

Szolgáltatás jellegű vállalati tevékenységek fogoly típusú kiszervezése – funkcionális feljebb lépés a hazai feldolgozóipari leányvállalatok szemszögéből

SZALAVETZ ANDREA

A cikk feldolgozóipari cégek szolgáltatás jellegű tevékenységeinek és üzleti folyamatainak fogoly típusú kiszervezésével foglalkozik. A szerző kilenc gépipari és elektromechanikai multinacionális vállalat magyarországi leányvállalatainak mintáján vizsgálta, hogy milyen pótlólagos felzárkózási lehetőséget jelent az értékláncok periferikus termelővállalatai számára, ha alaptevékenységüket szolgáltatás jellegű tevékenységekkel bővítik. Az interjúk során választ keresett, hogy az anyavállalatok milyen módszerekkel integrálják és koordinálják leányvállalataikat a szolgáltatás jellegű vállalati funkciók esetében, illetve arra is kíváncsi volt, hogy a magas szintű üzleti folyamatok növekvő kiszervezésével vajon az anyavállalatok nem éppen a versenyképességüket biztosító alapvető kompetenciáikat veszítik-e el a költségoptimalizálás jegyében? Kérdés az is, hogy hol vannak a kiszervezés határai. Az interjúkból kiderült, hogy az alapvető kompetenciának tartott stratégiai tevékenységeket az anyavállalatok továbbra is központi hatáskörben tartották. Nem állíthatjuk tehát, hogy az üzleti folyamatok és ezen belül az ún. magas szintű funkciók növekvő kiszervezésével a vállalatok éppen a versenyképességüket biztosító alapvető kompetenciáikat veszítik el. E kompetenciákat a globális cégek folyamatosan újradefiniálják. A funkciók feldarabolódásával a valóban stratégiai előnynek tekintett tevékenységek köre egyre szűkül, ezek azonban természetesen továbbra is központi hatáskörben maradnak.

Journal of Economic Literature (JEL): F23, F61, M21.

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

A szolgáltatás jellegű vállalati tevékenységek és üzleti folyamatok kiszervezése lassan a negyedik évtizedébe¹ lép. Értelemszerűen e folyamat következményeit tárgyaló közgazdasági és menedzsment-szakirodalom is könyvtárnnyira duzzadt.

Kikristályosodott az üzleti folyamatok kiszervezésének elmélete (*Bunyaratavej és szerzőtársai*, 2011; *Gospel-Sako*, 2010) és a kiszervezett folyamatok rendszertana (*Gereffi – Fernandez-Stark*, 2010). Felmérték a kiszervezett tevékenységek gazdaságföldrajzát (*Jensen–Pedersen*, 2011) és a kiszervezők motivációit (*Hätönen–Eriksson*, 2009).² Írtak arról, hogy a megrendelő és a szolgáltató együtt fejlődik a feladatok elvégzése, ennek megszervezése, felügyelete és értékelése során (*Jensen*, 2009). Elemezték a kiszervezett folyamatok koordinációjának sajátosságait³ és a kiszervezett üzleti szolgáltatásokra szakosodott országok modernizációját (például: *Dossani–Kenney*, 2007; *Fernandez-Stark és szerzőtársai*, 2011; *Sass*, 2008; *Sass–Fifekova*, 2011). Írtak a közgazdasági vonatkozásokról: a kiszervezésnek a munkaerőpiacra (*Amiti–Wei*, 2005; *Trefler*, 2006) és a termelékenységre gyakorolt hatásáról (*Sako*, 2006). Nagyszámú írás tárgyalja a kiszervezett szolgáltatások szerkezetének átalakulását: a tudásigényes szolgáltatástípusok súlyának növekedését (*Contractor és szerzőtársai*, 2010; *Manning és szerzőtársai*, 2008), illetve ennek vállalatszerkezeti és fejlődésgazdasági következményeit.

Ugyanakkor, viszonylag kevés empirikus kutatást végeztek feldolgozóipari cégek szolgáltatás jellegű tevékenységeinek és üzleti folyamatainak fogoly típusú kiszervezéséről, vagyis arról, amikor a multinacionális vállalatok a vállalati szervezetten belül tartják ezeket a folyamatokat, de relatíve alacsony bérszintű országokban működő leányvállalataikhoz telepítik azokat.⁴ Ezt a témát leginkább az ún. meg-

¹ Bár az amerikai vállalatok – a kiszervezés úttörői – már a nyolcvanas években kiszervezték ügyfélkapcsolat-menedzsment- és IT-tevékenységeket (*Hätönen–Eriksson*, 2009), az üzleti folyamatok és szolgáltatás jellegű vállalati tevékenységek nemzetközi kiszervezése [akár vállalaton belül (offshoring), akár harmadik félnek (outsourcing)] valójában csak a kilencvenes évektől vált számottevővé.

² A kiszervezők motivációit méri fel egyebek mellett egy 2004 óta évente elvégzett nemzetközi felmérés is. A Duke Egyetem Offshoring Research Network kezdeményezése keretében 2000, az üzleti folyamatait kihelyező vagy azt tervező cég motivációit vizsgálják, továbbá a kiszervezett üzleti folyamatok összetételét, az érzékelt kockázatokat, a célországokat stb. (Lásd: http://www.fuqua.duke.edu/offshoring/research/research_findings/) A felmérést 620 szakosodott szolgáltató kérdőíves vizsgálatával egészítik ki: az ő esetükben a tevékenységük profitabilitásának változására, létszámuk, illetve szolgáltatás kínálatuk alakulására kérdeznak rá.

³ Az *International Business Review* 20. évfolyamának 2011. évi 3. számát ezeknek a kérdéseknek szenteli.

⁴ 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). Piaci ok, amennyiben a beszállító csupán egyetlen cégnek szállít, vagy legalábbis egyetlen megrendelő domináns pozíciót tölt

osztott szolgáltató központokról szóló menedzsmentirodalom tárgyalja (*Herbert–Seal*, 2012). A másik oldalról, míg a szakirodalom viszonylag nagy teret szentel az értékláncok periférikus szereplői funkcionális feljebb lépésének és a leányvállalati feladatkör (subsidiary mandates) témájának,⁵ e két egymással szorosan összefüggő téma (a feldolgozóipari cégek szolgáltatás jellegű tevékenységeinek és üzleti folyamatainak fogoly típusú kiszervezése és a leányvállalatok funkcionális feljebb lépése) együttes tárgyalására – ismereteim szerint – nem akad példa.

Írásunkban erre teszünk kísérletet. Kilenc gépipari és elektronikai multinacionális vállalat magyarországi leányvállalatainak mintáján vizsgáltuk, hogy milyen pótlólagos felzárkózási lehetőséget jelent az értékláncok periférikus termelővállalatai számára, ha alaptevékenységüket szolgáltatás jellegű tevékenységekkel bővíti, pontosabban,⁶ ha a termelés mellett, egyéb üzleti folyamatokra is szakosodnak, mégpedig nem csupán saját helyi operatív tevékenységükhöz kapcsolódóan, hanem a társvállalatok és/vagy a központ számára is szolgáltatva ezeket. Korábbi tanulmányaimban (*Szalavetz*, 2012; 2013) a funkcionális feljebb lépés típusainak rendszerezésekor ezt neveztem *hatóköri feljebb lépésnek*.

Interjúink során választ kerestünk továbbá, hogy az anyavállalatok milyen módszerekkel, milyen technikákkal integrálják és koordinálják leányvállalataikat a szolgáltatás jellegű vállalati funkciók esetében. Bár a felkeresett cégek mindegyike multinacionális vállalati szervezetbe hierarchikusan integrált termelő leányvállalat, a koordináció konkrét technikai, sőt a helyi autonómia mértéke eltér az egyes vállalati funkciókban.

A másik oldalról arra is kíváncsiak voltunk, hogy a magas szintű üzleti folyamatok növekvő kiszervezésével vajon az anyavállalatok nem éppen a versenyképességüket biztosító alapvető kompetenciáikat (cégspecifikus menedzsmentfolyamatok,

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

⁵ Lásd *Szalavetz* [2012; 2013] irodalomáttekintését.

⁶ Az alaptevékenység szolgáltatás jellegű tevékenységekkel való bővítése ugyanis kétféleképpen történhet. Az egyik – ebben a tanulmányban nem tárgyalt – út a *termékekhez kapcsolódó* üzleti szolgáltatásokra történő szakosodás: ezt a rendkívül jövedelmező, magas helyi hozzáadott értéket biztosító stratégiát (amelynek keretében a termékeket a kapcsolódó szolgáltatásokkal együtt komplex rendszerként dobják piacra, vagy/és később a vevő további kapcsolódó szolgáltatásokat vásárolva növelheti, jobbíthatja a termék funkcionalitását) tárgyalja a „feldolgozóipar szolgáltatás irányba történő elmozdulásáról” (servitisation) szóló szakirodalom (*Davies*, 2004; *Vandermerwe–Rada*, 1988). Ez a tanulmány a másik utat helyezi nagyját alá: a helyi termelő leányvállalatok funkcióportfóliójának bővülését, a termelést támogató vállalati funkciókra történő szakosodást.

új K+F eredményeket biztosító tudástőke, rutinok, vállalatszerkezeti erőforrások) veszítik el a költségoptimalizálás jegyében? Kíváncsiak voltunk arra is, hogy hol vannak a kiszervezés határai.

A továbbiakban rövid irodalomáttekintést követően ismertetjük vállalati mintáinkat, majd összefoglaljuk eredményeinket. A „Következtetések” fejezetben összegezzük interjúink fő tanulságait.

Elméleti háttér és vállalati minta

Az üzleti folyamatok kiszervezését és az értékláncszereplők funkcionális feljebb lépését tárgyaló szakirodalomnak a bevezetőben felsorolt, szerteágazó elméleti irányai közül helyütt csupán néhány releváns kérdéssel foglalkozunk: összefoglaljuk a funkcionális feljebb lépés elméletét és az értékláncon belül megtermelt jövedelem megoszlását tárgyaló irodalmat, továbbá bepillantást nyújtunk a vállalatok alapvető kompetenciáiról szóló – önmagában könyvtárnyi – szakirodalomba.

„Feljebb lépésnek” (upgrading) az alacsonyabbtól a magasabb hozzáadott értéket létrehozó tevékenységek felé történő elmozdulást nevezzük. *Humphrey–Schmitz* [2002] osztályozása szerint az értékláncszereplők feljebb lépése vonatkozhat a *termékekre* (tudásigényesebb, komplexebb, magasabb helyi hozzáadott értékű termékek termelésére történő átállás), a *termelési eljárásra* (ez gyakorlatilag fedi az eljárásinnováció körébe tartozó tevékenységeket), a *vállalati funkciókra*, és végül történhet *iparágak közötti feljebb lépés* is, amikor a cégek az egyik iparágban vagy az egyik tevékenységtípus elvégzése során megszerzett kompetenciáikat arra használják fel, hogy tudásigényesebb, magasabb hozzáadott értékű, esetleg más iparágakba tartozó tevékenységek végzésére álljanak át. Ami az üzleti szolgáltatásokat és az üzleti folyamatokat illeti, *Fernandez–Stark és szerzőtársai* [2011] éppen ezt, az egyik iparágból a másikba történő átlépésben megnyilvánuló feljebb lépést helyezték nagyító alá.⁷ Bemutatták, miként váltak indiai és délkelet-ázsiai, illetve kínai szakosodott szolgáltató cégek képessé arra, hogy a kezdeti egyszerű üzleti folyamatokra (például call centre szolgáltatás, bérszámfejtés, könyvelés, egyéb adminisztratív funkciók stb.) vagy/és egyszerű IT-szolgáltatásokra szorítókozó kínálatukat tudásigényes folya-

⁷ Ismereteim szerint a szakirodalomban ők foglalkoztak elsőként az üzleti szolgáltatásokra szakosodott cégek iparágak közötti feljebb lépésével. *Humphrey–Schmitz* [2002] eredeti osztályozására hivatkozó szakirodalom vagy csupán felsorolja e klasszikussá vált kategóriákat, vagy az eredeti, feldolgozóipar-specifikus értelmezéshez hasonló példákkal támasztja alá (az eredeti példa szerint a televízió-gyártás során szerzett kompetenciáikat felhasználva tajvani cégek képessé váltak arra, hogy később számítógépes monitorokat is gyártsanak).

matokra cseréljék: kutatás-fejlesztésre, dizájnra, üzleti és jogi tanácsadási szolgáltatásokra, projektmenedzsment-szolgáltatásokra, illetve tudásigényes programozásra, szoftverfejlesztésre.

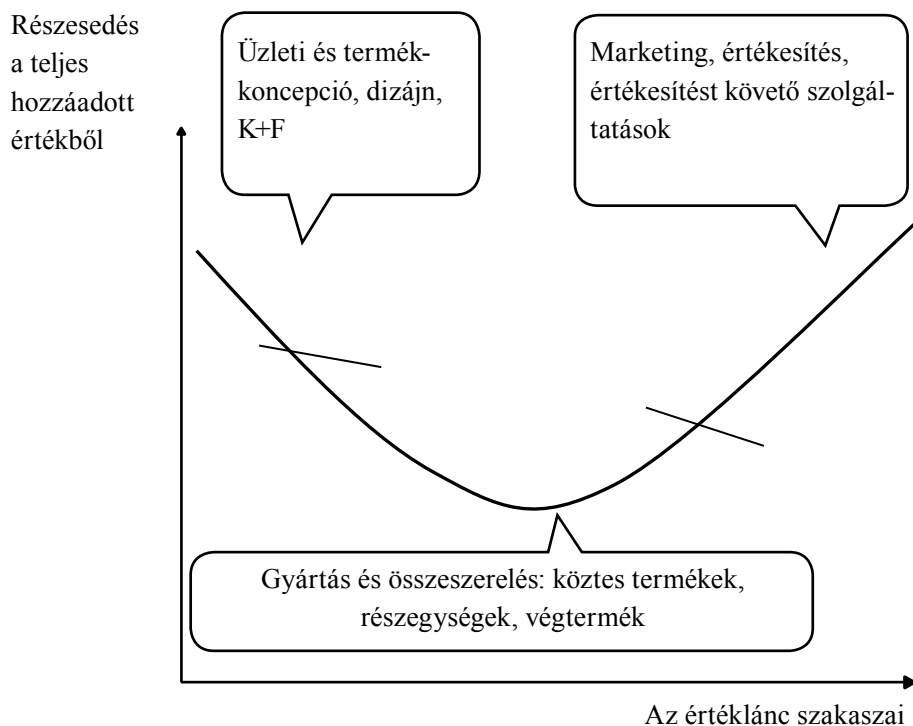
Kutatásom egy korábbi szakaszában *Humphrey–Schmitz* [2002] tipológiáján belül egyetlen elemet, a magyarországi leányvállalatok funkcionális feljebb lépését vizsgáltam (*Szalavetz*, 2012; 2013). Vállalati mélyinterjúim eredményei alapján felállítottam a funkcionális feljebb lépés tipológiáját. Eszerint a funkcionális feljebb lépés megnyilvánulhat 1. a vállalati funkciók bővülésében,⁸ 2. az egyes funkciók komplexitásának, tudásigényességének növekedésében (mélyülés),⁹ illetve történhet 3. hatóköri feljebb lépés, amikor egy helyi leányvállalat már nem csupán a helyi alaptevékenységéhez kapcsolódóan lát el kiegészítő vállalati funkciókat, hanem a kapcsolt vállalatoknak nyújtva e szolgáltatásokat, a multinacionális vállalat szintjén válik felelőssé meghatározott funkciókért.

Amikor azt vizsgáljuk, hogy milyen hatást gyakorolt a *termelő* leányvállalatok funkcionális feljebb lépése a leányvállalati teljesítményre, akkor e kérdés egyik leginkább releváns elméleti vonatkozása az értékláncon belül megtermelt jövedelemnek az egyes értékláncszereplők közötti megoszlását tárgyaló irodalom. Ezt a megoszlást (*Mudambi*, 2008 és *Baldwin*, 2012) a frappáns „mosolygörbe gazdaságtana” kifejezéssel szemléltette (lásd az *1. ábrát*). Eszerint az értéklánc egyes fázisaiban a hozzáadott érték megoszlása egy mosoly alakú görbével szemléltethető: az értéklánc kezdeti szakaszaiban (alap- és alkalmazott kutatás, dizájn), illetve a végső, a termelést követő szakaszokban (marketing, értékesítés, értékesítést követő szolgáltatások) a hozzáadott érték jóval magasabb, mint a középő, a termelési szakaszban.

⁸ Jegyezzük meg, hogy a leányvállalati tevékenység átlagos tudásigényessége nem nő automatikusan a funkciók bővülésével, sőt esetenként éppen bizonyos vállalati funkciók elhagyásával, kiszervezésével javulhat ez a mutató.

⁹ Ezzel kapcsolatban rámutattam, hogy egy-egy vállalati funkció szinte ugyanúgy feldarabolható – tudásigényében, hozzáadottérték-termelő képességében nagy különbségeket mutató alfunkciókra osztható –, mint maga a termék. *Mélyülésnek* nevezzük, amikor a feldarabolható vállalati funkciók egyre több része, vagyis idővel a relatíve tudásigényesebb tevékenységek is a helyi leányvállalatok felelősségi körébe kerülnek.

A mosolygörbe gazdaságtana



Forrás: Baldwin [2012] alapján saját szerkesztés.

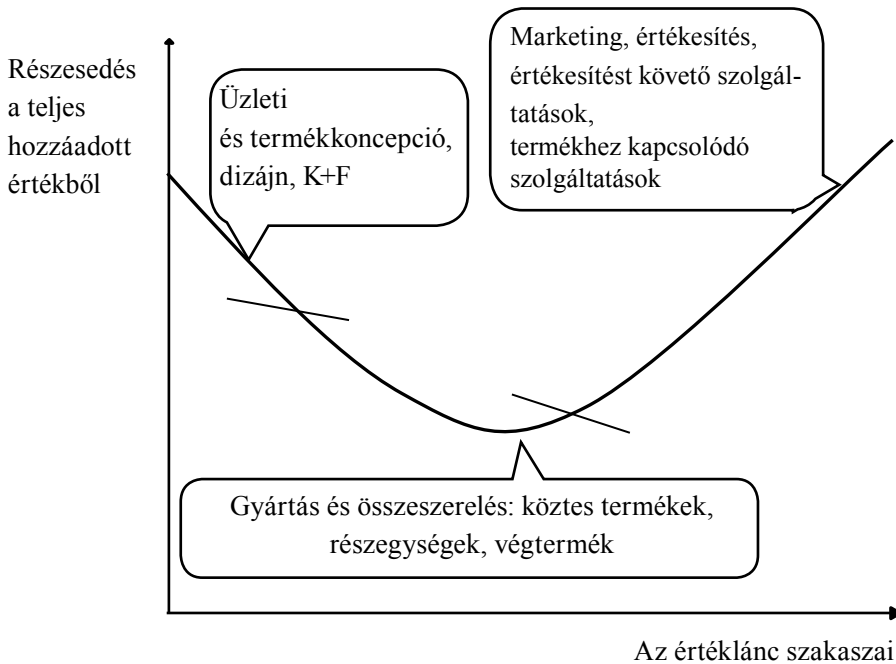
Valójában ez a mosoly soha nem volt szimmetrikus, napjainkban pedig különösen nem az. Idővel egyre inkább „ferdül a száj”, a hozzáadott érték megoszlása az értéklánc egyes szakaszaiban jobbra tolódott görbével rajzolható fel, mivel a termékekhez mind több támogató és a funkcionalitásukat jobbító szolgáltatás kapcsolódik – legalábbis a vizsgált iparágakban. Így az értéklánc utolsó szakaszának hozzáadott értéke arányaiban és volumenében egyaránt jelentősen nő (lásd a 2. ábrát).

Állításomat azok az esettanulmányok is alátámasztják, amelyek egy-egy termék értékláncát „felbontva” kiszámították, miként oszlik meg az egyes szereplők részesezése a teljes hozzáadott értékből.

Linden és szerzőtársai [2010] az Apple iPod, illetve két számítógép (HP és Lenovo), Ali-Yrkkö és szerzőtársai [2011] pedig egy Nokia okostelefon értékesítéséből származó jövedelem megoszlását térképezték fel. Azt találták, hogy a márkanév, a szoftverek és egyéb szellemi tulajdonjogok tulajdonosainak profitja a teljes érték harmadát, esetenként közel felét teszi ki. A gyártó cégek ugyanakkor statisztikailag alig mérhető bruttó bevételre és szinte mérhetetlenül kis profitra tesznek szert.

2. ábra

A mosolygörbe valódi alakja: ferde száj



Forrás: Saját szerkesztés.

Bár intuitív gondolkodással feltételezhetnénk, a mosoly egyre mélyül, az értéklánc középső szakaszán tevékenykedők részesezése a teljes hozzáadott értékből idővel tovább csökken, a valóságban e szereplők funkcionális feljebb lépése részben kompenzálja a mosoly ferdüléséből fakadó részesezésvesztést. A termelési fázisra szakosodott cégeknek ugyanis mind kisebb hányada foglalkozik kizárólag a fizikai

feldolgozási műveletekkel (az ő részesedésük valóban egyre csökken), a legtöbben megpróbálnak upstream vagy downstream irányba nyitni,¹⁰ vagyis komplex termék + szolgáltatás csomaggal diverzifikálják gyártási szolgáltatáspalettájukat. A részegységbeszállítók ma már kivesszik részüket a gyártott egységgel kapcsolatos dizájn- és K+F feladatokból, a termeléshez kapcsolódó tesztelési feladatokból, magukra vállalják a beszerzést, a logisztikai feladatokat stb. Funkcionális feljebb lépésük értelemszerűen a teljes hozzáadott értékből való részesedésüket is növeli.

Shin és szerzőtársai [2012] vizsgálatainak eredménye megfontolásra érdemes módon egészíti ki a mosolygörbe gazdaságtanát. A szerzők a 300 legnagyobb elektronikai cég adatainak¹¹ 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 értéklánc kezdeti és annak végső szakaszaira szakosodott cégek teljes hozzáadott értékből való részesedése magasabb, mint a középső szakaszokban tevékenykedő gyártóké. Ha azonban az eszközarányos vagy a sajáttőke-arányos megtérülést vesszük alapul, az értéklánc egyes szakaszain tevékenykedő cégek profitabilitása közötti jelentős különbség nagy része eltűnik, mivel az értéklánc mindkét szélén jelentős immateriális beruházásokra van szükség, és ez megnöveli e mutatók nevezőjét.¹²

¹⁰ A szakirodalmi definíció szerint (*Mudambi*, 2008) upstreamnek nevezzük a termelési inputokkal, illetve az értékláncok kezdeti szakaszával, így például a dizájnnal, és a K+F-fel összefüggő tevékenységeket, downstreamnek pedig az outputtal összefüggő, piacközeli 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 értékláncszakaszokban helyezhető (csupán) el, ez az innováció mára régen meghaladott lineáris felfogása lenne. Hasonlóképpen a marketing vagy a márkamenedzsment sem csupán az értékláncok végső szakaszában van jelen. A javasolt definíciónk emellett azt is figyelembe veszi, hogy az értékláncok globális feldarabolódásával az upstream/downstream relatív viszonyt fejez ki. Eszerint: upstream = az értéklánc adott szakaszát megelőző [tevékenységek]. Az upstream irányba nyitás esetünkben azt jelenti, ha egy cég a termelési tevékenységéhez szükséges nyersanyagok, alkatrészek beszerzésével, vagy/és kutatás-fejlesztéssel, dizájnnal, gyártástervezéssel, -fejlesztéssel bővíti termelési tevékenységét.

Downstream: az adott értékláncszakaszt követő [tevékenységek]. Esetünkben a downstream irányba nyitás azt jelenti, ha egy cég a gyártott termékek elszállításával vagy értékesítésével kapcsolatos, vagy az értékesítést követő szolgáltatásokkal bővíti termelési szakosodását.

¹¹ A szerzők a következő adatokat elemezték: az árbevétel megoszlása termékek, szolgáltatások, licenstdíjak és egyébektől; anyagráfordítások; K+F ráfordítások; foglalkoztatottak száma; megtérülési mutatók.

¹² Az innovációs gazdaságtan kutatói mindebből azokra az írásokra asszociálhatnak, amelyek azt állítják, hogy egyes cégek átlag feletti tőke megtérülési mutatóit leginkább az átlag feletti immateriális beruházásaik magyarázzák (*Hulten*, 2010), továbbá, hogy megállapodott piacokon a vállalatok könyv szerinti és piaci értéke közötti különbség nagy része eltűnik, ha az immateriális tőkeállomány értékét

Az értékláncok élén álló vállalatok alapvető kompetenciáit illetően a klasszikus hivatkozás: *Prahalad–Hamel* [1990], továbbá a dinamikus képességek irodalma (*Teece és szerzőtársai*, 1997).¹³ Megállapításaikat témánk szempontjaira szűkítve úgy foglalhatjuk össze, hogy az üzleti környezet változásaira reagálva a vállalatoknak újra és újra definiálniuk kell, melyek a versenyelőnyüket biztosító képességek, 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 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. Összességében tehát újra és újra át kell gondolniuk és 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 a leányvállalatokhoz, akár független, szakosodott szolgáltatóhoz –, a kiszervezés és az alapvető kompetenciák összefüggését leginkább a központon belül megtartott képességek és tevékenységek vizsgálatával világíthatjuk meg. Ezt az összefüggést azért is fontos megvizsgálni, mert a magas szintű tudásigényes funkciók terjedő kiszervezése felvetette a kérdést, állíthatjuk-e, hogy e funkciókat kiszervező cégek éppen a versenyképességüket biztosító alapvető kompetenciáikat veszítik el?

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 a

a vállalati eszközállományban, a könyv szerinti érték összetevői között szerepeltetjük (*Hulten–Hao*, 2008; *Görzig–Gornig*, 2011).

¹³ A klasszikusok listája természetesen jóval hosszabb, az erőforrás-alapú elméletektől kezdve a cégek, illetve a verseny kompetenciaalapú meghatározásával foglalkozó írásokig. Az elmélettörténet részletes tárgyalására terjedelmi korlátok miatt nem kerül sor.

kiszervezett tevékenységeket pontosan definiálni kell, meghatározni a teljesítményparamétereket, amelyek alapján elfogadják a végzett szolgáltatásokat, illetve ellenőrizni és koordinálni kell a kiszervezett munkát.

Ezek a megállapítások adják empirikus kutatásunk hátterét.

A mintáról

Öt gépipari,¹⁴ valamint négy elektronikai cégnél, multinacionális vállalatok hazai leányvállalatainál végeztünk mélyinterjú vizsgálatokat. A mosolygörbe gazdaságtana tételét vizsgálva, miszerint a szolgáltatás jellegű tevékenységek felé történő elmozdulás a hozzáadott érték növekedésével jár, rákérdeztünk a funkcionális feljebb lépés vállalati teljesítménymutatókra gyakorolt hatásaira. A megkérdezett vezetők beszéltek arról, hogy milyen koordinációs és integrációs technikákat alkalmaznak anyavállalataik az egyes funkciókban, és arról is, hogy megítélésük szerint miként változott az anyavállalatok alapvető kompetenciája a kiszervezést vagy a megosztott szolgáltató központ helyi létrehozását követően.

Az (egyenként 45–90 perces) interjúk alapját nagyrészt nyitott kérdésekből álló kérdőív jelentette: ez kutatásunk fő témáit tartalmazta csupán (az interjúk „sorvezető” kérdései a függelékben szerepelnek). Az interjúkat komoly felkészülés előzte meg: összegyűjtöttük a vállalatok gazdálkodását bemutató nyilvános forrásokból (újságcikkekből, mérlegadatokból és a mérlegek kiegészítő mellékleteiből) nyerhető információkat, és a beszélgetések során ezekből indultunk ki, ezekre kérdeztünk rá mélyebben. Bár minden egyes interjú során minden témát érintettünk, voltaképpen nem volt két egyforma szerkezetű beszélgetés: értelemszerűen minden cégnél másutt voltak a súlypontok. „Unortodox” módszerünk természetesen megkérdőjelezheti eredményeink alapján levont következtetéseink megalapozottságát. Kiszámú minta esetében azonban, amikor a kutatási cél nem a százalékos arányok kiszámítása (hogyan ti. a minta X százaléka esetében kimutatható funkcionális feljebb lépés, Y százalék esetében nőtt a teljes hozzáadott értékből való részesedés, átlagosan Z százalékkal), hanem az egyedi alkalmazkodási lépések és fejlődéstörténetek feltérképezése és általános tanulságok megfogalmazása,¹⁵ megítélésem szerint van létjogosultsága ennek a megközelítésnek.

¹⁴ A gépipar szűk értelemben szerepel: gép, gépi berendezés és villamos berendezés gyártása. Széles értelemben a járműipar, a számítógépek gyártása és elektronikai, valamint optikai termékek gyártása is gépiparnak tekinthető.

¹⁵ Az egyes esettanulmányok csupán illusztrációként szolgálnak e tanulságokhoz, de nem bizonyító erejűek.

Interjúalanyainknak anonimitást ígértünk, így csak nagy vonalakban számolunk be a cégek jellegzetességeiről, ami azonosításukat nem teszi lehetővé.

A vizsgált cégek mindegyike 100 százalékban külföldi tulajdonban van. Egy kivétellel¹⁶ döntően exportra termelnek és a kapcsolódó vállalatoknak, illetve részben közvetlenül a vevőknek szállítanak. Létszámuk alapján egy középvállalat kivételével mindegyik cég nagyvállalatnak minősül: 2011-ben a mintánkba került cégek átlagos létszáma 1532 fő volt. Vizsgáltuk a szellemi foglalkoztatottak arányát is (N). E mutató alapján arra következtethetünk, hogy a vizsgált cégek tevékenységi portfóliójába a termelésen túlmenően egyéb tudásigényes funkciók is beletartoznak-e (e mutató értékének növekedése pedig funkcionális feljebb lépést tükröz). A szellemi foglalkoztatottak aránya 2011-ben 37 százalék volt ($N = 7$), ami 2008-hoz képest a válság ellenére is számottevő emelkedést jelent: 2008-ban a megfelelő érték 28,6 százalék volt ($N = 6$). A mintába került cégek árbevételének átlaga 2011-ben 51,5 milliárd forint volt ($N = 8$). 2012-ben a vizsgált cégek már átlagosan 16 éve termelő leányvállalattal voltak 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.

Ami a szolgáltató központok jelenlétét illeti, mintánkban hét céghez összesen 19 szolgáltató központot, illetve kompetenciaközpontot telepített az anyavállalata.¹⁷ A helyi központok összességében sokféle feladatot láttak el. Mintánkban kilenc kutatás-fejlesztési és/vagy technológiaközpont¹⁸ szerepelt (ami részben a szelekciós elfoglaltságra 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, mó-

¹⁶ E cégnél az árbevételnek csupán 54 százaléka származott exportból. Az átlagos exportarány így 88,75 százalék volt.

¹⁷ Nem számítottuk e 15 közé, ahol önálló jogi szervezetként jegyezték be a disztribúciós központot (két cégnél is). Ezek mellett az egyik vizsgált cégnél a termelés és a disztribúció mellett egy harmadik leányvállalatot is létrehoztak: 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 hazai tulajdonú disztribúciós (és kapcsolódó pénzügyi), illetve szervizszolgáltatásokra szakosodott céget bízott meg.

¹⁸ Hat cégnél összesen kilenc K+F és/vagy technológiai központot számoltunk össze, ugyanis 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.

dosítása is a gyártás közelében történjen, nem beszélve a gyártóeszköz-tervezésről és -fejlesztésről, valamint az eljárásfejlesztésről.

A K+F központokon túlmenően számos globális vagy regionális funkciót is telepítettek az egyes leányvállalatokhoz: IT-központot, ahol az egyes vállalaton belüli funkciókat vagy azon belül az egyes tevékenységeket támogató szoftvereket, alkalmazásokat fejlesztik a társvállalatok számára is, ügyfélkapcsolat menedzsment-központot, értékesítési és marketingközpontot, logisztikai központot, pénzügyi és adminisztrációs szolgáltató központot, minőségügyi és garanciális szervizközpontot, rendszermérnöki központot, 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. A legtöbb cég továbbá saját szoftverfejlesztőket is foglalkoztatott, a multinacionális szinten egységes vállalatirányítási rendszerhez kapcsolódó egyes specifikus alkalmazások fejlesztésére, illetve a vállalati központban kifejlesztett IT-alkalmazások adaptálására.

Összességében megállapíthatjuk, hogy 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 feljebb lépés teljesítménymutatókra gyakorolt hatásának és az anyavállalatok koordinációs technikáinak vizsgálatára, illetve az anyavállalatok változó kompetenciáinak szemléltetésére ez a vállalati kör kiválóan alkalmasnak bizonyult.

Eredményeinket a következő fejezetben három kutatási kérdésünk köré csoportosítva ismertetjük.

A „terepkutatás” eredményei

Funkcionális feljebb lépés és leányvállalati teljesítmény

Mint a választott cégek jellegzetességeinek ismertetéséből kiderült, alaptevékenységükön túlmenően ezek a feldolgozóipari cégek termelést támogató funkciókat is ellátnak, illetve a multinacionális vállalat szervezetén belül szakosodva meghatározott szolgáltatástípusú tevékenységeket is végeznek. Mindazonáltal még a legin-

kább diverzifikált *funkcionális szolgáltatáspalettával* rendelkező cég¹⁹ esetében is az e szolgáltatásokból származó árbevétel eltörpült a termékértékesítésből származó árbevétel mellett.

E „szabály” alól a belső piacra is szakosodott, gyártási palettájukat mérnöki, tervezési, kivitelezési, üzemeltetési, karbantartási, informatikai és a termékekkel kapcsolatos szaktanácsadási, oktatási szolgáltatásokkal kiegészítő cégek jelentettek kivételt. Ez utóbbi leányvállalatok az anyacég másutt gyártott termékeinek forgalmazásával és leginkább e termékek megoldás-szállítás²⁰ (projekttevékenység) keretében történő értékesítésével is foglalkoztak saját gyártási tevékenységük mellett. Esetükben a szolgáltatáspaletta az átlagosnál jóval diverzifikáltabb volt, ugyanakkor ezeket a *termékekhez kapcsolódó szolgáltatásokat* nem vizsgáltuk: mi a belső vállalati folyamatokra, a szolgáltatástípusú funkciókra történő szakosodás hatásait vizsgáltuk.

Bár a megkérdezett leányvállalatok mindegyikénél számottevő energiát fektettek abba, hogy további funkciók vagy ezeken belül új, tudásigényes tevékenységek felelősségét elnyerhessék, ennek mozgatórugója nem elsősorban a funkcionális feljebb lépésnek a vállalati teljesítménymutatókra gyakorolt hatásában keresendő. Az egyik hajtóerő természetesen az üzleti életben szokásos „növekedési parancs”: ez már önmagában erőteljes versengést indít el a leányvállalatok között a pótlólagos feladatokért, felelősségi körökért. Az elnyert új funkciók/tevékenységek eredményezte növekedés ugyanakkor nem feltétlenül a megtérülési mutatók javulásában, még csak nem is kimagasló árbevétel-növekedésben nyilvánul meg. A feljebb lépés, a *nyilvánosan hozzáférhető* kemény mutatók közül leginkább a szellemi foglalkoztatottak számának (gyakran csupán enyhe) növekedésében érhető tetten, illetve a termelékenység emelkedésében. Ha ugyanis egy korábban minden leányvállalatnál megtalálható támogató funkciót központosítanak, megosztott szolgáltató központba szervezve át a tevékenységet, optimális esetben ez jelentős költségmegtakarítást,

¹⁹ Mintánkban ez volt az a cég, amely a legtöbb szolgáltató központtal rendelkezett és amelynek tevékenységi körében relatíve a legnagyobb súlyt képviselték a központnak vagy/és a társvállalatoknak nyújtott szolgáltatások. A „relatíve legnagyobb súly” megfelelő adatok híján természetesen csupán az interjúkra alapozó becslésen alapul. Pontos számszerűsítés nem volt lehetséges: a legtöbben üzleti titokként kezelik a társvállalatoknak nyújtott szolgáltatásokból származó árbevételt – ez az adat csupán egyetlen cég beszámolójának kiegészítő mellékletében szerepelt. A szellemi foglalkoztatottak aránya szintén nem igazít el ebben a kérdésben. Egyrészt azért nem, mert az összes megkérdezett cég bérelt munkaerőt is foglalkoztatott a termelési feladatok elvégzésére (ez utóbbiak számáról nincs adat), másrészt a kiegészítő mellékletekben meghatározott számú szellemi foglalkoztatottak változó hányada végez a társvállalatok számára szolgáltatásokat (erről szintén nincs adat), nagy részük a belső vállalati folyamatokért felel.

²⁰ Komplex projektek kivitelezése tervezéstől a gyártáson át a helyszíni beüzemelésig.

termelékenységemelkedést és az adott funkció végrehajtásának minőségi javulását eredményezi. A költségmegtakarítás összvállalati szinten mutatható ki, a termelékenység emelkedése azonban nem csupán a központi konszolidált beszámolóknak és mutatószámoknak jelenik meg, hanem annál a leányvállalatnál is, ahová a megszolgált szolgáltató központot telepítették.

A funkcionális feljebb lépés egy nem nyilvános kemény mutatóra is befolyást gyakorol: a leányvállalat anyavállalat által jóváhagyott éves költségvetésére.

Köztudottnak tekinthető, hogy a multinacionális cégek helyi leányvállalatai szigorú éves költségvetés alapján tevékenykednek. A szigorú jelző arra utal, hogy az egyes vállalati folyamatok mutatóinak alakulását – mégpedig nem csupán az alaptevékenységét, de minden egyes támogató folyamatát – a vállalati informatikai rendszer segítségével naprakészen figyelemmel kísérik leányvállalati és központi szinten egyaránt. A tervezés egyfelől bottom up (lentől felfelé) folyamat, a leányvállalatok stratégiai tervet készítenek, ebben megjelölik fejlődésük fő irányait, az elérendő célokat és az ehhez szükséges erőforrásokat. A tervezés ugyanakkor top down (fönről lefelé) folyamat is, mivel a vállalati központokban összvállalati szintű stratégiai tervezés folyik, amelynek során az erőforráskorlátok figyelembevételével meghozzák az allokációs döntéseket és véglegesítik az egyes leányvállalatok adott évi keretszámait.

A költségvetési keretszámok alapját a leányvállalati tevékenység elszámolási rendszere jelenti. A termékeknek és az anyavállalatnak, társvállalatoknak nyújtott szolgáltatásoknak egyaránt belső elszámoló ára van, ezeket úgy határozzák meg, hogy a leányvállalatok számára meghatározott árrést biztosítsanak. A leányvállalati belső folyamatok költségeit úgy határozzák meg, hogy azok összességében az árbevétel meghatározott százalékát tehetik ki. Az értékesítés növekedése tehát 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.

A funkcionális feljebb lépést vagy/és az új, relatíve tudásigényesebb technológiafejlesztéssel is járó termelési feladatok elnyerését mintánk felénél uniós társfi-

nanszírozású gazdaságfejlesztési programok keretében támogatták. Mivel azonban ezek a programok 50–80 százalékos saját erőt igényelnek, és munkahely-teremtési kötelezettségekkel járnak, a megítélt támogatás csupán katalizátorként működhet az anyavállalatok által már amúgy is fontolgatott fejlesztési tervek véglegesítésében.

Összességében megállapíthatjuk, hogy a belső elszámoló árak rendszere következtében a funkcionális feljebb lépés önmagában csekély hatást gyakorol a leányvállalati teljesítménymutatókra. A fajlagos (egy foglalkoztatottra jutó) helyi hozzáadott érték csekély mértékben, de természetesen nőtt: a szellemi foglalkoztatottak arányának növekedése, illetve az új funkciókkal kapcsolatos tevékenységek elszámolásakor biztosított leányvállalati profit következtében. A másik oldalról ugyanakkor egy-egy új termék termelésáthelyezésének hatásaival összehasonlítva a megosztott szolgáltató központok létrehozásának árbevételi, foglalkoztatási és a hozzáadott értékre gyakorolt hatása jóval alacsonyabb.²¹ Mégis a funkcionális diverzifikáció és a multinacionális vállalatban belüli funkcionális szakosodás felelősségének elnyerését olyan egyértelmű sikernek tekintik a leányvállalatok, hogy érdemes mélyebben megvizsgálni: ha nem a vállalati mutatószámok javulása, akkor mi a multinacionális szervezeten belül ennek érdekében folytatott erőteljes versenynek a mozgatórugója?

A fő hajtóerőt a hazai leányvállalatoknál is a menedzsment-szakirodalomban leírtakhoz (lásd például: *Bouquet–Birkinshaw*, 2008 áttekintését) hasonló, szoft, vagyis kemény mutatókkal nem számszerűsíthető tényezők jelentik. Ide tartozik az anyavállalat megítélése (elismerése), amiből az következik, hogy a leányvállalati vélemény nagyobb eséllyel talál meghallgatásra, a leányvállalati kezdeményezésekre nagyobb eséllyel lesz anyavállalati fogadókészség. Mindez újabb, pótlólagos erőforrások feletti leányvállalati kontrollt tesz lehetővé, ami tovább erősíti a helyi leányvállalatot, további helyi képességfelhalmozást tesz lehetővé, vagyis összességében önmagát erősítő folyamatot indít el.

Anyavállalat-leányvállalat kapcsolatok – koordináció, integráció

Ha egy helyi feldolgozóipari leányvállalat felelősségi köre túllép a pusztán termelési feladatokon, pontosabban ha a társvállalatok és/vagy a központ számára is

²¹ Tegyük hozzá ismét, a *termékekhez kapcsolódó szolgáltatásokra* szakosodott cégek esetében a teljesítménymutatók a szolgáltatások irányába történő diverzifikáció hatására több cég esetében is javultak – igaz, kivételekkel: a válság, vagy/és egy-egy nagyobb megrendelő kiesése, vagy éppen a forint árfolyamának változása erőteljesen befolyásolta a mosolygörbe gazdaságtana tételének érvényesülését.

elkezd meghatározott szolgáltatás jellegű tevékenységeket végezni (hatókori feljebb lépés), átalakulnak vállalatszerkezeti kapcsolatai: nő a hálózati beágyazódottsága (network embeddedness). Immár egy bonyolultabb, több hálózati kapcsolódási ponttal jellemezhető rendszerbe²² illeszkedik, és ennek megfelelően anyavállalatának is diverzifikálnia kell a vele szemben alkalmazott koordinációs módszereit. A termelés szigorúan formalizált (kézikönyvekre, technológiai leírásokra, formális eljárási sztenderdekre épülő) hierarchikus koordinációs mechanizmusai más funkciók esetében nem alkalmazhatók automatikusan.

Bár jó néhány vállalati folyamat koordinációja a termeléséhez hasonló (a megosztott szolgáltató központokba szervezett tevékenységek egy része rutinszerű, eljárási protokollokban formalizálható, teljesítménymutatókkal jól mérhető, könnyen ellenőrizhető), más funkciók²³ vagy tevékenységek²⁴ esetében célravezetőbb nagyobb fokú helyi önállóság engedélyezése. Esetükben legfeljebb a vállalati szocializációs mechanizmusok informális és a képzés formális eszközeivel erősíthető a társvállalatok közötti harmonizáció.

A mintába került cégek két alapvető koordinációs és integrációs módszert említettek: 1. a vállalati szervezetkialakítást: funkcionális és földrajzi vezetőséggel és jól kialakított jelentéskészítési rendszerrel, illetve az egyes kérdések eldöntésére és meghatározott koordinációs feladatok ellátására szakosodott nemzetközi munkabizottságokkal (lásd később), és 2. a jól kialakított legjobb gyakorlat megosztási rendszert.

Ez utóbbi célt szolgálják a funkcionális vezetők (például az egyes termelő leányvállalatok termelésirányítási szakemberei, a kommunikációs vezetők, a beszerzők stb.) szűkebb-szélesebb csoportjait érintő rendszeres találkozók, szemináriumok, a széles körben elterjedt benchmarking rendszer, a nemzetközi projektcsapatok létre-

²² A kutatás-fejlesztés szakembereinek például 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, vagyis a munkájukat összehangolniuk.

²³ „Ha én ragaszkodnék azokhoz az inputmutatókhoz, amelyekhez Németországban egy szakmunkás felvételénél a HR-es ragaszkodik, egyetlen szakmunkásom sem lenne a gyárban.” (interjúrészlet).

A funkciók közül természetesen a kutatás-fejlesztés helyi szakemberei élvezik a legnagyobb önállóságot, habár költségvetési korlátaik szigorúak és az anyavállalati vagy üzletág-vezetői monitoring folyamatos.

²⁴ Megállapodott, termelési képességeiket már bizonyított leányvállalatoknál relatíve nagy önállóságot élveznek a termelést közvetlenül támogató tevékenységek, például a termék- és folyamatmérnöki tevékenységek, a gyártási logisztikával, a termékek és anyagok tesztelésével kapcsolatos tevékenységek.

hozása (új projektek beindításakor) és a multinacionális szinten erősen ösztönzött rotációs rendszer (funkcionális vezetők meghatározott időszakra elmennek valamilyen vállalati központba vagy társvállalatokhoz dolgozni). Az egyik cégnél külön központi „best practice sharing manager” vezetői posztot hoztak létre a legjobb gyakorlat megosztási mechanizmusainak fejlesztésére és koordinálására: ezt idővel a magyar leányvállalat egyik funkcionális vezetője töltötte be. Egy másik cég központjában olyan funkcionális szakértőket foglalkoztattak (például a logisztika területén), 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.

Ami a nemzetközi munkabizottságokat illeti, ezek ad hoc módon vagy rendszeres időközönként jönnek létre. Összetételük változó (a központok, regionális központok, üzletágak, csúcsvezetőiből és/vagy funkcionális vezetőiből tevődhet össze a tagság): feladatuk a stratégiai tervezés,²⁵ költségvetési tervezés, a funkcionális beszámolók értékelése, esetleg javaslatétel korrekciós lépésekre és az időszakosan felmerülő kérdések eldöntése (például hogy melyik leányvállalathoz telepítsék az új termék termelését).

Az informatikai támogatás szintén koordinációs eszköz: a különböző informatikai alkalmazások nem csupán a folyamatok naprakész figyelemmel kísérését teszik lehetővé, hanem a döntéstámogatási rendszerek nem elhanyagolható mértékű legitimitást biztosíthatnak. Ha például meghatározott szoftver értékeli ki a bevitt paramétereket és számítja ki, hogy ezek alapján hová kerüljön az új termék gyártása (ez a rendszer működött az egyik megkérdezett vállalatnál), ez mérsékeli az egyébként a leányvállalatok közötti verseny természetes velejárójának tekintett lobbizást.²⁶

A vizsgált cégek egyikénél a vállalati szervezeten belül külön egység, az ún. termékmenedzsment csoport feladata volt, hogy összefogja egy-egy projekt kivite-

²⁵ Nem csupán összvállalati szinten, az egyes funkciókat illetően is készülnek stratégiai tervek.

²⁶ A döntéstámogatási szoftverek komplexitására jó példa, hogy hányféle paraméterrel számol egy-egy rendszer: esetünkben a bevitt paraméterek között szerepelnek egyfelől az egyes leányvállalatok földrajzi paraméterei, az adott ország néhány minőségi sajátossága (például a gazdaságpolitika kiszámíthatósága, a szellemi tulajdon védelmének hatékonysága az adott országban). Másfelől a rendszer számításba veszi a leányvállalat eddigi minőségi teljesítményét (defektmentesség), költségintéjét, technológiáját. Számol az aktuális kapacitáskihasználtsággal, illetve a helyi munkaerőpiac és az oktatási rendszer sajátosságai alapján megjósolható szakember-ellátottsággal, sőt figyelembe veszi az adott termék gyártásához szükséges inputok beszállítóinak földrajzi elhelyezkedését is.

lezéséhez szükséges vállalati részlegek munkáját. Ez a funkció tehát híd szerepet, esetenként koordinációs szerepet játszott a vevői igényeket képviselő marketing, a műszaki lehetőségeket képviselő K+F részleg, a pénzügyi, üzleti megfontolásokat képviselő pénzügy (amely egyúttal a vevői projektfinanszírozásért is felelős volt) és a hozzájuk kapcsolódó beszerzés és gyártás között. Bár kevés cégnél említették, hogy az egyes funkcionális tevékenységek integrációját ilyen módon, tehát a felső vezetés alatti szinten, egy erre szakosodott szervezeti részleghez delegálva oldották volna meg,²⁷ valószínűleg más cégeknél is hasonló mechanizmus működik.²⁸

Interjúinkból kiderült, *a vállalati teljesítmény egyik kulcsfeltétele a jól kialakított szervezeti integrációs mechanizmus*: hiába nyújtanak az egyes funkciók szintjén maximális teljesítményt a funkcionális vezetők, a rossz értelemben kompetitív²⁹ vállalati kultúra és/vagy a nem megfelelő integrációs mechanizmus összességében erősen csökkentheti az egyéni/helyi szinten elért eredmények összvállalati érvényesülését.

Az anyavállalatok alapvető kompetenciáinak fejlődése, változása

A vállalatvezetőkkel és/vagy funkcionális vezetőkkel folytatott beszélgetések harmadik kérdéscsoportja arra irányult, hogy miként határolhatjuk körül az anya-

²⁷ „A felső vezetéshez csak akkor kerül egy-egy konkrét kérdés, ha mi [a termékmenedzsmenttel kapcsolatban álló funkcionális vezetők globális csapata] egymás között nem tudunk megegyezni valamilyen részletkérdésben – ez nagyon ritkán fordul elő.” (interjúrészlet)

²⁸ Egy másik cégnél az ún. projektmenedzsment látta el a funkcionális tevékenységek integrációjának feladatát: egy-egy projekt vezetője mindig a helyi tendert elnyerő leányvállalattól került ki. A projektvezető a költségterv (a szerződés) ismeretében kiválasztja az adott régióból a megvalósításért (tervezésért, fejlesztésért, finanszírozásért, beszerzésért, a rendszer kivitelezéséért, installálásáért, a műszaki támogatás nyújtásért stb.) felelős nemzetközi csapatot, koordinálja a projektet és jelent az anyavállalat, a régió, illetve az üzletág felső vezetésének a projekt előrehaladásáról.

²⁹ 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 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 jóváhagyásra. 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 típusú munkája.

vállalatok alapvető kompetenciáit azt követően, hogy immár magas szintű, tudásigényes üzleti folyamatokat is leányvállalataikhoz helyeztek.³⁰

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.

Alapvető kompetenciának tekinthető az üzleti folyamatok koordinációja és integrációja; a stratégiai tervezés és irányítás (funkciónként külön-külön); az üzleti és a vállalatszervezeti modell meghatározása. Ez utóbbihoz tartozik a multinacionális szervezeten belüli centralizáció/decentralizáció arányainak kialakítása, vagy például a termékközpontúság mértékének meghatározása. A vizsgált *feldolgozóipari* cégek kétharmada szolgáltatónak, megoldásszállítónak nevezi magát: üzleti modelljükben egyre hangsúlyosabbá váltak a szolgáltatások. A termékekhez műszaki támogatást, tanácsadást nyújtanak, a termékekhez kapcsolódó informatikai szolgáltatásokat végeznek. Mások nem terméket értékesítenek, hanem rendszereket, vagyis termékeiket rendszerekbe építve szállítják. A rendszereket a mérnökök megtervezik, a szükséges termékadaptációkat vagy új fejlesztéseket a K+F részleg elvégzi. Iparágfüggően jelentős hangsúlyt kapnak a rendszerek működtetéséhez, felügyeletéhez, szervizéhez és élettartam-növeléséhez kapcsolódó szolgáltatások.

Ami az egyes funkciókon belüli alapvető kompetenciákat illeti, 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 a 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). Alapvető kompetencia továbbá a vállalatspecifikus, a belső folyamatokat támogató alkalmazások³¹ kifejlesztése, amelyek a hatékony és rugalmas működést

³⁰ Kutatásunk a szolgáltatás jellegű funkciók „fogoly típusú” kiszervezését vizsgálta, vagyis, bár ezek a szolgáltatás jellegű tevékenységek az olcsóbb bérű leányvállalatokhoz helyeződtek át, azonban a vállalaton belül maradtak. Mindazonáltal a vállalati alapvető kompetenciáról szóló következtéseink ugyanezek lennének akkor is, ha a kiszervezés vállalaton kívüli, harmadik félhez: szakosított szolgáltató céghez történe.

³¹ Még a SAP vagy egyéb, „dobozolt”, belső használatra kész vállalati információs rendszereket használó cégek esetében is számos olyan alkalmazásra van szükség, amelyek a dobozolt rendszer alapján – például SAP-alapon – működnek.

biztosítják – bár ebben a tekintetben volt arra példa, hogy a multinacionális vállalati központ és a társvállalatok átvettek egy, a helyi leányvállalat informatikusai által kifejlesztett, helyi szinten bizonyítottan jól működő folyamatmódot alkalmazást.

A beszerzési funkcionálisan szintén a stratégiaiakészítés az alapvető kompetencia. Ide tartozik az ellátási lánc kialakítása, illetve az üzleti modellt ellátási láncra vonatkozó folyamatos újradefiniálása (például a kiszervezés mértékével kapcsolatban), 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 részegység, anyag stb. beszállítását: ez a kérdés az általános beszerzési stratégia szintjén, illetve minden egyes szállított tétel optimális beszállítójának kiválasztásakor eldöntésre szorul (tehát, hogy az illető beszállító szállítson-e más régiókban működő gyártó leányvállalatoknak is, vagy csak az adott régióban szállítson). 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 a funkcionális feljebb lépés eredményeként sok helyi leányvállalat nyerte el a beszerzések részleges lokalizációjával kapcsolatos *operatív feladatok* felelősségét: helyi vagy regionális beszállítók felkutatása, minősítése, monitoringja, tárgyalás a szállítási feltételekről, szerződéskötés stb.

A legtöbb cégnél a beszerzés erősen központosított (azzal együtt, hogy egyes tételek beszerzése lokalizált), mivel a globális központosítás (vagyis az egyes leányvállalatok igényeinek összevonása és központi tárgyalása) javítja a beszerzők alkuerejét. Látnunk kell azonban, hogy a beszerzés globális központosítása nem azt jelenti, hogy a vállalati központban alapvető kompetenciaként megmaradna ez a funkció. Ellenkezőleg. A globális beszerző csapat földrajzilag bárhol elhelyezkedhet, bármelyik leányvállalathoz telepítve, a *társvállalatok számára szolgáltatva* el tudják látni ezt a funkciót, vagyis a globális központosítás nem jelenti egyúttal, hogy alapvető kompetenciáról 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*: az ezzel járó feladatok nem minősülnek vállalati központi hatáskörben tartott alapvető kompetenciának.

A logisztikai funkcióhoz tartozó tevékenységek közül alapvető kompetenciának az ellátási lánc megtervezése, az alkalmazandó logisztikai modell kiválasztása minősül. Központi döntés, hogy a hálózatból 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 központositott beszerzés következtében a logisztikai gépek, berendezések, robotok, polcrendszerek stb. kiválasztása is gyakran központi hatáskörbe tartozik.

A leányvállalatoknál elhelyezkedő logisztikai központok³² feladata az anyavállalati logisztikai stratégia megvalósítása, vagyis az összes ehhez kapcsolódó tudásigényes operatív feladat megtervezése, végrehajtása, kontrollingja és a folyamatok állandó továbbfejlesztése.

A gyártástervezés funkció esetében alapvető kompetenciának minősül a gyártási koncepció kialakítása. Ehhez kapacitástervezésre van szükség, vagyis annak a megtervezésére, hogy várhatóan mekkora lesz és miként fejlődik az új termék iránti kereslet. El kell dönteni, hogy teljesen vagy csak részlegesen automatizált gyártósorokat alakítsanak-e ki (a piac bővülésével várhatóan milyen mértékű termékátalakításra kerül sor, vagyis a gyártás automatizált célgépek helyett rugalmas gyártórendszerekben történjen). Mindez egyértelműen központi hatáskör. A leányvállalatok funkcionális feljebb lépése a gyártástervezés területén azt jelenti, hogy részleges vagy teljes felelősséget vállalhatnak az anyavállalat gyártási koncepciójának megvalósításáért. Ez utóbbi nem tekinthető kevésbé tudásigényes tevékenységnek: a kiegyensúlyozott gyártás feltételeinek megteremtése, a szűk keresztmetszetek feloldása, a gyártósorok összeszerelése és üzembe helyezése, az átfutási idők állandó csökkentése nem kevés gyártástervező mérnök közreműködését igényli helyi szinten.

A kutatás-fejlesztési funkción belül stratégiai tevékenység a kutatási irányok kijelölése, a funkciót érintő üzleti modell meghatározása (például a nyílt innováció mértékének megszabása, a hatáskörök és az együttműködő partnerek körének meghatározása), a követendő technológiai irányok kijelölése³³ és a cég kompetitív elő-

³² Mintánkba négy olyan cég is került, amely termelési feladata mellett anyavállalatának közép- és kelet-európai logisztikai központjaként működött.

³³ Autóipari példával: döntés arról, hogy felfedező kutatásaiban a cég az alternatív hajtástechnológiák közül melyikre szakosodjon. Milyen mértékben koncentrálja forrásait a hagyományos technológia fejlesztésére? A hagyományos meghajtású gépkocsijának fejlesztésén belül milyen területre kon-

nyeit biztosító technológiai erősségek körének meghatározása. Sok helyen központi hatáskörben tartják a platformszintű fejlesztéseket, míg a helyi vevői igényeknek és a helyi szabványoknak megfelelő módosítások kifejlesztése a helyi K+F csapat feladata.

A kutatás-fejlesztési 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 tartják. A tudás cégen kívüli forrásokból történő beszerzése helyett így szívesebben választják³⁴ a decentralizált, de cégen belül tartott tudásteremtés modelljét, ami komoly fejlődési lehetőséget jelent a helyi leányvállalatoknak.

A példákból világosan kitűnik, hogy *a mégoly tudásigényes operatív feladatok* (a vállalati információs rendszerek működtetése, a 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.

Következtetések és ezek korlátai

A multinacionális vállalat alaptévékenységét támogató üzleti folyamatokra történő szakosodás a feldolgozóipari leányvállalatok számára hosszabb távon is fenntartható feljebb lépési lehetőségeket teremt. Gondoljunk bele, bár a termelés bővítése, újabb és újabb termékek termelésének relokációja ugrásszerűen növeli a kibocsátást és a foglalkoztatottságot, ehhez képest a funkcionális feljebb lépésnek a leányvállalati teljesítménymutatókra gyakorolt hatása eltörpül – egyedül a termelés bővítésére azonban 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

centrálja K+F ráfordításait (biztonsági alkalmazások, üzemanyag-hatékonyság jobbítása, a felhasznált anyagok jellemzőinek jobbítása, intelligens járművek fejlesztése stb.).

³⁴ Természetesen ez csupán a vizsgált cégek tapasztalata. Nem szabad elfeledkeznünk arról, hogy napjaink menedzsment-szakirodalmának egybehangzó megállapítása, hogy a cégek az innovációval kapcsolatos stratégiai tevékenységeknek (mint például a termékfejlesztés, a dizájn) is mind nagyobb részét külső szolgáltatóktól szerzik be. Lásd ezzel kapcsolatban: *Stanko-Calantone* [2011] áttekintését.

exportpiacok kiterjedését a szállítási költségek határolják be, c) munkaerő-kínálat korlátai vannak (különösen Magyarországon). Az alaptevékenységet támogató üzleti folyamatokra történő szakosodás esetében ugyanakkor az első két korláttal nem kell számolni (a harmadikkal Magyarországon annál inkább): a leányvállalat mindkét tekintetben együtt fejlődik anyavállalatával.

Bár e záró fejezetben hosszan sorolhatnánk kutatásunk korlátait (ezek a kisszámú mintára és a mintaválasztás szelektív elfogultságára vezethetők vissza, illetve az egyedi esettanulmányok alapján levont általános következtetések csapdáival kapcsolatosak), e helyütt csupán a *témaválasztásból fakadó* szelektív elfogultság csapdját említjük meg. Ha a feldolgozóipari leányvállalatok funkcionális feljebb lépését, mégpedig az alaptevékenységet támogató üzleti folyamatokra történő szakosodását vizsgáljuk, könnyen adódik a következtetés: ez a jövő útja, nem csupán a leányvállalatok feljebb lépésének, hanem a működőtőke-befektetésekre alapozott modernizációs stratégiát követő országok fejlődésének záloga.

Márpedig ami ez utóbbit illeti, a következtetés nem feltétlenül helyes. A szakirodalom ugyanis 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 (lásd *Oshri*, 2011 áttekintését). Idővel egyre több cég 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.³⁵ A kiszervezett üzleti folyamatok ugyanis olyan mértékben sztenderdizálódtak, sőt, ahogy a szakirodalom szemléletesen fogalmaz: *árucikké, bárholnan beszerezhető árucikké* váltak (commoditisation) (*Davenport*, 2005; *Manning* és szerzőtársai, 2012), hogy az értéklán-cok élén álló cégek közül egyre többen döntenek úgy, nem feltétlenül kell vállalaton belül tartani azokat.

Így, bár mikroszinten a funkcionális feljebb lépés mindenképpen növeli a *feldolgozóipari leányvállalatok* szellemi foglalkoztatottainak számát, továbbá olyan képességfelhalmozást tesz lehetővé, ami erősíti a multinacionális szervezeten belüli

35 Az Offshoring Research Network (lásd az 2. lábjegyzetet) 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 százalék volt a megfelelő érték. (*Forrás*: Offshoring in the manufacturing industry. ORN-PWC, 2010. http://www.fuqua.duke.edu/offshoring/documents/pdf/research/industry-reports/duke_orn_manufacturing_report_2010).

pozíciójukat, és így közvetve a helyi kibocsátás és hozzáadott érték növekedéséhez is hozzájárul, makroszinten leginkább a kiszervezett üzleti folyamatok végzésére szakosodott *szolgáltató* cégek lesznek képesek statisztikailag számottevő növekedést generálni.

A témaválasztásból fakadó szelektációs elfogultság sem teszi azonban lehetővé, hogy figyelmen kívül hagyjuk 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 ezután e központokkal is együtt kell működniük ahhoz, hogy végrehajtsák azokat az ügyviteli feladatokat, amelyeket korábban saját hatáskörben hajtottak végre. Több interjúalanyom is úgy találta, a megosztott szolgáltató központok létrehozása összefügg a részben a válság hatására is felerősödött centralizációs, a helyi leányvállalatok autonómiájának csökkentésére irányuló erőfeszítésekkel.

Interjúinkból világosan kiderült, hogy a kiszervezési hajlandóság erősödése ellenére az alapvető kompetenciának tartott stratégiai tevékenységeket az anyavállalatok továbbra is központi hatáskörben tartották. Nem állíthatjuk tehát, hogy az üzleti folyamatok és ezen belül az ún. magas szintű funkciók növekvő kiszervezésével a vállalatok éppen a versenyképességüket biztosító alapvető kompetenciáikat veszítik el. E kompetenciákat a globális cégek folyamatosan újradefiniálják. A funkciók feldarabolódásával a valóban stratégiai előnynek tekintett tevékenységek köre egyre szűkül, de ezek természetesen továbbra is központi hatáskörben maradnak.

Ezen a ponton kapunk választ a bevezetőben megfogalmazott másik kérdésre is, arra, hogy hol vannak a kiszervezés határai, ha a technológia immár lehetővé teszi, hogy az értékláncok vezető vállalatai földrajzilag elkülönülten végeztessenek minden apró tevékenységelemet, amely hozzájárul a teljes hozzáadott értékhez. A választóvonal az egyes funkciókon belül húzódik, az operatív és a stratégiai tevékenységek között: ez utóbbiak maradnak a vállalati központban.

Hivatkozások

- 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.
- Amiti, M. – Wei, S. J. [2005]: Fear of service outsourcing: is it justified? *Economic Policy*, Vol. 20., No. 42.
- Baldwin, R. [2012]: Global Supply Chains: Why They Emerged, Why They Matter, and Where They Are Going. Fung Global Institute, Working Paper, 2012-1.
- Bouquet, C. – Birkinshaw, J. [2008]: Managing Power in the Multinational Corporation: How Low-Power Actors Gain Influence. *Journal of Management*, Vol. 34., 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.
- Bunyaratavej, K. – Doh, J. – Hahn, E. D. – Lewin, A. Y. – Massini, S. [2011]: Conceptual Issues in Services Offshoring Research: A Multidisciplinary Review. *Group & Organization Management*, Vol. 36., 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.
- Davenport, T. H. [2005]: The Coming Commoditization of Processes. *Harvard Business Review*, Vol. 83, No. 6., június.
- Davies, A. [2004]: Moving base into high-value integrated solutions: A value stream approach. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 13., No. 5.
- Dossani, R. – Kenney, M. [2007]: The Next Wave of Globalization: Relocating Service Provision to India. *World Development*, Vol. 35., No. 5.
- 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.
- 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.
- Gereffi, G. – Humphrey, J. – Sturgeon, T. [2005]: The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, Vol. 12., No. 1.
- 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.
- Görzig, B. – Gornig, M. [2011]: Intangibles, Can They Explain the Dispersion in Return Rates? Innodrive Working Papers, No. 6. Lásd: www.innodrive.org
- Hätönen, J. – Eriksson, T. [2009]: 30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future. *Journal of International Management*, Vol. 15., 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.
- Hulten, C. [2010]: Decoding Microsoft: Intangible Capital as a Source of Company Growth. NBER Working Paper, No. 15799.
- Hulten, C. R. – Hao, X. [2008]: What is a Company Really Worth? Intangible Capital and the „Market to Book Value” Puzzle. NBER Working Paper, No. 14548.
- Humphrey, J. – Schmitz, H. [2002]: How does insertion into global value chains affect upgrading in industrial clusters? *Regional Studies*, Vol. 36., No. 9.

- Jensen, P. D. Ø. [2009]: A learning perspective on the offshoring of advanced services. *Journal of International Management*, Vol. 15., No. 2.
- Jensen, P. D. Ø. – Pedersen, T. [2011]: The Economic Geography of Offshoring: The Fit between Activities and Local Context. *Journal of Management Studies*, Vol. 48., No. 2.
- Linden, G. – Kraemer, K. L. – Dedrick, J. [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.
- 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.
- 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.
- Mudambi, R. [2008]: Location, control and innovation in knowledge-intensive industries. *Journal of Economic Geography*, Vol. 8., No. 5.
- Oshri, I. [2011]: Offshoring Strategies. Evolving Captive Centre Models. Boston, MA., MIT Press.
- Prahalad, C. K. – Hamel, G. [1990]: The core competences of the corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68., 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. [2008]: A szolgáltatások relokációja – európai folyamatok. *Európai Tükör*, 13. évf., 7–8. sz.
- Sass, M. – Fifekova, M. [2011]: Offshoring and outsourcing business services to Central and Eastern Europe: Some Empirical and Conceptual Considerations. *European Planning Studies*, Vol. 19., No. 9.
- 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.
- 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.
- Stanko, M. A. – Calantone, R. J. [2011]: Controversy in innovation outsourcing research: review synthesis and future directions. *R&D Management*, Vol. 41., No. 1.
- Szalavetz A. [2012]: A „feljebb lépési” teljesítmény mérése a globális értékláncokon belül. *Külgazdaság*, 56. évf., 3–4. szám.
- Szalavetz A. [2013]: Feljebb lépés a multinacionális vállalatok globális értékláncain belül – a hazai leányvállalatok tapasztalatai. *Külgazdaság*, 57. évf., 1–2. sz.
- Teece, D. – Pisano, G. – Shuen, A. [1997]: Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18., No. 7.
- Trefter, D. [2006]: Services offshoring: threats and opportunities. In: Collins, S. M. – Brainard, L. (eds.): Brookings Trade Forum: Offshoring White-Collar Work. Brookings Institution Press, Washington D.C.
- Vandermerwe, S. – Rada, J. [1988]: Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal*, Vol. 6., No. 4.

Függelék

A vizsgált kérdések, témakörök

1. A funkcionális feljebb lépéssel kapcsolatos tapasztalatok

- A funkciók bővülése és hatóköri feljebb lépés: Milyen funkciókat, tevékenységeket végez a helyi leányvállalat az anyavállalat, illetve a társvállalatok számára?
- Megosztott szolgáltató központok, kompetenciaközpontok megjelenése a helyi leányvállalatnál. A leányvállalati funkcionális központokban folytatott tevékenység jellemzői.
- A funkcióbővülés, -mélyülés és az esetleges funkcióvesztések történetei.
- A feljebb lépés hatása *a)* a leányvállalat teljesítménymutatóira, *b)* egyéb hatásai.

2. Anyavállalat-leányvállalat kapcsolatok – koordináció, integráció

- Az anyavállalat koordinációs technikái, módszerei. Értékközvetítés, ellenőrzés, helyi mozgástér (a leányvállalatok költségvetésének kialakításakor stb.).
- Példák a leányvállalat-anyavállalat együttes fejlődésére.
- A multinacionális vállalaton belüli, leányvállalatok közötti verseny megnyilvánulási módjai.
- A leányvállalat kapcsolatai anyavállalatának más országokban működő megosztott szolgáltató központjaival.

3. Az anyavállalatok kompetenciáinak változása a leányvállalat funkcionális szakosodása, illetve a helyi kompetenciaközpontok létrehozásának következtében

- Miért kerül sor a helyi kompetenciaközpont kialakítására?
- Az anyavállalatok kompetenciái: milyen feladatokat tartottak meg saját hatáskörben? Miként irányítják a helyi funkcionális központokban folytatott tevékenységeket?
- A helyi leányvállalat autonómiája, beleszólási képessége az egyes funkciókban.