Unequalisation: What can be Learned from Value Chain Analysis? *Journal of Development Studies*, Vol. 37., No. 2.
- Kawakami, M. – Sturgeon, T. [2011]: *The Dynamics of Local Learning in Global Value Chains*. IDE–JETRO, Palgrave Macmillan, New York.
- Kenney, M. – Massini, A. – Murtha, T. P. [2009]: Offshoring administrative and technical work: New fields for understanding the global enterprise. *Journal of International Business Studies*, Vol. 40., No. 6.
- Ketokivi, M. – Ali-Yrkkö, J. [2009]: Unbundling R&D and Manufacturing: Postindustrial Myth or Economic Reality? *Review of Policy Research*, Vol. 26., No. 1–2.
- Lam, A. [2005]: Organizational innovation. In: *Fagerberg, J. – Mowery, D. – Nelson, R. R. (eds.): Handbook of Innovation*. Oxford University Press, 115–147. o.
- 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. [2011]: Trade in Tasks. OECD Trade Policy Working Papers, No. 117., OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/5kg6v2hkvmw-en>
- 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.
- 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.
- Malmight, T. W. [1995]: Globalization of an Ethnocentric Firm: An Evolutionary Perspective. *Strategic Management Journal*, Vol. 16., No. 2.
- Meyer, K. – Lieb-Dóczy, E. E. [2003]: Post-Acquisition Restructuring as Evolutionary Process. *Journal of Management Studies*, Vol. 40., No. 2.
- Penrose, E. [1959]: *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford, Basil Blackwell.
- Prahalad, C. K. – Hamel, G. [1990]: The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, május–június, 79–91. o.

- Rugman, A. – Douglas, S. [1986]: The Strategic Management of Multinationals and World Product Mandating. In: *Etamad, H. – Dulude, L. S.* (eds.): *Managing the Multinational Subsidiary*. Beckenham, London, Croom Helm, 90–101. o.
- Sako, M. [2006]: Outsourcing and offshoring: Implications for productivity of business services. *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 22., No. 4.
- Sass M. [2008]: A szolgáltatások relokációja – európai folyamatok. *Európai Tükör*, 13. évf., 7–8. sz.
- Sass, M. [2011]: The impact of foreign direct investment in business services on the local economy: The case of Hungary. In: *Rugraff, E. – Hansen, M.* (eds.): *Multinational Corporations and Local Firms in Emerging Economies*. Amsterdam, Amsterdam University Press, 51–74. o.
- Stehrer, R. (coordinator) – Biege, S. – Borowiecki, M. – Dachs, B. – Francois, J. – Hanzl, D. – Hauknes, J. – Jäger, A. – Knell, M. – Lay, G. – Pindyuk, O. – Schartinger, 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.
- Szabó K. [2006]: Az infokommunikációs technológiák hatása a hagyományos gazdasági választóvonalakra. *Külgazdaság*, 50. évf., 9–10. sz.
- Szabó, K. – Kocsis, É. [2003]: Tanulás és felejtés a vegyes vállalatokban. Budapest, Oktatási Minisztérium.
- Szalavetz A. [2002]: „Új gazdaság”-jelenségek. A feldolgozóipar terciarizálódása. *Külgazdaság*, 45. évf. 12. sz.
- Szalavetz, A. [2012]: A „feljebb lépési” teljesítmény mérése a globális értékláncon belül. *Külgazdaság*, 56. évf., 3–4 sz.
- Teece, D. – Pisano, G. – Shuen, A. [1997]: Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18., No. 7.
- Tomlinson, M. [2000]: The contribution of Knowledge-intensive Services to the Manufacturing Industry. Megjelent: *Andersen, B.* és szerkesztőtársai (szerk.): *Knowledge and Innovation in the New Service Economy*. Cheltenham, Edward Elgar, 36–48. o.
- Wernerfelt, B. [1984]: A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5., No. 2.