

A globális értékláncok – a multinacionális vállalat, mint globális gyár

Fejezetek a nemzetközi üzleti gazdaságtanból 6.

Szerzők:

Bodnár Dorottya, Buzder Lantos Gábor, Dunavölgyi Mária, Erdős Rita,
Felméry Zoltán, Freész Gergely, Gyenes Xénia, Kékesi Zsuzsa,
Pályi Katalin Ágnes, Szukits Ágnes

Szerkesztette: Czakó Erzsébet

155. sz. Műhelytanulmány
HU ISSN 1786-3031

2014. április

Budapesti Corvinus Egyetem
Vállalatgazdaságtan Intézet
Fővám tér 8.
H-1093 Budapest
Hungary

A globális értékláncok – a multinacionális vállalat, mint globális gyár

Fejezetek a nemzetközi üzleti gazdaságtanból 6.

Tartalomjegyzék

Bevezetés.....	6
1. A vállalat természete újra gondolva: információ és vállalkozói szervezet - Buzder Lantos Gábor.....	9
2. A zászlóshajó vállalat és elmélete - Freész Gergely	23
3. Az autóipari klaszterek és termelési hálózatok fejlődése Thaiföldön - Bodnár Dorottya....	32
4. A nemzetközi termelési hálózatok - a globális versenyképességek kiépítése - Erdős Rita .	44
5. Miért helyezik a cégek külföldre az innovációs tevékenységüket? Növekvő verseny a felsőfokú végzettséggel rendelkező munkaerőért - Kékesi Zsuzsa.....	59
6. Az offshore outsourcing, mint a kis- és középvállalkozások nemzetközi versenyképességének forrása - Gyenes Xénia.....	73
7. A globális értékláncok típusai és irányításuk - Dunavölgyi Mária	86
8. Globalizáció, gazdaságföldrajz és multinacionális vállalati stratégia - Felméry Zoltán.....	97
9. A globalizációból származó előnyök eloszlása. Mit tanulhatunk az értéklánc-elemzésből? - Szukits Ágnes.....	110
10. A globális gyár hatása a gazdasági fejlődésre - Pályi Katalin Ágnes	127

Ábrák jegyzéke

2.1. ÁBRA: A ZÁSZLÓSHAJÓ MODELL KONCEPCIÓJA	25
3.1. ÁBRA: BESZÁLLÍTÓI RENDSZER A MOTORGYÁRTÁS TERÜLETÉN.....	34
3.2. ÁBRA: GÉPJÁRMŰ EXPORT 1997 ÉS 2005 KÖZÖTT, ÖSSZESZERELŐK SZERINTI CSOPORTOSÍTÁSBAN.....	35
3.3. ÁBRA: A THAIFÖLDI GÉPJÁRMŰ TERMELÉS, ÉRTÉKESÍTÉS ÉS EXPORT 1961 ÉS 2005 KÖZÖTT	36
3.4. ÁBRA: A FELDOLGOZÓIPARBAN TERMELT DOLGOZÓNKÉNTI HOZZÁDOTT ÉRTÉK.....	39
3.5. ÁBRA: A THAIFÖLDI - ZÓNÁK	40
3.6. ÁBRA: A LEGFONTOSABB AUTÓIPARI KÖZPONTOK THAIFÖLDÖN	41
3.7. ÁBRA: A LEGNAGYOBB JAPÁN ALKATRÉSZ GYÁRTÓK ELHELYEZKEDÉSE.....	42
3.8. ÁBRA: A GRP GAZDASÁGI SZEKTOROK SZERINTI MEGOSZLÁSA AZ EGYES RÉGIÓK KÖZÖTT	42
4.1. ÁBRA: TERMELÉSI HÁLÓZATOK ÚJ KÜLDETÉSEI ÉS KÉPESSÉGEI	54
4.2. ÁBRA: NEMZETKÖZI TERMELÉSI HÁLÓZATOK KONFIGURÁCIÓI.....	55
7.1. ÁBRA: AZ ÖT GLOBÁLIS ÉRTÉKLÁNC ÉS IRÁNYÍTÁSUK.....	91
8.1. ÁBRA: INTEGRÁLTSÁGI FÁZISOK AZ EGYES PIACOK TEKINTETÉBEN.....	99
8.2. ÁBRA: A GLOBÁLIS ÉS LOKÁLIS MŰKÖDÉSMÓD FÓKUSZAI.....	103
8.3. ÁBRA: A KERÉKAGY-KÜLLŐ MODELL – EGY LEHETSÉGES STRATÉGIAI PÉLDÁN.....	103
8.4. ÁBRA: A GLOBÁLIS GYÁR.....	105
8.5. ÁBRA: A GLOBALIZÁCIÓ NYERTESEI ÉS VESZTESEI	108
9.1. ÁBRA: EGY EGYSZERŰ ÉRTÉKLÁNC	111
10.1. ÁBRA: VÁLLALATOK NEMZETKÖZIVÉ VÁLÁSA – PIACI KONFLIKTUSOK.....	128
10.2. ÁBRA: A GLOBÁLIS GYÁR – GLOBÁLISAN SZÉTSZÓRT MŰKÖDÉS.....	131
10.3. ÁBRA: “KERÉKAGY-KÜLLŐ” STRATÉGIA	131
10.4. ÁBRA: A GLOBÁLIS GYÁR INFORMÁCIÓ STRUKTÚRÁJA	132

Táblázatok jegyzéke

4.1. TÁBLÁZAT: NEMZETKÖZI TERMELÉSI HÁLÓZATOK OSZTÁLYOZÁSA	48
4.2. TÁBLÁZAT: NEMZETKÖZI TERMELÉSI HÁLÓZATOK STRATÉGIAI KÉPESSÉGEI.....	53
5.1. TÁBLÁZAT: A KÜLFÖLDRE HELYEZÉSEK FUNKCIÓ ÉS HELYSZÍN SZERINTI MEGOSZLÁSA	65
5.2. TÁBLÁZAT: STRATÉGIAI TÉNYEZŐK A KÜLFÖLDRE HELYEZÉSEK ESETÉBEN	66
5.3. TÁBLÁZAT: A KÜLFÖLDRE HELYEZÉSEK IPARÁG ÉS HELYSZÍN SZERINTI MEGOSZLÁSA...	67
6.1. TÁBLÁZAT: DESCRIPTIVE STATISTICS AND PEARSON CORRELATIONS (N=105).....	82
6.2. TÁBLÁZAT: POISSON REGRESSION RESULTS. EXTENT OF INTERNATIONALIZATION: FOREIGN SALES AS A PERCENTAGE OF TOTAL SALES.....	82
6.3. TÁBLÁZAT: POISSON REGRESSION RESULTS. SCOPE OF INTERNATIONALIZATION: NUMBER OF INTERNATIONAL MARKETS.....	83
7.1. TÁBLÁZAT: A GLOBÁLIS ÉRTÉKLÁNCOK IRÁNYÍTÁSÁNAK MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐI.....	91
7.2. TÁBLÁZAT: A GLOBÁLIS ÉRTÉKLÁNCOK IRÁNYÍTÁSÁNAK FŐ TRENDJEI	92
9.1. TÁBLÁZAT: PÉLDÁK A SZABÁLYOZÓI, ELLENŐRZŐ ÉS VÉGREHAJTÓ IRÁNYÍTÁSRA	113
9.2. TÁBLÁZAT: A FRISS GYÜMÖLCS ÉS ZÖLDSÉG ÉRTÉKLÁNCA.....	116
9.3. TÁBLÁZAT: AZ AFRIKAI FRISS ZÖLDSÉG ÉS GYÜMÖLCS NAGY-BRITANNIAI EXPORTJÁNAK KÖLTSÉGSZERKEZETE	117
9.4. TÁBLÁZAT: GYÜMÖLCSKONZERV GYÁRTÁS ÉRTÉKLÁNCA	118
9.5. TÁBLÁZAT: A BARACKKONZERV ÉRTÉKLÁNCÁNAK LEBONTÁSA	119
9.6. TÁBLÁZAT: A CIPŐ ÉRTÉKLÁNCÁNAK LEBONTÁSA	121
9.7. TÁBLÁZAT: AZ AUTÓIPARI ALKATRÉSZEK ÉRTÉKLÁNCÁNAK LEBONTÁSA.....	122
9.8. TÁBLÁZAT: LEHETSÉGES AKCIÓK AZ ALACSONY JÖVEDELMŰ ORSZÁGOK JÖVEDELEM- RÉSZESEDÉSÉNEK NÖVELÉSÉRE	124

A globális értékláncok – a multinacionális vállalat, mint globális gyár Fejezetek a nemzetközi üzleti gazdaságtanból 6.

Absztrakt

A tanulmánykötet a globális értékláncok névvel fémjelezett jelenséget veszi górcső alá. A fókuszban a multinacionális vállalatcsoportok ill. a nemzetközi cégek állnak. A tíz tanulmány különböző megközelítések alapján betekintést ad abba, hogy hogyan ragadhatják meg és vizsgálhatják a kutatók a globális értékláncokat a vállalatok, ill. vezetőik nézőpontjából, mi következik a kutatási eredményekből a vállalatok vezetői számára, és milyen következményei vannak a globális értékláncok karakteres és terjedő jelenlétének a nemzetgazdaságok gazdasági politikáit formálókra. A tanulmánykötet szerzői a 2012/2013.tanév tavaszi félévében a Nemzetközi üzleti gazdaságtan c. PhD kurzus hallgatói voltak.

Kulcsszavak: globalizáció, nemzetközi vállalati stratégia, globális értéklánc, külföldi kiszervezés

Global Value Chains – Multinational Enterprise as Global Factory Chapters from International Business 6

Abstract

The working paper is to provide a Hungarian language overview on the research findings on Global Value Chain and global factory. The phenomenon behind them is recognized but under researched in Hungary. The chapters of the working paper are to cover as many angles and perspectives of Global Value Chain as many it is possible. Each chapter is based on a published English language paper. Theoretical and conceptual issues, considerations of MNEs and small- and medium sized enterprises and that of national policies are discussed. Authors of the working paper attended the International Business PhD course in the spring semester of 2012/2013.

Key words: Globalization, International Corporate Strategy, Global Value Chain, Offshore Outsourcing, Global Factory

Szerzők:

Bodnár Dorottya – 3. fejezet

Buzder Lantos Gábor – 1. fejezet

Dunavölgyi Mária – 7. fejezet

Erdős Rita – 4. fejezet

Felméry Zoltán – 8. fejezet

Freész Gergely – 2. fejezet

Gyenes Xénia – 6. fejezet

Kékesi Zsuzsa – 5. fejezet

Pályi Katalin Ágnes – 10. fejezet

Szukits Ágnes – 9. fejezet

Szerkesztő:

Czakó Erzsébet

Bevezetés

A gazdasági globalizáció egyik sajátossága, hogy bár a kereskedelmi és tőkeáramlási korlátok jelentősen csökkentek az 1990-es évek kezdete óta, a különböző nemzeti piacok (pl. munkaerő, pénzügyi tudás, termékek) eltérő mértékben integrálódtak. Ezért részleges-globalizációról (semi-globalization) beszélhetünk¹. E mellett megfigyelhető, hogy az egyes országok sajátos gazdasági fejlettsége, intézményrendszere, erőforrásokkal való ellátottsága országonként eltérő árakat eredményez. A termelési tényezők árának különbözősége pedig lehetőséget jelent arra, hogy a multinacionális vállalatcsoportok az ebből fakadó előnyöket kihasználják, éljenek az arbitrázs lehetőségekkel működésük országhatárokon átnyúló megszervezésében².

A multinacionális vállalatcsoportok nem csak értékesítési, és nem csak termelési tényezőik beszerzési piacain „globalizálódnak”, hanem a működési tevékenységük megszervezésében is – értékláncuk globálissá (több kontinens több országára kiterjedővé) válik. Abba az országba telepítik értékláncaik tevékenységét, amelyek a legkedvezőbb érték-ár arányt tudják nyújtani az egyes tevékenységcsoportok elvégzéséhez. Ebből következően a multinacionális vállalatcsoportok globális értékláncként (global value chain) is felfoghatók és leírhatók, és ennek az egyik elméleti megközelítését a globális gyár (global factory) koncepció jelenti³.

Egyes nézetek szerint, a globalizáció egyik üzenete a nemzetközi cégek vezetői számára, hogy azok, akik nem tudják az arbitrázs lehetőségeket kihasználni, versenyhátrányba kerülnek. A jelenség nem új, annak elterjedtsége és szervezettsége azonban a multinacionális vállalatcsoportok anya- és befogadó országokban játszott gazdasági szerepénél fogva azonban figyelmet, kutatásokat és következtetések levonását igényli. Jelen műhelytanulmány kötetet a globális gyár és a globális értéklánchoz kapcsolódó kutatások eredményeibe ad betekintést.

Elsőként *Buzder Lantos Gábor A vállalat természetének újragondolása* c. Mark Casson 1996 munkája alapján egy vállalatelméletet mutat be, amely alkalmazhatónak tűnik a globális értéklánckok leírására, sajátosságaik és magatartásuk megértésére és előrejelzésére. Mark Casson felfogásában a vállalat a vállalkozó személyének intézményi kivetüléseként értelmezhető. Az elmélet egyik alaptétele, hogy a vállalkozó a beszerzési és értékesítési piacok információinak értelmezése alapján hoz döntéseket, és alakítja vállalata versenyelőnyeit.

¹ A jelenségről és adatok alapján történt hosszú távú áttekintéséről lásd Ghemawat, P. (2003) Semi-Globalization and International Business Strategy. *Journal of International Business Studies*, 138-152.

² A nemzetközi vállalati stratégiák szempontjából ennek lehetőségeiről lásd Ghemawat, P. (2007) Managing Difference. *The Central Challenge of Global Strategy*. *Harvard Business Review*, March, 58-68.

³ A koncepcióról és a fémjelzett jelenség különböző nézőpontjainak áttekintéséről lásd Buckley, P. (eds) (2011) *Globalization and the Global Factory*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham-Northampton. A műhelytanulmány alapját jelentő írások ebben a kötetben is megtalálhatók.

A globális értéklánckok nemzetközi gazdaságban játszott szerepéről, és következményeiről a nemzetgazdasági politikákra lásd pl. OECD (2013): *Interconnected Economies – Benefiting from Global Value Chains*. http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/10157/46174/Interconnected_economies.pdf, valamint OECD – WTO - UNCTAD (2013): *Implications of Global Value Chains For Trade, Investment, Development and Jobs*. http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/unctad_oecd_wto_2013d1_en.pdf

Freész Gergely Alan Rugman és Joseph R. D’Cruz 1997-ben publikált *zászlóshajó modelljét* ismerteti. A szerzők felfogásában a multinacionális vállalatcsoport olyan zászlóshajóként fogható fel, amelyhez partnerek (pl. a vállalat számára eltérő fontosságú beszállítók, nem üzleti partnerek) és versenytársak kapcsolódnak, azaz egy hálózati csomópont. Az írás azt mutatja be, hogy a multinacionális vállalatcsoport ilyen kiterjesztett hálózatként történő értelmezése milyen stratégiai és menedzsment következményekkel járhat a zászlóshajó menedzsmentjére, és hogy ennek milyen következményei vannak a tradicionális elméletekre.

A klaszterek rokoníthatók Rugman és D’Cruz zászlóshajó modelljével. *Bodnár Dorottya* összefoglalójában az autóiipari *termelési hálózatok* és a *klaszterek* fejlődésének nézőpontjából mutatja be és ismerteti a *thai autóiipar* többéves fejlődését. Írásában kitér a vállalati és a kormányzati kezdeményezésekre és lépésekre, valamint bemutatja, hogy milyen nemzetgazdasági eredményekre vezetett az autóiipari klaszter és hálózat működése Thaiföldön. Az ismertető Nipon Poapongsakorn és Kriengkrai Techakanont 2009-es tanulmánya alapján készült.

A globális értékláncokon belül az egyik globálisan megszervezett tevékenység a termelés, amelynek földrajzilag történő újra konfigurálásához és átszervezéséhez a globalizáció jelentősen hozzájárult. A multinacionális vállalatcsoportokon belül kialakult nemzetközi termelési rendszereket másként, *nemzetközi termelési hálózatokként* szükséges tekintenünk és értelmeznünk, veti fel Yongijang Shi és Mike Gregroy 1998 írása alapján *Erdős Rita*. A műhelytanulmány ezen írása azt mutatja be, hogy a nemzetközi termelési hálózatot hogyan lehet értelmezni, és milyen tipológiával írhatók le megjelenési formái. Az elméleti alapvetés és a tipológia alkalmazhatósága esettanulmányok kerülnek bemutatásra.

A globális értékláncok olyan tevékenysége is, mint az innováció országhatárokon átnyúlóan kerül ma már megszervezésre.⁴ Arie Y. Lewin, Silvia Massini és Carine Peeters 2009-es cikke nyomán *Kékesi Zsuzsa* *Az innováció külföldi kiszervezése* c. összefoglalójában amerikai vállalatok gyakorlatának vizsgálata alapján mutatja be, hogy milyen stratégiai szándékok, korábbi tapasztalatok és anyaországbeli környezeti tényezők járultak hozzá ahhoz, hogy az innováció terén is széles körben megjelent az „offshore outsourcing”, a külföldi kiszervezés.

A külföldi kiszervezés ma már nem csak a legnagyobb multinacionális vállalatokra jellemző. *Gyenes Xénia* *A külföldi kiszervezés, mint a kkv-k nemzetközi versenyképességének forrása* c. munkájában ugyancsak amerikai empirikus kutatás alapján azt mutatja be, hogy a külföldi kiszervezés a kkv-k számára nem csak a költségek terén, hanem működésük eredményességében és alkalmazkodásuk növelésében is előnyökkel járhat. A munka Dante DiGregorio, Martina Musteen és Douglas E Thomas 2009 cikke alapján készült.

⁴ Érdekességként jegyezzük meg, hogy a manapság „offshore outsourcing” névvel illetett jelenséget egy magyar közgazdász, Ádám György 1975-ben angol nyelven megjelent írásában vetette fel először a nemzetközi irodalomban, *Multinational Corporations and Worldwide Sourcing* címmel. A munka megtalálható a Peter Buckley (2011) szerkesztette kötetben. A jelenséget Ádám György a magyar nyelven 1970-ben megjelent *Amerika Európában. Vállalatbirodalmak a világgazdaságban* c. a Közgazdasági és Jogi Könyvkiadónál megjelent könyvében is érintette.

Számos megjelenési formája lehetséges a globális értékláncoknak. *Dunavölgyi Mária A globális értékláncok irányítása* c. áttekintésében Garry Gereffi, John Humphry és Timothy Sturgeon 2005 írása alapján először azt mutatja be, hogy néhány elméleti feltevés alapján milyen irányítási típusokkal ragadhatóak meg a globális értékláncok. Ezt követően pedig az egyes típusok irányításának lehetséges változatait veszi sorra kiemelt kulcstényezők alapján. Az elméleti kifejtés esettanulmányokon is bemutatásra kerül.

Felméry Zoltán Globalizáció, gazdaságföldrajz és a multinacionális vállalat stratégiája c. munkájában Peter Buckley és Pervez Ghauri 2004 cikke alapján átfogó képet igyekeznek adni a globalizációról, ennek az egyes lokációkra (nemzetgazdaságokra) vonatkozó következményeiről, a lehetséges multinacionális vállalati magatartásokról, valamint ezek gazdaságpolitikai következményeiről. A tárgyalt jelenségek ellentmondásosak, tényekkel és szisztematikusa vizsgálatokkal kevésbé alátámasztottak. Az írás a felvetett kérdésekkel a további kutatásokhoz is hozzá kíván járulni.

A nemzetközi munkamegosztásba történő bekapcsolódásra a globális értékláncok a korábbiaktól eltérő lehetőségeket kínálnak vállalatoknak és országaiknak egyaránt. A globális értékláncok és a gazdasági fejlődés gondolatköre áll a középpontjában *Szukits Ágnes A globalizációból származó előnyök eloszlása. Mit tanulhatunk az értéklánc-elemzésből?* c., Raphael Kaplinsky 2004-ben megjelent munkája alapján készült összefoglalójának. Elméleti alapvetés és esettanulmányok bemutatása után a munka a gazdaságpolitikai következmények összegzésére is kitér.

A globális értékláncok jelenségét a fejlett országokban anyaországgal rendelkező multinacionális vállalatcsoportok példáján keresztül írták le a leggyakrabban. *Pályi Katalin A globális gyár hatása a gazdasági fejlődésre* c. írása Buckley 2009 cikke alapján összegzi a globalizáció és globális gyár legfontosabb jellemzőit, majd arra keres választ, hogy vajon a kevésbé fejlett országoknak és vállalataiknak milyen lehetőségeik vannak egy globális értékláncok által dominált világ gazdaságban.

Budapest, 2014. február

Czakó Erzsébet

1. A vállalat természete újra gondolva: információ és vállalkozói szervezet⁵

-

Buzder Lantos Gábor

PhD hallgató, Üzleti Gazdaságtan Tanszék, Vállalatgazdaságtan Intézet

Mark Casson (1945-) az angliai University of Reading professzora, jelenleg az Institutional Performance intézet igazgatója. Kutatási területei elsősorban a vállalkozási tevékenység közgazdasági elmélete, a nemzetközi vállalatok közgazdasági elemzése, az üzleti élet története, és az üzleti kultúra.

Peter Buckleyvel közös kutatásaiban⁶ dolgozták ki a nemzetközi nagyvállalatok internalizációs elméletét, amit azóta széles körben használnak kutatók a vállalatok internalizációs folyamatainak vizsgálatára. Casson emellett Joseph Schumpeter, Friedrich Hayek és Frank Knight gondolatainak szintézisével kidolgozta a vállalkozások modern gazdasági elméletét. Ezen elmélet szerint a sikeres vállalkozót a kockázatos innovációkkal kapcsolatos jó helyzetértékelés jellemzi, amit mind tulajdonosi, mind menedzseri szempontból magas jövedelmezőséggel jutalmaz a piac. Casson kutatási eredményei továbbá rámutatnak a kultúra és intézményrendszer vállalati (mind egyéni vállalkozások, mind nemzetközi nagyvállalatok esetében) teljesítményre gyakorolt közvetlen hatására.⁷

Absztrakt⁸

Mark Casson felfogásában a vállalat a vállalkozó személyének intézményi kivetülése. A vállalkozó változékony környezetben beszállítói-, és vevői piacokon kialakuló átmeneti és elhúzódó sokkokat elemez (monitoring), a rendelkezésre álló információkat (környezetből lecsapódó jeleket, tüneteket) rá jellemző, egyedi módon szintetizálja, feldolgozza, amik alapján kialakítja a vállalat választ azokra, ez teszi sikeressé, másoknál eredményesebbé.

Az alapvető tevékenység, amit a vállalat végez maga a közvetítés, ami a beszállítói piacok és vevői piacok között valósul meg. A közvetítés szervezeti rutinokon keresztül valósul meg, ezeknek a rutinoknak a rendszere alkotja a vállalat működési struktúráját.

A versenyelőny Casson értelmezésében a komparatív előny rövid távú megjelenési formája, ami a sikeres vállalkozó vállalati működésben kódolt döntéseinek következménye.

A vállalkozó személye meghatározza a vállalat szervezeti felépítését, ezen keresztül pedig azt, ahogyan kiaknázza profit lehetőségeit (azaz járadékot realizál).

⁵ Mark Casson (1996) The Nature of the Firm Reconsidered: Information Synthesis and Entrepreneurial Organisation. Management International Review vol.36. Special Issue. 1996/1. pp. 55-94. írása alapján.

⁶ Lásd Buckley, P. J. – Casson, M. (1976) The Future of the Multinational Enterprise. Holmes and Meier, New York, és Buckley, P. J. – Casson M. (1998) Models of the Multinational Enterprise. Journal of International Business Studies, 29, 21-44.

⁷ Források: http://en.wikipedia.org/wiki/Mark_Casson , <http://www.reading.ac.uk/economics/about/staff/mark-casson.aspx> Letöltés ideje: 2013. február 10.

⁸ Jelen összefoglalóban lábjegyzet kiegészítésekben kerül közlésre néhány kapcsolódó vállalatelméleti állítás, ami hasznos kiegészítése lehet Casson gondolatmenetének, ha az olvasó tágabb elméleti kontextusban szeretné a bemutatott gondolatmenetet értelmezni.

A vállalkozó környezete: piac és csere

Elsőként Mark Casson piacfelfogását a neoklasszikus közgazdaságtan piacképéhez viszonyítva célszerű bemutatni, és tisztázni. A neoklasszikus modell tökéletlen piacát elsődleges (információs aszimmetria, korlátozott racionalitás), és másodlagos, azaz származtatott (externáliák, morális kockázat, kontraszelekció) piaci kudarcok jellemzik (Milgrom-Roberts 2005), amik egyrészt fregmentálttá, differenciálódóvá teszik a piacot, másrészt a piaci szereplőket költséges tájékozódásra, információértelmezésre, tanulásra kényszerítik, ami egy „tökéletesen működő neoklasszikus piacon” szükségtelen lenne. A neoklasszikus közgazdaságtan tökéletlen piacképe (pontosabban a tökéletlenség eredői) jól írja le a valóságban működő piacok működésének egyes jellemzőit.

Ez a tökéletlen piackép az, amihez Casson piac felfogása hasonlít, magyarázatában ezeket a piaci kudarcokat építi be implicit módon az általa alkotott vállalkozó (vállalat) piac kapcsolat leírásába. Emellett Casson felfogásában a piac összetett viszonyrendszerként érthető meg igazán. Ez a viszonyrendszer a piaci szereplők, eladók, vevők, és intézmények kapcsolatait foglalja magába.

Ezen a piacon az információ költségek nélkül sokszorozható, egy újabb használó, nem zárja ki a korábbi használók hozzáférését, azaz könnyű megosztani. Ennek ellenére a szabad információ-hozzáférésnek két komoly korlátja van⁹:

- A kommunikáció költséges: ha az információ lokalizált¹⁰, és költséges a kommunikáció, az információforráshoz közelebb lévők másoknál olcsóbban tudnak szert tenni az információra;
- Az információ feltárása költséges: egyrészt az információ egyéni interpretáció nélkül nem hasznosítható (a feldolgozás, megértés kognitív kapacitást igényel, költséges). Másrészt a gazdasági szereplők akkor igyekeznek feltárni az információt, ha abból potenciálisan jövedelmet remélnek generálni. Az ehhez kapcsolódó tranzakciós költségek magasak (ellenőrizhetőség, az információ árának meghatározása, stb.), ezért az információ feltárója inkább hasznosítja, mint hogy áruba bocsátaná azt.

A transzferálhatóság problémája nem csak az információ, hanem minden más erőforrás¹¹ esetében is felmerül a Casson által bemutatott piacokon. Az információ áruba bocsátásának nem csak a költsége magasabb, mint más erőforrásoké, hanem a járadéktermelő potenciálja is meghaladja minden más erőforrásét, ezért nem az információ áramlik az erőforrások felé, hanem az erőforrások koncentrálnak a kritikus információk tulajdonosainál¹². Máshogyan fogalmazva: az erőforrásokat azok a vállalkozó szellemű emberek vásárolják meg, akik

⁹ Az információfeldolgozásról, korlátozott racionalitásról bővebben többek között Tversky-Kahnemann (1981): A döntések megfogalmazása és a választás pszichológiája, valamint Radner (1996), ír „Korlátozott racionalitás, meghatározhatatlanság, és a vállalatelmélet” címen. Casson információra vonatkozó állításai alapján Radner érvelését tartom a témában hasznos kiegészítésnek, mivel részletesebben taglalja a bizonytalanság mellett hozott döntések jellemzői mellett a döntési rutinok kialakulását, működését is.

¹⁰ Casson a „lokalizált információ” fogalma alatt olyan szétszórt információ részeket ért, amiket különböző szervezetek, szervezeti egységek, egyének hordoznak, sajátos, egyedi módon kódolt formában, így az információ elemek integrációja egyedi, speciális tudást igényel.

¹¹ Az erőforrásokat Wernerfelt (1984), Barney (1991), Peteraf (1993) erőforrás alapú vállalatelméleti érveléséhez hasonlóan Casson is korlátozottan mobilnak, és heterogénnek tekinti. Ennek megfelelően ezek a szerzők az erőforrás piacokat erősen tökéletlen piacként írják le, ahol az ármeghatározás bonyolult, mindkét oldalon tökéletlenül informált egyedi folyamat, a kialakuló ár pedig kevés kivételt leszámítva biztosan nem egyensúlyi ár.

¹² Ez a gondolat adja Conner-Prhalad (1996) érvelésének alapvető üzenetét, miszerint a tudást, mint vállalatservező erőt (szemben Williamson 1979-es érvelésével, amikor az opportunistaviselkedés kivédést, mint a legalapvetőbb vállalatservező erőt nevezi meg) állítják a piacon kialakuló szervezeti hierarchia középpontjába.

rendelkeznek a piacon nem vagy csak részben elérhető kiegészítő információkkal (és tudják is értelmezni azokat), így jobban tudják hasznosítani a rendelkezésükre álló erőforrás portfoliót. A továbbiakban először bemutatom Casson piacra vonatkozó konkrét feltételezéseit, majd a piaci cserefolyamatok jellemzőit foglalom össze a tanulmány állításai alapján. Ezek a dimenziók azok, amik mentén később értelmezhetővé válik a vállalatok piaci tevékenysége, amit Casson saját vállalkozói elméletével magyaráz. Érdekes, és előremutató Casson nemzetközi vállalati működésre vonatkozó gondolatmenete, ami szintén az itt bemutatott piac premisszára épül.

Mark Casson piac felfogása

A piaci kudarcok mellett Casson jelentőséget tulajdonít a piac dinamikájának, a neoklasszikus elmélet statikus felfogásával szemben dinamikus piacokat definiál. Ebben a megközelítésben, ahogy a valóságban is, a környezeti és piaci változékonyság meggátolja az egyensúly kialakulását a piacokon. Casson a piac változékonyságát a környezetben kialakuló sokkokkal magyarázza¹³, amiknek legfontosabb jellemzői:

- A sokkokról nem áll rendelkezésre a piacon egységes, teljes információ (sem a sokk kialakulásakor, sem lezajlásakor, sem utólag), a sokkokra jelek, piaci tünetek utalnak, amiknek jelentése, fontossága azok felbukkanásakor, megjelenésekor nem egyértelmű. A piaci szereplők saját tudásuk, korábbi tapasztalataik alapján próbálják saját maguk számára értelmezni ezeket a jeleket, amiből következtetni próbálnak a sokk természetére is.
- A sokkok leírásához, megértéséhez szükséges információ beszerzése, és továbbadása (kommunikációja) bár eltérő mértékben, de költséges mind a piacon, mind szervezeti határokon belül.
- A sokkok hatása szétszórtnak, az egyes szereplőkre egyedi hatást gyakorolva, sokszor időben eltolódva jelentkezik, ez egyben azt is jelenti, hogy egyesek hamarabb tanulnak belőle, mint mások.
- Az időbeni (és tanulás gyorsaságából fakadó) előny ad lehetőséget adott helyzetben értékessé váló erőforrások felismerésére, felhalmozására - a vállalat így tesz szert egyfajta spekulációs nyereségre¹⁴.
- A sokkok új piaci lehetőségeket teremtenek: ilyen például a fogyasztói igények, vagy a termelési tényezők árának megváltozása, kialakuló technológiai változások, szocio-kulturális környezet megváltozása –potenciálisan minden esemény, ami hatással van a piaci jövedelmezőségre.

Ezek a sokkok (bár eltérő mértékben, de) egyszerre teszik bizonytalanná a környezetet és piacot, és kényszerítik azokat korlátozottan racionális elszenvedőit költséges értelmezésre, és alkalmazkodásra. Mind az értelmezésre, mind az alkalmazkodásra szándékolt racionalitás jellemző, azaz a szereplők aspirációs szintjüknek megfelelő kielégítő megoldásokat keresnek a megváltozó külső feltételek mellett.

Casson hatást és időtávot tekintve kétféle sokkot különböztet meg, elhúzódó-, és átmeneti sokkot.

¹³ A piacok dinamikájával többek között az evolúciós vállalatelméletek (Nelson-Winter 1974, Perrow 1997, Hodgson 1998, Witt 1998) foglalkoznak, amik bár nem sokkokkal írják le a dinamikát, de a XX. századi üzleti gazdaságtani gondolkodásban korai válaszokat adnak a statikus piackép elvetésére, amit később több kompetencia alapú vállalatelméleti irányzat (March 1978, Nonaka 1994, Spender 1996, Teece 1998, Grant 2008) is továbbgondol.

¹⁴ A vállalatok nemzetközi stratégiáját elemezve hasonló megállapításokat tesz Ghemawat (2007) is, aki a sikeres nemzetközi stratégiát az adaptációs, aggregálási és arbitrázs képességekből vezeti le.

Elhúzóó sokk:

- Időszakosak (azaz bár hosszabb lefutásúak, de valamikor véget érnek, újabb elhúzóó sokkok, vagy időszakos sokkok váltják fel őket), és változatosak (azaz nem adható rájuk rutin válasz, a sikeres alkalmazkodás feltétele ebben az esetben új rutinok kifejlesztése), ezek mindig improvizációra kényszerítik a vállalatot vezető vállalkozót.
- Lehetőséget teremt új vállalatok alapítására, és kényszeríti a meglévőket, hogy alapjaiban változzanak meg (vagy elbuknak).

Átmeneti sokk:

- Ezek többnyire ismétlődő, rövidebb lefutású, valamilyen szempontrendszer szerint tipizálható sokkok.
- Olyan ingerek, amikre reagálva a vállalat kialakítja és megszilárdítja rutin¹⁵ válaszait, és ezek hatékony rendszeréből alakul ki a vállalati működési struktúra.

Casson felfogásában a rutinok és az azokból kialakuló vállalati struktúra együttesen az, ami a piaci koordinációnál hatékonyabbá teszi a vállalat információ feldolgozó folyamatait, így belső koordinációját, működését is. A vállalat ezzel válik „jobbá”, sikeresebbé versenytársainál, és üzleti partnereinél.

A piaci tranzakciók természete

Casson erősen differenciált komplexen összekapcsolódó piacokat elemez tanulmányában, amiken magas fokon specializált vállalatok tevékenykednek. Ezek a vállalatok kapcsolódnak össze különböző módokon az értékteremtő folyamatokban.

A piaci folyamatok sikeres koordinációja attól függ, hogy az adott piaci szereplő milyen információkkal rendelkezik az értékteremtésbe kapcsolt folyamatokról, és tevékenységekről. A tevékenységcsere közvetítéssel kapcsolatos információk („trade-related information” in Casson 1996. 67.o.) minősége és időbeni rendelkezésre állása a vállalat járadéktermelő képességének ¹⁶alapja. A különböző piaci tevékenységek hatékony összehangolása így a vállalat alapvető feladata, a specializált tevékenységeket koordináló, irányító tevékenység az, amit a vállalat hatékonyabban végez, mint a piac¹⁷. A vállalat intermediátori szerepe az, ami annak sikerét adja: jól látja meg a piacon működő beszállító és vevő vállalatok tevékenységeinek potenciális kapcsolódási pontjait, amiket hatékonyan kapcsol össze, így képes létrehozni olyan (többnyire vertikális) tevékenység integrációkat, amik egyébként nem, vagy csak jóval hatékonytalanabban találhatók egymásra. Az intermediátor emellett az összekapcsolással mindkét félnek (amik között közvetít) olyan kapcsolódó, kiegészítő szolgáltatást is nyújt, amit egyébként a felek nem tudtak volna egymásnak biztosítani.

Az intermediátor sikerének kulcsa, hogy olyan egyedi, speciális információval rendelkezik a tevékenységek integrációjára vonatkozóan, amivel partnerei nem. Ezek az információk a

¹⁵ A vállalatok a kialakított rutinok átadásával öröközik tovább a vállalati jellemzőket (Winter 1964), ezek a rutinok, hasonlóan a génekhez egyedien jellemeznék egy adott vállalatot (Penrose, 1952). Nelson (1995) pedig többek közt a változó környezetben hasznos orientációs-, és a megváltozott körülményekhez való alkalmazkodást segítő orientációs rutinokat ír le munkájában.

¹⁶ Peteraf (1993) és Spender (2006) különböző járadékformákat azonosítanak, amiknek forrásai piaci kudarcokra épülő piaci pozíciókból, vagy izolációs mechanizmusok által védett egyedi erőforrás pozíciókból származhatnak. Megfogalmazásukban a járadék valamilyen piaci kudarcból származó piaci átlagmegtérülés felett tartósan realizált extra jövedelem.

¹⁷ Ez a gondolatmenet erősen kapcsolódik Smith (1776): An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of the Nations (in Douma – Schreuder. 1998. 3.o.) munkájához, amiben azt mutatja be, hogy a piac koordinációja és a hierarchiába rendeződött vállalat koordinációjának hatékonysága között az információhasznosítási képesség tesz különbséget, azonban Casson ennél többet is állít, nevezetesen, hogy a vállalat különböző tevékenységeket végző más vállalatokat kapcsol össze közvetítői tevékenységével, nem csupán specializált résztvékenységeket.

sokkok felismeréséből, és helyes értelmezéséből származnak, azaz az intermediátor „érti” a körülötte zajló világ változásait, míg piaci partnerei ebben gyengébbek nála.

A piacok kialakulását a rajtuk folyó kereskedés természete alakítja /befolyásolja, a piac ezért komplex, nehézségekkel, aszimmetrikusan és hiányosan informált kapcsolatokkal teli.

Casson leírásában az alkufolyamatban, aminek során a vállalatok közötti tevékenység integráció létrejön:

- fontos szerepet játszik a résztvevők valóság értelmezése, a környezeti sokkok jeleinek, tüneteinek megértése;
- a szereplők optimista vagy pesszimista várakozásai, feltételezései beépülnek az alkufolyamatba;
- a szereplők alapvetően nem rendelkeznek információval tárgyalópartnereik valóságértelmezésének helyességéről;
- megjelenik a blöff lehetősége az alkuban.

A vállalat mint közvetítő ebben a dimenzióban tranzakciós költségeket csökkent (ebben egyezik az elmélet a tranzakciós költség elmélettel¹⁸), amit egyedi, környezetre vonatkozó speciális tudása (közvetve másoknál hatékonyabb információ befogadó és feldolgozó képessége) miatt képes megtenni.

Az intermediátor így nem más, mint egy olyan speciális kereskedő, aki specifikus tudását felhasználva értékeli a jóságokat (erőforrásokat, tevékenységeket, akár vállalatokat), ez alapján adja-veszi, felhasználja azokat, és ezen közvetítői és koordináló tevékenységből járadékot realizál. Az itt leírt speciális tudást az alkufolyamatokban használja fel, másoknál jobb feltételekkel hozza létre megállapodásait, ezért bonyolít hatékonyabb tranzakciókat¹⁹.

A közvetítő olyan módon alakítja át a kínálatot és a keresletet, amit a két fél egyébként nem tudna megtenni, ha a közvetítő nélkül találkoznának egymással a piacon.

A versenyelőny forrása

Hosszú távon az tud előnyre szert tenni és megtartani azt, aki rendelkezik a nem kereskedhető erőforrásokba (Casson esetében az információs erőforrások) beruházás képességével. Ez elsősorban a tacit tudás erőforrásokra igaz²⁰. Az információ kereskedhetősége mindezek mellett függ a vevői preferenciáktól, és a termelők alternatíva költségétől.

Elfogadva, hogy az információ csak költségesen kereskedhető, az információból fakadó előny kiaknázás két lépésben valósul meg:

1. az első fázisban az erőforrás ahhoz a tulajdonoshoz kerül, aki a legjobban tudja felhasználni, azaz a legtöbb hasznos információval rendelkezik az erőforrás jövedelemtermelő képességét, hasznosíthatóságát illetően;
2. ez a tulajdonos gyakorolja a kontroll jogokat az erőforrás felett, és allokálja azt a megfelelő felhasználási helyre (az erőforrások feletti kontroll nem jelenti egyben az erőforrás tulajdonlását is; a kontroll vonatkozhat az erőforrás tulajdonosára is, nem csak magára az erőforrásra).

¹⁸ Bővebben: Williamson (1979).

¹⁹ Az intermediátor működése szempontjából fontos a bizalom (Williamson 1979, Hill 1990, Korczynski 2000, Das 2011), az eladók akkor adnak el neki, és a vevők akkor vesznek tőle, ha mindkettőnek egyformán „jó” árat kínál, és ez az információ a piaci szereplők számára hozzáférhető.

²⁰ Casson szerint a technológiai tudás például externalizálható, így kereskedhető, azaz a fizikai erőforrások tulajdonosai is meg tudják szerezni, így nem képezhetik tartós versenyelőny alapját.

A különböző erőforrások felett nem egyformán gyakorolható kontroll: azok az erőforrások, amiknek egyetlen felhasználási módja van (idioszinkratikus erőforrások²¹), nehezen, vagy nem allokálhatók, így a kontroll funkció is csak korlátozottan érvényesül, míg a sokoldalú erőforrások felhasználásáról szélesebb körben dönthet a tulajdonos. Néhány példa Cassontól ezekre:

- a munka sokoldalúan felhasználható erőforrás;
- a tőke korlátozottan felhasználható erőforrás;
- a föld pedig csak hosszú távon sokoldalú erőforrás.

A vállalkozó és az általa létrehozott vállalat

Casson emberképe: a vállalkozó

Az egyes közgazdasági és üzleti gazdasági modellek, többek közt a vállalatelméletek is, eltérő feltételezésekkel élnek az üzleti döntéshozó legfontosabb jellemzőire vonatkozóan²². Ezekhez a közgazdaságtani modellekhez kapcsolódó tipizált emberképekhez hasonlóan Casson is megfogalmazza saját vállalkozói emberképét; összegzi azokat a tulajdonságokat, amelyek sikeressé teszik a vállalkozót a korábban bemutatott környezeti feltételek mellett.

Casson szerint a vállalkozó:

- motivált a szükséges információ összegyűjtésre, és rendszerezésére;
- viseli saját döntéseinek a következményeit, és ennek tudatában van;
- az erőforrások tulajdonosaként szabadon dönthet azok felhasználásáról;
- korábbi tapasztalatai, döntései segítik az adott jelek, tünetek értékelésében;
- többlet információval rendelkezik, vagy olcsóbban tudja azt megszerezni azt, mint mások, így tulajdonosi előnyöket élvez másokkal szemben.

A vállalkozó a többletinformáció birtokában másoknál jobban (hatékonyabban) tud licitálni az erőforrásokra a tökéletlen erőforrás piacokon. Mások számára aránytalanul költséges lenne minden kapcsolódó információ begyűjtése, így a vállalkozó tudása végső soron a versenyelőny alapja.

A vállalkozó döntéseit a következő dimenziókban lehet leírni:

- A piac állapotára vonatkozó helyzetértékelések (personal judgements) erősen szubjektívek.
- Casson itt emel be egy plusz dimenziót a döntéshozó döntéshozatalának leírásába: optimista vagy pesszimista attitűd jellemzi-e a vállalkozót:
 - optimista attitűd: a döntéshozó a környezeti feltételeket (jelek, tünetek, stb.) kedvezőnek ítéli (azaz a pohár félig tele van),
 - pesszimista attitűddel más ugyanezeket a feltételeket kedvezőtlennek ítéli.
- Az egyes döntéshozók eltérő kompetenciákkal (képességekkel) rendelkeznek. Egyesek könnyebben (rövidebb idő alatt, pontosabban, releváns információkat figyelembe véve) képesek a helyzetet értékelni, aminek az egyik fontos magyarázója a tapasztalat.
- Kockázat kerülés /kockázatvállalási hajlandóság: a környezeti bizonytalanság a kockázatkerülőt visszatartja a beruházásoktól. A kockázatkerülés pesszimizmusból, vagy inkompetenciából fakadhat, alapvető hatása a döntéshozatalra, hogy növeli a

²¹ Az idioszinkratikus erőforrásokról Williamson (1979) ír bővebben „A tranzakciós költségek gazdaságtana: a szerződéses kapcsolatok irányítása” című munkájában.

²² Míg a neoklasszikus közgazdaságtan a rövid távú haszonmaximalizálást tekinti az ember legalapvetőbb mozgatórugójának, addig például a szociológiai emberkép az egyéni fejlődés és viselkedés társadalmi determináltságát hangsúlyozza (Jensen 1994).

kockázatkerülő döntéshozó keresési költségeit, mert az elégségesnél több (minél több, annál jobb) információt próbál meg begyűjteni.

Ezek alapján Casson vállalkozójáról elmondható, hogy megfelelő kompetenciákkal, optimista attitűddel nagyobb valószínűséggel birtokolja jókor az erőforrást (vagy megveszi az eladótól, vagy nem adja el adott helyzetben), mert a pontos helyzetértékelése miatt pozitívak a várakozásai (ezek a várakozások beépülnek a rezervációs árába), látja, hogy potenciálisan hogyan tudja bekapcsolni az értékteremtési folyamatába.

Az optimista vállalkozó az áralkuban alapvetően szélesebb körű információval rendelkezik (ezért optimisták, mert látják, hogy adott feltételek között mit akarnak csinálni, és ebbe a tervbe hogyan kapcsolódik az adott erőforrás), mint a pesszimisták. Ezekből következik, hogy az optimisták kevesebbet hibáznak, másoknál jobbak a jövőre vonatkozó várakozásaik.

Az eddigi érvelés alapján kijelenthető, hogy az intermediátor tevékenysége az állandó /hosszú távú sokkokra adott válaszokból alakul ki. Ez egyben azt is jelenti, hogy a kialakuló piacokat viszonylag állandónak feltételezi a vállalkozó, és a termelés mellett folyamatosan figyeli a változásra utaló jelek felbukkanását. Ha ezt a vállalkozó nem teszi meg, nem veszi észre a lehetséges kialakuló fenyegetéseket. Viszont ez költséges tevékenység. Másokat figyelni információs költség megtakarítást jelent, így kialakul egy követő csoport, akik a sikeres vállalkozók mintáit követik.

A vállalkozó két dolgot tehet alapvetően:

1. feltételezi a versenykörnyezet viszonylagos állandóságát,
2. feltételezheti magáról, hogy kellőképpen flexibilis, azaz gyorsan tud választ adni a környezet változására (ez a gondolat közel áll az alapvető-, és dinamikus képességek elméletekhez).

Az elhúzódó faktorok is változnak, azonban ezeket elég időszakosan megfigyelni /ellenőrizni, így nem ró a vállalkozóra túl nagy költség terheket a környezet monitorozása. Ha valamilyen különös (az elhúzódó faktorok változási dinamikájába nem illő) esemény merül fel, elég akkor improvizálnia a vállalkozónak annak alapján, hogyan értelmezi az adott tünetet (az improvizáció felelőssége a vállalkozóé). Ez a pont az, ahol a vállalkozó potenciálisan először találkozik egy lehetséges átmeneti sokk első jeleivel. Ezért van fontos szerepe az improvizációnak: a szervezeti rutinok nem adnak egyértelmű választ, és az improvizáció meghatározza a vállalat későbbi magatartását, és lehetőségeit is.

A vállalat létrejötte, tulajdonlása

A vállalatot akkor hozza létre a vállalkozó, amikor úgy ítéli meg, hogy meghatározott erőforrások felhasználásával piacot tud létrehozni adott környezeti feltételek (zajló sokkok) mellett. A piaci lehetőségek a közvetítéssel (intermediation), mint tevékenységgel "válnak láthatóvá". A közvetítés természeténél fogva csökkenti a tranzakciós költségeket, amik alapvetően gátolnák, nehézkessé tennék a csere kialakulását.

A vállalkozó, mivel tud dönteni a rendelkezésre álló információ valóságtartalmáról, képes hatékonyan szintetizálni az információkat (ez a feldolgozás formája). A tartós sokkok megértéséből származó információk hozzák létre a vállalatot, ezek mentén alakul ki a működése, ami később hatékonyan tudja feldolgozni az átmeneti sokkokból fakadó információkat.

Ebben a felfogásban a vállalat nem más, mint a vállalkozó intézményi kivetülése. A vállalat belső struktúrája úgy épül fel, ahogy a vállalkozó kialakítja egyrészt a belső információ

feldolgozási rendszereket, másrészt a rugalmas belső hierarchiát, ami képes a környezeti változásokat hatékonyan követni, azokhoz alkalmazkodni²³.

Casson tanulmányában elsősorban a vállalkozót jelöli meg, és írja le, mint a vállalkozás alapítóját, strukturális tervezőjét, és vezetőjét, azonban kitér arra is, hogy ez a vállalkozói szemlélet hogyan valósul meg több tulajdonos által tulajdonolt vállalatok esetében. Ebben az esetben a vállalat tulajdonosai kockázatközösséget viselnek egymással (Ez nem mindig van így, pl. állami intézményi megrendelőktől függő monopsonikus piacra termelő vállalatok esetében.). Casson Knight-ot (1921) idézve kimondja, hogy a kontroll megkérdőjelezhetetlenül ott összpontosul a vállalatokban, ahol a pénzügyi felelősség koncentrálódik. (Knight 1921 in Casson 1996. 84.o.)

A vállalati célstruktúrával kapcsolatban Casson megjegyzi, hogy a különböző típusú tulajdonosi csoportok, vagy a vállalkozó tulajdonos-munkavállaló szerepkonfliktusából fakadó érdekütközések nélkül is alapvetően érdekkonfliktus van a vállalat hosszú távú növekedése és a rövid távú profitabilitás között.

Többek közt ez az oka annak is, hogy a tulajdonosi jogok gyakorlása az angolszász üzleti kultúrában sokszor egy külsőből álló igazgatósághoz kerül, aminek tagjai tapasztalati, bölcsességük miatt képesek ezeket az átváltásokat kezelni a vállalat céljainak kijelölésekor, vagy megváltoztatásakor. Így a vállalat értelmezésében a tőkekoncentráció piaci intézmény szemlélet mellett nagyon fontos dimenzió a tudásintegráló intézmény szerepe is.

A vállalati döntések konfliktusmenedzsmentet is jelentenek, amihez az érdekérvényesítés mellett közös alapokra is szükség van a meghatározó tulajdonosok részéről:

- közös normák, szokások, kulturális alapok;
- kölcsönös bizalom a tulajdonosok között;
- a tulajdonosi szerep a jogok mellett kötelezettséget is jelent: a tulajdonos tudását, rendelkezésére álló eszközei szavazati joga mellett felhasználja a vállalat sikerének érdekében a konkrét vállalati működésben is,
- artikulált és rejtett érdekek is a vállalat érdekeit szolgálják (a rejtett tulajdonosi preferenciák jelentősen módosíthatják a vállalati célrendszert, és működést).

A vállalat, mint szervezet

A korábban meghatározott 3 karakterisztika (optimizmus, hozzáértés, alacsony kockázatkerülés) határozza meg azt is, hogy munkáltatóként hogyan építi fel a vállalatot a vállalkozó.

Például ha egy inkompetens optimista vállalkozó befektet az erőforrásba, ő ezután felvesz egy kompetens pesszimistát, hogy működtesse azt a vállalatban. A kompetens pesszimista pedig az a típus, aki eladja az erőforrást adott körülmények között. Ilyen erőforrás lehet a

²³ Ezzel a gondolattal nagyban összecsengnek az erőforrás alapú és evolúciós vállalatelméletre épülő, a vállalatot dinamizáló vállalatelméletek állításai. Prahalad-Hamel (1989) szerint versenyelőnyt a másoknál gyorsabban és olcsóbban felépített képességek jelentik, hosszútávon pedig a képességek gyors és olcsó megszerzésének, kialakításának képessége. Conner-Prahalad (1996) szerint a tudásintenzív iparágban az egyetlen univerzálisan felhasználható képesség a folyamatos tanulás. Eisenhardt és Martin (2000) szerint a dinamikus képességek azok, amik az erőforrások keletkezését, evolúcióját, összekapcsolódását segítik elő, és amik így akár versenyelőny forrása is lehetnek. Az alapvető képességek, dinamikus képességek, szervezeti kétértelmesség (O'Reilly 2004) elméletek mind a dinamikus környezetre hatékonyan reagáló szervezetet próbálják meg leírni. Az ilyen vállalat képes úgy változni a környezeti változások függvényében, hogy egyszerre valósít meg innovációt és hatékony értékteremtést, azaz a termék, szolgáltatás megújulása része a tudatosan tervezett termelési stratégiának. A vállalatok dinamikus elméleteinek állításai szorosan kapcsolódnak Casson vállalkozó által felépített rugalmas vállalati struktúrájához.

pesszimista ember saját munkaideje (emberi erőforrása) is. így alakul ki egy kompetens menedzseri réteg, akiket a vállalkozó megbízhat a vállalat vezetésével.

Casson két típusú munkavállalót különít el:

- Az egyik csoportba az tartozik, akit azért vesz fel a vállalkozó, hogy feltérképezze az átmeneti faktorok mibenlétét, és irányítsa a termelést. Ez a munkavállaló a menedzser. A menedzser sajátossága más munkavállalókkal szemben az, hogy munkába lépés előtt megismeri munkafeltételeit, megalkuszik rájuk, más típusú szerződést köt, mint az erőforrások működtetéséért felelős munkás, ideje felett maga rendelkezik, döntéseket hoz, priorizál²⁴.

Casson érvelése szerint a menedzser alkalmazása torzítja az észlelés folyamatait, mivel az más kognitív struktúrába helyeződik bele, így a vállalkozótól eltérő, "szubjektív valószínűségeket" rendel a potenciális jövőben állapotokhoz. Fontos megállapítás, hogy a menedzser az a szereplő, akinek alapvető felelőssége az, hogy olyan embereket vegyen fel maga alá, akik a hatékony helyzetértékelést, szervezeti rutinok "jó" működését támogatják, azaz a vállalkozó szellemiségében építi tovább a vállalkozást.

- A munkavállalók másik csoportja azok, akiket azért vesz fel a vállalkozó, hogy működtessék az erőforrás portfoliót, termeljék az adott helyzetben "jó", megfelelő termékeket: a fizikai munkást, sokszor nem érdekli, hogy milyen termelésre is fogják be, mert az ő esetében az erőforrás tulajdonjoga teljesen elidegeníthető, a fizikai munkás sokszor kockázat kerülő, és kevésbé bizonytalanságtűrő, mint a menedzser.

Amikor a vállalkozó humán erőforrásba ruház be, két típusú szerződést köt minden munkavállalóval:

- explicit: a munkaszerződésben leírt, megfogalmazott szerződés elemek;
- implicit: íratlan (hallgatóságos) megegyezés a szerződő felek között, ami erősíti elköteleződésüket, és támogatja az olyan szituációk megoldását, amiket az explicit szerződés elemek nem szabályoznak egyértelműen.

A munkavállalók gyakran nehezen viselik a változásokat (nem értik, értelmetlennek látják, pont amiatt, mert nem rendelkeznek vállalkozói perspektívával, bizonytalanság tűréssel, kockázatvállalással). A vállalkozónak viszont arra van szüksége, hogy a változások a vállalatban gyorsan, hatékonyan menjenek végbe. A munkavállalók az értelmetlen (nehezen, költségesen interpretálható) változásokat nehezen támogatják. A participációt pedig el kell érni, ezt lehet egyeztetésekkel, vagy kogens szerződéses szabályozással.

A bizonytalan kimenetű változások, helyzetek gördülékeny végig viteléhez, megoldásához van szükség az implicit szerződésre a munkáltató és a munkavállaló között. Ezt az intézményt (maga az implicit szerződés intézménye) költséges egyesével elmagyarázni a munkavállalóknak, kidolgozni. A vállalatok nemzetközivé válásával épp a nemzetállamok feladata, hogy a standardizált vállalati intézményrendszer keretében ezen implicit szerződések intézményi kereteit is kidolgozzák, és egységesen érvényesítsék a területeiken működő vállalatokra, és azok alkalmazottaira.

A nagyvállalati működésben (még akkor is, ha feltételezzük azt, hogy a rendelkezésre álló információk valóságosak, azaz nem torzok, vagy hamisak) a vállalkozónak olyan vezetőket kell kiválasztania, akik hozzá hasonlóan képesek kiválasztani beosztottjaikat, annak érdekében, hogy a szintetizáló képesség, és megfelelő döntés előkészítés (információ tömörítés)

²⁴ Az ilyen típusú megbízásokra jellemző a mindkét fél részéről jelentkező bizalmi elvárás –erre azért van szükség, mert maga az elvégzendő feladat, és a hozzá kapcsolódó szerződéses kontextus komplex, ezen kívül a tulajdonos és ügynök kapcsolatában a megfigyelési probléma komoly tényező (ezeknek a szerződéseknek a megkötése költséges ezért hosszú távú szerződést kötnek a felek, és mérföldköveket építenek az egyezségbe, amik monitorozzák a menedzser teljesítményét). Vállalatelméleti oldalról a megbízó-ügynök elmélet foglalkozik részletesen az ilyen típusú speciális szerződéses kapcsolatok elemzésével. A megbízó-ügynök elméletéről bővebben: Eisenhardt (1989), Jensen (2008)

támogassa az intermediáció hatékony működését. A vállalatméret növekedésével, és a tevékenységi kör szélesedésével egyre változatosabb forrásokból származó információkat kell feldolgozni, szintetizálni, integrálni a működésben, ami növeli az információs költséget. A vállalkozó és menedzserei közötti érdekegyezés csökkenhet, az információs aszimmetria miatt nehezebbé válhat az ellenőrzési, és kontroll jogok gyakorlása. A belső rugalmas vállalati struktúra ezeket a tényezőket védheti ki adott esetben.

Bármilyen szofisztikáltan kidolgozott döntési szabályrendszer csak akkor tud hatékonyan működni, ha megfelelően implementált a szervezet működésében, az alkalmazása is kiforrott, és a benne szereplő adatok igazak (ha ez teljesül, még mindig ott van a kérdés, hogy ki fogja ellenőrizni azt, aki másokat ellenőriz). Ahhoz hogy ezek a rendszerek megfelelően működjenek erős, támogató kultúra kialakítása és fenntartása is szükséges, ami morálisan legitimizálja a rendszer működését a munkavállalók körében, ezen kívül még a megbízható alkalmazottaknál is szükség van monitoringra, ami autonóm munkavállalók esetében önellenőrzést jelenthet.

A képzett munkaerőpiac túl speciális ahhoz, hogy intermediátorok működjenek rajta: a munkaerő közvetítők nem viselik a következményét esetleges hibás döntéseiknek. Ezen a piacon a tranzakciós költségek magasak elsősorban a keresés, szűrési költségek miatt.

Ezért a vállalat számol fluktuációval, ösztönzi vállalaton belül a horizontális kommunikációt a jobb tudás kihasználás érdekében. A menedzserek karrier pályája erősen kapcsolódik a vállalatokhoz, amikben dolgoznak (útfüggés), emiatt a vállalat job-rotációra ösztönzi őket (tudás megosztás, tanulás). A vállalat ösztönzi azokat a munkavállaló törekvéseket, amik egymás segítségére irányulnak (tudás információ megosztás).

A termelés és értékteremtés

Az intermediátor előnye a beszállítójával és vevőjével szemben az, hogy szélesebb nézőponttal rendelkezik az üzleti szituációra vonatkozóan, mint azok.

Ha a beszállítók és vevők visszatérően üzletelnek az intermediátorral, az intermediátor megveheti erőforrásait (látva az összekapcsolásból fakadó potenciális járadékokat), így azok tulajdonjoggal rendelkező partnerek helyett alkalmazottakká válnak, így az intermediátor által szervezett struktúrában meghatározott kommunikációs szabályok mentén folytatják a kapcsolatot, így csökkentve a kommunikációs költségeket, téve hatékonyabbá az internalizált tranzakciókat.

Az intermediátor így a piacnál egy hatékonyabban működő struktúrát épít, a közvetítői tevékenységet ebben a struktúrában is a hatékonyság növelésére használja. A beszállítói /eladói erőforrások aggregálásával és vertikális integrációval próbál differenciált fogyasztói igényeket kielégíteni.

A hagyományos termelés átalakítja a terméket, míg az intermediátor a tulajdonjogokat módosítja elsősorban, nem a termékben teremt hozzáadott értet, hanem koordinál.

Ennek a tevékenységnek fontos része a minőség ellenőrzés; miközben közvetít a piaci szereplők között, folyamatosan monitorozza a folyamatokat, és biztosítja a minőségi outputot (ehhez kapcsolódik a korábban tárgyalt reputáció is, ami feltétele a tartós versenyelőnynek).

A hatékony működés alapvetően nem zárja ki a hibákat. Az erőforrások rejtett jellemzőiből fakadhatnak leállások, hatékonyságbeli problémák. A hibákat alapvetően két módon lehet kezelni: megelőzni, vagy biztosítani, hogy az adott hibáért ne a vállalat tartozzon felelősséggel, azaz a hibaforrást a vállalat határán kívülre kel helyezni.

- Az olyan intermediátorok, akiknek a szűrésben (ellenőrzésben is) előnyük van, kiszervezik azokat a folyamatokat, amik hatékonyságvesztést okozhatnak (potenciálisan előfordulhat üzemzavar, leállás);

- a kevésbé szofisztikált vállalkozások rövid távú szerződésekben bérelnek olyan eszközöket, amik potenciálisan üzemzavart, leállást okozhatnak, így hárítják a leállásból fakadó kiesések költségeit;
- a kifinomulatlan vállalkozások pedig nem helyezik a potenciálisan hatékonyságvesztést okozó folyamatokat vállalati határokon kívülre, nem rendelkeznek kellő koordinációs képességgel.

Amikor a vállalat elkezd kiszervezni a termelési funkciót, gyakorlatilag “kiüresíti” a vállalatot, azaz bár az irányítási jogokat megtartja, de a termelés felelősségét kihelyezi a vállalat határain kívülre (így csökkentve az esetleges hibák rá eső kockázatát), és hoz létre egy tiszta intermediátor funkciót az üreges vállalatban, irányítva a termelést és a piacot egyszerre.

Innováció a szervezetben

A vállalkozói elmélet túllép a vertikális integrációkkal foglalkozó korábbi elméleteken, mivel összekapcsolja a piacépítést a termelői vertikális integrációval: egy azon hierarchiában vonja össze a termelői és marketing funkciókat, amik céljuk miatt állnak egymással ellentétben (March 1991).

Ha nem klasszikus termelői kapacitásokban gondolkodunk, hanem újonnan kifejlesztett termékek előállítását végzi a beszállító, az intermediátor más szempontok alapján dönt (a sokkókból származó információk szerepe ebben a helyzetben nem egyértelmű, azaz pont az intermediátor szintetizáló képességére van szükség). Ekkor integrációban (akár közvetlen tulajdonban) tartja a termelő egységet, mert:

- Az innovatív termék gyártása bizonytalanabb folyamat, mint a kiépített piacon bevezetett termék előállítása, így az intermediátor nem lehet biztos abban, hogy a termelő megfelelő minőségben termel, ellenőriznie kell a tevékenységet (amikbe adott esetben bele is kell nyúlni, változásokat eszközölni -az ehhez szükséges kompetenciákkal nem biztos, hogy rendelkezik a beszállító) -minőség kontroll;
- az intermediátor újonnan kifejlesztett termékek gyártásához kötelezheti a termelőt egyedi beruházásokra, a termék pontosabb testre szabására, amik csak akkor térülnek meg, ha a termék sikeresen lép piacra. Ilyen beruházásokat az intermediátor maga végez el, ezek a beruházások csak az adott döntés függvényében teremtenek értéket, azaz nincs alternatív hasznosítási módjuk -elsüllyedt költségek;
- az új termékhez kapcsolódó nyereséget az intermediátor nem szeretné megosztani -a potenciális profit kisajátítása.

A fentiek alapján az intermediátor új, innovatív termék gyártását a vállalatba integrálva végzi.

Globális verseny: nemzetközi piacok támadása

A horizontális integráció itt a nemzeti piacokon túllépő, kiszélesedő globális piacokra utal. Egy adott termék jellemzői így nem csak adott piac igényeit kell, hogy kielégítsék, hanem potenciálisan globális dimenzióban is meg kell állják a helyüket, a marketing koncepciónak innentől kezdve jelentősége van.

A globális piac szállítási költségek, tarifák, vámok, szabályozások, előírások mentén szegmentálódik. Ilyen feltételek mellett az intermediátornak a termelési lehetőségeket újra kell gondolnia: hogyan szervezze meg szélesedő piacainak ellátását. Innentől kezdve a logisztikai feladatok szervezése is az intermediátor feladata (legalább is addig, ameddig ki nem alakít egy hatékony logisztikai rendszert).

Ezek a döntések elsősorban költségelemzés alapján valósulnak meg. Az intermediátor belső piacokat hoz létre nemzetközi vállalati szervezetében, és az információs struktúra kialakítása mellett transzferáron keresztül kontrollálja a belső piacok működését.

A technológiai tudás jól transzferálható (közjóság szerűen viselkedő erőforrás) nemzeti határokon keresztül is, így a termelés érdemben mozgatható földrajzilag az intermediátor érdekeinek megfelelően. A piacépítő ötletek elsőként regionális piacokon értelmezhetők, ezzel szemben a technológiai transzfer természeténél fogva globális jelentőséggel bír.

Összefoglalás

A vállalatelméletek a társadalmi munkamegosztásból fakadó specializáció és ahhoz szükségszerűen kapcsolódó tevékenység-koordináció kérdéséből kiindulva (Douma-Schreuder 1998) a következő kérdésekre keresik a választ (Holström-Tirole 1989 idézi Chikán 2008 66.o.):

Miért jelenik meg a szervezeti koordináció a gazdaságban, azaz miért jönnek létre vállalatok (elvetve a klasszikus közgazdaságtani hatékony piac feltételezést)?

Meddig terjed a vállalat tevékenysége, azaz hol húzódnak a vállalatok határai, milyen rendező elvek mentén alakulnak ki a vállalati tevékenységek? Hová kerülnek a vállalati folyamatok határai, és honnan kezdődnek a kapcsolódó, vállalaton kívüli folyamatok?

Hogyan strukturálódik a vállalat működése, mi jellemző belső koordinációjára? Mi a rendező elv, ami a vállalati folyamatokat komponálja?

Casson tanulmányában, bár nem kimondott célja átfogó vállalatelméleti rendszerezés, és új vállalatelmélet kidolgozása, mégis fontos és még ma is időszerű állításokat fogalmaz meg egy nagyon sajátos piac-, és vállalatfelfogást bemutatva.

Érdekes végiggondolni, hogy az itt felsorolt három kérdésre milyen válaszokat adnak a cikkösszefoglalóhoz kiegészítésként csatolt különböző vállalatelméleti munkák, és hogy mennyire különbözik ezektől Casson vállalkozói elmélete.

További érdekes kutatás irány lehet Casson vállalkozóelméletének kapcsolatát megvizsgálni egyrészt a neoklasszikus alapokon nyugvó vállalatelméletekkel (Rummelt n.a., Carland et al. 1984, McMullen 2006), majd ezután érdemben elemezni kapcsolatát más vállalatelméleti iskolákkal.

A tanulmány igazán izgalmas kifutása a nemzetközi nagyvállalati működésre vonatkozó kreatív, egyszerű és időszerű elméleti következtetés.

Hivatkozott irodalom

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 99-120.

Carland, J.-H. F.-B.-C. (1984). Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. *Academy of Management Review*, 354-559.

Chikán, A. (2008). *Vállalatgazdaságtan*. Budapest : Aula kiadó.

Conner, K. -P. (1996). A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism. *Organisation Science*, 477-501.

Das, B.-S. T. (2011). Trust, Controll, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *SAGE Social Science Collections*, 251-283.

Douma, S. W.-S. (1998). *Economic Approaches to Organizations*. Harlow: Pearson Education.

Eisenhardt, K. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 57-74.

Eisenhardt, K.-M. J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 1105-1121.

- Ghemawat, P. (2007). Managing differences: the central challenge of global strategy. *Harvard Business Review* , 1-13.
- Grant, R. M. (2008). *Tudás és Stratégia -Siker Dinamikus Környezetben*. Budapest: Alinea Kiadó.
- Hamel, G.-P. C. (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review* , 63-76.
- Hill, C. (1990). Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand -Implications for Transaction Cost Theory. *Academy of Management Review* , 500-513.
- Hodgson, G. (2002). Evolúciós és kompetencia alapú vállalatelméletek. In C. Attila, *Vállalatelméleti Szöveggyűjtemény* (old.: 51-82.). Budapest: Aula Kiadó.
- Jensen, M. (2008). A vállalat elmélete: menedzseri viselkedés, ügynöki költség és tulajdonosi struktúra. In M. Jensen, *Tulajdonosok és menedzserek – A vállalatirányítás természete* (old.: 309.). Budapest: Alinea Kiadó.
- Jensen, M. (1994.2). The Nature of Man. *Journal of Applied Corporate Finance* , 4-12.
- Knight, E. (1921). *Risk, Uncertainty, and Profit*. Boston: Houghton Mifflin.
- Korczynski, M. (2000). *The Political Economy of Trust*. Loughbrough University Business School: Journal of Management Studies.
- March, J. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science* , 71-87.
- March, J. G. (1978). Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice. *Bell Journal of Economics* , 587-608.
- McMullen, J.-S. D. (2006). Entrepreneurial Action and the Role of Uncertainty in the Theory of the Entrepreneur. *Academy of Management Preview* , 132-152.
- Milgrom, P. -R. (2005). *Közgazdaságtan, szervezetelmélet és vállalatirányítás*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Nelson, R. (1995). Theorizing About Economic Change. *Journal of Economic Literature* , 48-90.
- Nelson, R.-W. S. (1974). Neoclassical vs. Evolutionary Theories of Economic Growth: Critique and Prospectus. *Econ J.* , 886–905.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science* , 14-37.
- O'Reilly, C. I.-T. (2004.04.). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review* , 1-10.
- Penrose, E. (1952). Biological analogies in the theory of the firm. *American Economic Review*, 804-819.
- Perrow, C. (1997). *Szervezetszociológia*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal* , 179-191.
- Radner, R. (2002). Korlátozott racionalitás, meghatározhatatlanság, és vállalatelmélet. In A. Chikán, *Vállalatelméleti szöveggyűjtemény* (old.: 129.). Budapest: Aula Kiadó.
- Rumelt, R. (n.a.). *Theory, Strategy and Entrepreneurship*. Los Angeles: University of California.
- Spender, J. (1996). Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal* , 45-62.
- Spender, J.-C. (2006). *Rethinking organizational rents: The place of collective knowledge and Penrose rents in strategic analysis*. Newark: Faculty of Management, Rutgers University.
- Teece, D. J.-P.-S. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* , 509-533.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal* , 171-180.

Williamson, O. E. (1979). *Kormányzás, Közpénzügyek, Szabályozás*. Letöltés dátuma: 1012.. 02. 02., forrás: Kormányzás weblap: http://www.kormanyzas.hu/072/05_Williamson.pdf

Winter, S. (1964). Economic „natural selection” and the theory of the firm. *Yale Economic Essays* , 225-272.

Witt, U. (1998). Imagination and leadership: The neglected dimension of an . *Journal of Economic Behavior & Organization* , 161-177.

2. A zászlóshajó vállalat és elmélete²⁵

-

Freész Gergely

PhD hallgató, Kisvállalkozás-fejlesztési Központ, Vállalkozásfejlesztési Intézet

Alan Rugman²⁶ a University of Reading Henley Business School oktatója, ezt megelőzően számos más neves egyetemen is dolgozott, mint például a University of Oxford, Indiana University, University of Toronto, valamint vendégelőadóként megfordult Harvard University-n, Columbia Business School-on és a UCLA-n is. Érdeklődési körei elsősorban a multinacionális vállalatok a globalizáció és a beruházási és kereskedelmi politikák. Akadémiai pályafutást közel 30 cikk és 9 könyv fémjelzi.

Joseph R. D'Cruz²⁷ a University of Toronto Rotman School of Management professor emeritusa, akadémiai karrierje során jórészt itt tevékenykedett. Érdeklődési körei elsősorban a stratégiai menedzsment, ország és iparági kutatások, stratégia alkotás és kivitelezés, valamint a nemzetközi versenyképesség. Számos publikációja mellett Rugman professzorral közös munkái a Zászlóshajó és Duplajémánt modelleket leíró művek.

A multinacionális vállalatok stratégiája

A multinacionális vállalatok (MNV) versenystratégiáit már nem kizárólag a piaci, illetve környezeti tényezők, hanem egy regionális, nemzeti, iparági, vállalati szempontokat, valamint szervezeti egységeket és feladatokat is figyelembe vevő komplex rendszer határozza meg. Annak érdekében, hogy e bonyolult szisztéma átláthatóbb formában legyen leírható, hasznos megvizsgálni és szintetizálni azokat a kognitív és motivációs tényezőket, melyek befolyásolják a nagyvállalatok menedzsereinek döntéseit. Ehhez szükség van a cégek és a fontosabb partnereik közötti interakciók feltérképezésére is, melyhez a D'Cruz és Rugman által megalkotott (1992, 1993) úgynevezett „öt partner” vagy „zászlóshajó” modellt lehet érdemes alkalmazni.

A zászlóshajó modell a hálózati kapcsolatok kooperatív jellemzőit hangsúlyozza és jól szembeállítható Porter (1980) öt erő modelljével, mely a verseny, a belépési korlátok, a vállalati individualizmus és az üzleti tranzakciók sajátosságait kiemelve tárgyalja a piaci erőfölény és a versenyelőnyök kialakításának mechanizmusait.

A zászlóshajó modell elméleti háttere

A multinacionális vállalatok globális környezetben versenyeznek, és stratégiai vezető szerepet töltenek be a kiemelt beszállítók, a kiemelt vevők és a hálózatba tartozó nem üzleti infrastruktúra szervezetei számára is. Az e mögött rejlő logika a hagyományos industrial organization (IO) elméletekkel, a tranzakciós költségek közgazdaságtanával, az

²⁵ Rugman A. & D'Cruz J. (1997): The Theory of the Flagship Firm. European Management Journal 15. évf. 4. szám, 403-412. old

²⁶ Forrás: <http://www.henley.ac.uk/about/staff/a-rugman.aspx>, Letöltés ideje: 2013. június 13.

²⁷ Forrás: <http://www.rotman.utoronto.ca/FacultyAndResearch/Faculty/FacultyBios/DCruz.aspx>, Letöltés ideje: 2013. június 14.

internalizációs (vö. Buckley & Casson 1976) elmélettel, valamint az erőforrás alapú megközelítéssel magyarázható.

A vertikális integráció a piacelméletek (IO) alapján akkor preferált, ha egy cég úgy érzi, egy vagy több számára fontos erőforrás vagy értékesítési piac esetében opportunistá magatartás fenyeget valamely piaci szereplő részéről. Ebben az esetben meg akarja akadályozni, hogy egy számára releváns értékesítési csatornából kizárják, illetve elejét kívánja venni a szállítók piacának monopolizálódásából fakadó versenyhátrány létrejöttének, esetleg ő maga kíván versenyelőnyt építeni e folyamatokból.

A tranzakciós költségek elmélete alapján abban az esetben kívánatos a hálózatosodás, amennyiben a hálózat szempontjából fontos piacokon olyan változások következnek be, melyeket egy esetlegesen hosszú távra kötött szerződésbe nehéz kielégítően, kellő előrelátással belefoglalni.

Bizonyítást nyert továbbá, hogy az MNV-k számára releváns opció az integráció, amennyiben az előnyeiből származó értékek meghaladják a hálózat kialakításának és fenntartásának költségeit. Ezek a körülmények általában a nem materiális tudás piacán jelenlévő árazási elégtelenségek meglétekor állnak fenn. Ezt a gondolatmenetet követve belátható, hogy a vállalatok hálózatosodási döntései általában az üzleti irányelvek és a versenystratégia figyelembevételével születnek meg, és elérhető gazdasági profittal kecsegtetnek, amennyiben az előnyök globális szinten kerülnek érvényesítésre.

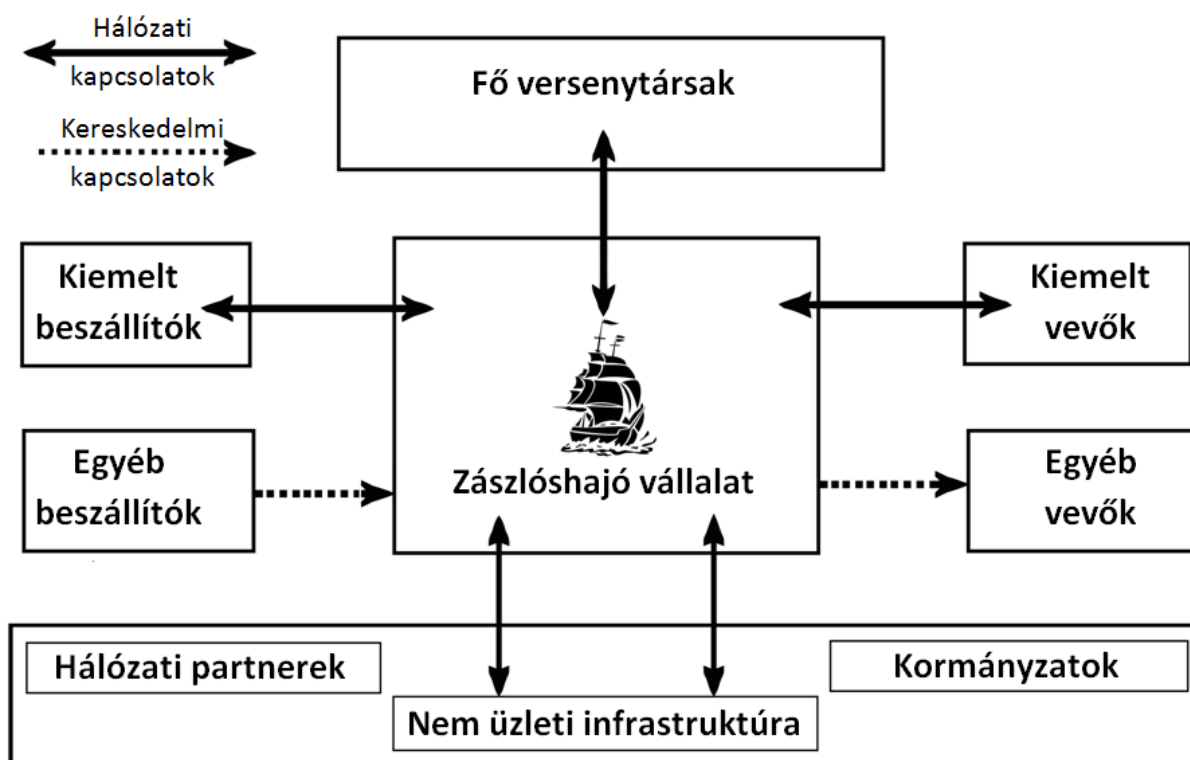
Előfordulhat azonban, hogy az így realizált gazdasági profit felmorzsolódik a hálózati struktúra fenntartásának költségei, a nem megfelelő időzítés és a vállalatok külföldi tőkekihelyezési tevékenységének szinten tartási nehézségei miatt. Ezért szükséges az internalizációtól az üzleti hálózat kialakítása felé történő elmozdulás esetében az anyacég és a leányvállalatok közötti viszonyok és az üzleti hálózat jövőbeni irányítási költségeinek felülvizsgálata.

A fent leírtakat kiegészítve az erőforrás alapú megközelítés szerint abban az esetben preferált a vertikális integráció, amennyiben olyan (általában) immateriális javakból jelentkezik többlet a hálózaton belül, melyek hatékonyabban használhatóak fel az együttműködések ilyen formájában. Ez különösen igaz akkor, ha a hálózaton belül tranzakciók magas hányada immateriális jellegű, azaz nehezen árazható és felügyelhető.

Az elmélet bemutatása

Az elmélet központi eleme a globalizáció hatására kialakuló nemzetközi hálózatok belső viszonyainak és más hálózatokkal történő versengésük, illetve interakcióik vizsgálata. Az elmélet szerinte egy hálózaton belül alapvetően két fajta kapcsolat jellemző, az úgynevezett hálózati és kereskedelmi („hagyományos”) kapcsolatok, melyek közül értelemszerűen az első típus jelenti a szorosabb együttműködést (lásd 1. ábra). A kooperáció alapja minden esetben a hosszú távú komparatív előnyök kialakítása, fenntartása és kihasználása.

2.1. ábra: A zászlóshajó modell koncepciója



Forrás: Rugman és Cruz (1997) 404. old alapján saját szerkesztés

Az együttműködéseknek három szintjét különböztetjük meg, melyek lényegében meghatározzák a hálózat tagjai és a zászlóshajó vállalat közötti kooperációs dinamikákat:

1. Stratégiai funkció: mivel minden tag egy közös célért dolgozik, ez a funkció a hálózat egészét átszövi és nagyfokú formalizáltságot mutat. A zászlóshajó vállalat stratégiai dominanciája kettős célt szolgál: kiszűri a hálózat tagjainak esetleges egymással ütköző érdekeit, valamint biztosítja a zászlóshajó vállalat érdekeinek megvalósulását.
2. Menedzsment funkció: a vezető vállalat kiterjeszti menedzsment kultúráját a hálózat többi tagjára is.
3. Operatív funkció: a hálózat elemek együttműködése ezen a szinten a legkevésbé strukturált, a hálózat résztvevői itt meglehetősen nagyfokú önállósággal rendelkeznek. Ez a funkció főként a zászlóshajó vállalat alkalmazottait érinti.

A továbbiakban áttekintésre kerülnek a modell szereplői, illetve szerepeik a hálózaton belül.

1. A zászlóshajó vállalat:

A zászlóshajó vállalat a (vertikális) hálózat központi eleme, a stratégia megalkotója és az együttműködés koordinátora. A hálózat origójaként a zászlóshajó vállalat szoros együttműködésekkel alakítja ki a „kiemelt” beszállítókkal és vevőkkel, és biztosítja az általa kialakított stratégia végrehajtását. A hálózat tagjai közvetlenül nem képesek befolyásolni²⁸ a stratégia alkotás folyamatát, mely jelenség a „stratégiai aszimmetria” nevet viseli. A zászlóshajó dominanciájának kifejezése mellett, segíti a közös „hálózati kultúra és nyelv” kialakítását is.

²⁸ Az általuk szolgáltatott adatok és visszajelzések, azonban nyilván közvetve hatással vannak a stratégia tervezésének folyamatára.

A hálózat tagjainak mozgásteret szigorúan körülírt határok közé van szorítva, a zászlóshajó vállalat korlátozza, mely piacokon tevékenykedhetnek, befolyásolja beruházásait és a szervezeti felépítésük fejlődésének irányát is, sőt sokszor azt is, mindez milyen módon történjék. Cserébe olyan privilégiumokat nyerhetnek el a cégek, amelyek jelentős értékesítési volument vetítenek elő, hozzáférést kapnak a „zászlóshajó” (sok esetben) fejlettebb menedzsment eszközeihez és technológiájához, illetve osztozhatnak az erős márkához tartozó imidzs jótékony hatásain is.

Ugyancsak a hálózat részét képezhetik az úgynevezett nem üzleti infrastruktúra összefoglaló névvel illetett szervezetek²⁹ is. E szervezetek elsősorban a hálózati tudás bővítését, illetve az emberi erőforrás minőségének javítását szolgálják. A zászlóshajó vállalat ezért cserébe támogatásokat, illetve egyéb nem anyagi támogatásokat nyújt, azonban itt is a fejlődési irányok és a működés befolyásolójaként lép fel.

2. A kiemelt beszállítók

Az erőforrások³⁰, melyeket a cégek nyújtani képesek a zászlóshajó vállalat számára, szignifikánsan képesek befolyásolni a hálózat által előállított termék vagy szolgáltatás végfelhasználók által érzékelt értékét (azaz bizonyos értékteremtő folyamatok során jobb teljesítményre képesek mint a zászlóshajó vállalat). A hálózatba való belépés „ára” önállóságának nagyfokú feladása és a zászlóshajó termelési és minőségi elvárásainak teljes körű átvétele. Helyi (pl.: autóipari) beszállító esetén a zászlóshajó vállalat kivonulása az adott országból vagy régióból szinte biztosan a cég csődjét is jelenti. Az egyéb beszállítók is a hálózat meglehetősen közeli (nem feltétlenül földrajzi értelemben vett) vonzáskörzetében találhatóak.

3. Kiemelt vevők

A végfogyasztók számára elosztó, közvetítő és értékesítő tevékenységet folytatnak, a közvetlen kapcsolat végett, a hálózat visszacsatolási rendszerének alapkövei, a termékek és szolgáltatások érkezett visszajelzések begyűjtői és értékelői, valamint lehetséges fejlesztési irányok tesztelői. Csak úgy, mint a kiemelt beszállítók, a vállalatok is önállóságuk nagy fokú feladására kényszerülnek, azonban közvetítő szerepükből fakadóan kisebb a hálózatba való betagozódásuk kockázata; a zászlóshajó vállalat termékportfóliójának piacról való kiszorulása jelenti rájuk a legnagyobb veszélyt. A kiemelt végfelhasználókkal kereskedelmi kapcsolat áll fenn.

4. Nem-üzleti infrastruktúra

Ezen szervezetek fő célja segíteni a hálózat sikeréhez szükséges kutatások lefolytatását (hálózati tudás bővítése) és felkészült szakemberek kinevelését, illetve a megfelelő gazdasági környezet megteremtését. Ez azt is jelenti azonban, hogy egy profitorientált szervezet támogatások vagy lobbizás útján saját érdekeit igyekszik érvényesíteni,³¹ mely akár komoly veszélyforrás is lehet.

5. Fő versenytársak

Bizonyos esetekben előfordul, hogy a zászlóshajó vállalat (például egy külföldi terjeszkedés esetén) stratégiai szövetséget köt egy vagy több versenytársával a kockázatok megosztása érdekében. Ezekre az együttműködések nem jellemző a

²⁹ A teljesség igénye nélkül: egyetemek, kutatási központok, kereskedelmi szövetségek – kormányzati szövetségi, tartományi, helyi szervezetek

³⁰ Vö. Penrose 1959, Wernerfelt (1984) és Barney (1991) munkáival

³¹ Például egyetemek esetében független kutatások kontra „megrendelt eredmények”, vagy a különböző kormányzati politikák befolyásolásának lehetősége (hasznos intézkedések kontra bizonyos érdekek privilegizálása), mely szélsőséges esetben a piac verseny hátrányos befolyásolásához vezethet.

stratégiai aszimmetria, viszont egy szoros együttműködést feltételez, melyet a közös érdekek alapoznak meg.³²

A vertikális integráció kudarcai

1. Járadékok kisajátítása

A vertikális integráció egyik kiemelt kockázati tényezője a járadékok kisajátításának veszélye. Bizonyos esetekben egyének vagy csoportok (pl.: szakszervezetek) képesek lehetnek a hálózaton belüli alkupozíciójukat kihasználva a járadékok egy részét saját érdekeiknek megfelelően lekötni. A szakszervezet példájánál maradva, a bértárgyalások során egy a központi vállalatot vagy a hálózaton belül több vállalatot képviselő szakszervezet képes lehet olyan feltételeket kialakítani, melyek rontják a hálózat összteljesítményét.

Ebben az esetben a hálózat egyik természetes reakciója, hogy olyan cégekkel alakítanak ki kapcsolatokat, amelyek kevésbé szigorú feltételeket támasztanak, vagy egyáltalán nem rendelkeznek érdekképviseleti szervezetekkel.

Ugyancsak ebbe a kategóriába tartozhat még például az egyes menedzseri privilégiumok kiharcolása is.

2. Menedzsment kudarca

A legtöbb vertikális hálózat az először Williamson (1985) által leírt multi-divíziós vagy más néven M formájú szervezeti felépítést alkalmazza. E struktúra három fő jellemzője:

- a. Többszintű menedzsment: a menedzsment szerepeket és funkciókat az irányítási szintek szerint határozzák meg.
- b. Nyereségközpont koncepciója: minden divíziót szinte külön céggént kezelnek, ezért felelősséggel tartoznak a felsővezetéssel közösen kialakított nyereségcélok eléréséért és a divízió irányításáért.
- c. Divíziós autonómia: meghatározza az önállóság mértékét és az eredmények elérésében viselt felelősség mértékét.

A vállalat felsővezetése felügyelő szerepet tölt be a fejlesztési irányokkal kapcsolatban, beleértve ebbe a divíziók vezetőinek kinevezését is, illetve a divíziók közötti együttműködés és verseny kereteinek meghatározását is. A divíziók vezetői felelnek a stratégia tervezéséért és implementálásáért, míg a – divízió igazgatójának közvetlenül felelő – részlegvezetők az egyes funkciók irányításáért.

A menedzsment kudarca két külön kategóriára osztható fel, a menedzserek közötti belső rivalizálásra és a divízióvezetők közötti hatalmi aszimmetriára:

- a. A divízió vezetői közötti hálózaton belüli rivalizálás

Az első esetben alapvetően a vállalaton belüli előrelépés lehetőségének korlátozottságából fakadó rivalizálás okozza. Ez önmagában még nem vezetne a hálózati integráció bukásához, azonban mivel a hálózat egyes tagvállalatai kisebb-nagyobb mértékű áldozatokat kénytelenek hozni a közös célok érdekében, nem minden egyes tagvállalat érheti el a nyereségközpontként meghatározott célkitűzéseket, illetve a teljes működési és profitabilitási potenciálját. Ennek hatására egyes menedzserek előrelépési lehetőségei csorbát szenvedhetnek el, mely a motiváció romlásához és közvetve a tagvállalat teljesítményének csökkenéséhez vezet.

³² Például Toyota-Citroen-Peugeot együttműködés az Aygo-C1-107 modellek esetén. Érdekes, hogy mindhárom modellt Csehországban gyártották.

b. A divíziók közötti hatalmi aszimmetria

A divíziók közötti hatalmi aszimmetria ugyancsak az egyes tagvállalatok hálózaton belül betöltött szerepével hozható összefüggésbe. A valamely szempontból (legyen az történelmi, technológiai vagy az adott divízió tőkeintenzív gazdálkodása) nagyobb befolyásra szert tevő tagvállalatok vezetői saját érdekeiket előtérbe helyezve a hálózat teljesítményének kárára növelik a saját divíziójuk teljesítményét, illetve befolyásukat felhasználva kedvezőbb feltételeket harcolhatnak ki például a fejlesztési beruházások, karbantartások kifizetése stb. terén.

3. Transzferárazás kudarca

Míg a hálózaton belüli vállalatok egy közös célért küzdenek, nem szabad elfelejteni, hogy mindezt önállóságuk magas fokú feladása mellett teszik, így a saját termékeik vagy szolgáltatásaik árazása felett sem mindig rendelkezhetnek, hiszen a hálózat tagjai közötti belső értékesítések nem piaci körülmények között történik.

Egy lehetséges megoldást jelenthet az elérhető legjobb ár alkalmazása. Ebben az esetben a tagvállalatok a piacról elérhető információk alapján a határozzák meg a hálózaton belüli transzferekre vonatkozó árpolitikát, azonban ez kockázatos, mivel ebben az esetben aktívan kommunikálnak a hálózati tagvállalatok egyes versenytársaival, mely opportunistá viselkedéshez, illetve olyan megállapodások létrejöttéhez vezethet, melyek csökkenthetik a hálózat teljesítményét.

További megoldás lehet, ha valamilyen költség alapú árazás mellett döntenek, melynek lényege ebben az esetben, hogy valamely előre meghatározott profitráta mentén alakítják ki a belső tranzakciók költségeit. E megoldás kockázata, hogy a vállalatok megpróbálhatják leszorítani a költségeket a karbantartás vagy a termék előállítási folyamatok korszerűsítésének elhanyagolásával a profit növelése érdekében. A harmadik lehetséges megoldás egy külső szereplő által (például a zászlóshajó vállalat egy erre kinevezett beosztottja vagy csapata) meghatározott ár bevezetése lehet, mely azonban sok esetben a tagvállalat termékportfóliójának, folyamatainak és piacának elégtelen ismerete miatt nem megfelelő eredményre vezet.

Példák az elméletre

Az elmélet gyakorlati alkalmazására számos iparágból, többek között az autóiparból (pl.: Ford, Volkswagen), a bútorigarból (IKEA) vagy a divatvilágból (Benetton) tudunk példát hozni, de több japán keiretsu és dél-koreai chaebol is ide sorolható. Részletesen azonban nem az imént említett cégek kerülnek bemutatásra, hanem a Magyarországon is jól ismert angol Vodafone telekommunikációs társaságról, mint zászlóshajó vállalatról lesz bővebben szó.

A Vodafone 1982-ben jött létre három brit cég közös vállalkozásaként. (TheOriginOf.com, 2013) Azóta világszerte több mint 70 országban, az Európai Unió 27 tagállamából 26-ban vannak jelen valamilyen módon (Vodafone.com, 2013). A Vodafone³³ esetében egy meglehetősen kiterjedt vertikális hálózatról beszélhetünk, hiszen minden országban, ahol jelen vannak, olyan beszállítói és vevői kapcsolatokat alakítanak ki, amelyek a szolgáltatás zavartalansága mellett a hálózathoz tartozás előnyeinek maximalizására törekszik. Ennek egyik eleme a márkák harmonizációja. A vállalat minden országban, ahol közvetve vagy közvetlenül jelen van, a Vodafone márkát igyekszik erősíteni, először az eredeti leányvállalat nevével párhuzamosan, majd egy idő után ezt elhagyva önállóan is.³⁴ Ennek oka, hogy az egy

³³ Ne feledjük, hogy a zászlóshajó vállalat ebben az esetben az „eredeti”, Newbury-ben található vállalat.

³⁴ Magyarországon a norvég Telenor alkalmazott hasonló stratégiát a Pannon GSM felvásárlása után

hálózatba tartozás üzenetét így a marketingkommunikációban és a közös szolgáltatások bevezetésében is kamatoztatni tudja.

Egy másik szintje a Vodafone zászlóshajó vállalként való működésének a kiemelt beszállítók koordinálása. Két típust különböztethetünk meg, a hálózati infrastruktúra kiépítőit és fenntartóit, valamint a különböző támogató szolgáltatásokat nyújtó vállalatokat. A legtöbb ilyen beszállítót ország specifikusan választják ki, annak érdekében, hogy ne váljanak túlzottan függővé egy partnertől sem, illetve így lehetőségük nyílik egy adott országban teszt jelleggel bevezetni új szolgáltatásokat anélkül, hogy az a próba ideje alatt a hálózat más elemeit is befolyásolná. Nagyobb volumenű szerződéseket főként szolgáltatásokra vagy szoftverekre, ritkább esetben pedig eszközökre kötnek.³⁵ Ezen „globális” szerződések célja a zászlóshajó vállalat versenyképességének növelése a standardizáltság és a költséghatékonyság fokozása, valamint az új piacokra történő belépések felgyorsítása által. (Whalley, 2004)

Vevői oldalon ugyancsak megfigyelhető a beszállítói oldalon tapasztalt érdekes kettősség, hiszen az anyacég kiemelt vevői között egyfelől megtalálhatóak külföldi leányvállalatok és az angol márkaképviseletek és hivatalos szervizek, valamint a komoly bevételt generáló vállalati ügyfelek, míg az egyéb vevők közé a végfelhasználókat, a kisvállalati ügyfeleket, a viszonteladókat és a feltöltő kártya értékesítő helyeket lehet sorolni, mind nemzeti mind pedig globális szinten. Érdeemes azonban megjegyezni, hogy semmi sem utal arra, hogy a leányvállalatok ezen együttműködő partnerek kiválasztása terén ne rendelkeznének nagyfokú önállósággal.

A nem üzleti infrastruktúrában általában véve és hazánk esetében is az állami szervezetekkel kötött együttműködések (pl.: autópálya matrica vásárlás, parkolási díj fizetésének indítása és leállítása), a társadalmi felelősségvállalási programok (pl.: videós jelnyelvi tolmácsszolgálat) és a különböző szponzorációs tevékenységeket (pl.: Magyar Vízilabda Szövetség) érdemes megemlíteni. (Vodafone.hu, 2013) Itt a leányvállalatok jóval nagyobb önállóságot élveznek, a zászlóshajó vállalat koordinációs tevékenysége nem jellemző.

A megvizsgált gyakorlati példa azt mutatja, hogy bár a zászlóshajó vállalat stratégiai és a fejlesztési irányok meghatározása terén komoly mértékben kamatoztatja domináns pozícióját, néhány kivételtől eltekintve, a hálózat teljesítmények külső szereplők által történő befolyásolásának minimalizálása érdekében, nemzeti szinten nagyfokú önállóságot biztosít a hálózat tagjai számára, egyfajta alközpontokká emelve őket. Ezzel kapcsolatos további kutatási irányként érdemes lenne megvizsgálni, egy az alközpontok valamelyike által létrehozott kezdeményezés (például egy új szolgáltatás ötlete), képes-e beépülni a hálózat globális stratégiájába, azaz befolyásolható-e egy alacsonyabb szervezeti szintről a zászlóshajó vállalat felé billenő stratégiai aszimmetria.

Az itt leírtakkal kapcsolatban fontos azonban megjegyezni, hogy egy rövid áttekintésről semmint elmélyült elemzésről van szó, így a hálózat egyes tagjai közötti viszonyok pontos feltárásához és az adatokkal megtámogatott következtetések levonásához egy a jelen írás kereteit jóval meghaladó kutatásra van szükség. Azt sem szabad továbbá elfelejteni, hogy az egyes hálózatok iparágtól és versenystratégiájuktól függően szignifikáns eltéréseket is mutathatnak egymástól.

³⁵ Például a Siemens-szel szerver szolgáltatásra kötött szerződés

Értékelés³⁶

A Google Scholar szerint jelen állás szerint 68 cikk hivatkozik a szerzőpáros e cikkére, azaz meglehetősen széles körben elterjedtnek mondható, de nem tartozik a széles körben elterjedt, nagy hatású elméletek közé. Ennek egyik oka lehet talán, hogy míg maga a modell valóban jól írja le a nemzetközi hálózatok dinamikáit, már az elmélet 1993-as eredeti publikációja előtt is számos, a hálózatok működését leíró munka született. Ezek bár nem kifejezetten a nemzetközi hálózatok (az 1990-es évek elején még nem is voltak annyira elterjedve) szemszögéből írták le az integráció dinamikáit, azaz ritkán léptek túl az üzleti szervezetek hagyományos nemzeti szintjein, nem zárták ki a lehetőségét, hogy amennyiben egy nemzetközi együttműködés jobban szolgálja érdekeiket, akkor felvállalják annak magasabb kockázatait is. Ebből következően jogos lehet talán a feltételezés, hogy a nemzetközi tudás bevonása és a – kockázatcsökkentés végett – a helyi szereplők integrálása a hálózatba e szerveződések egyik logikus fejlődési iránya. Ehhez kapcsolódón megemlíthetőek még a klaszterek mint lehetséges alternatív kutatási irány, melyek bár definíció szerint földrajzilag kötöttek, fontos jellemzőjük a magas fokú együttműködés és vertikális integráció.

További érdekesség a Porter fél öt erő modellel vont párhuzam. A szerzők véleménye szerint globális kontextusban nem képes megfelelően modellezni a vállalati környezet összetettségét. Míg a zászlóshajó modell egyértelműen kimondja, hogy a verseny inkább üzleti hálózatok semmint egymástól jól elhatárolható cégek között zajlik. A rövid távú együttműködések és a folyamatos azonnali profitmaximalizáló magatartás helyett (amit porteri öttényező modellel implikál), olyan hosszútávon is fenntartható kölcsönös versenyelőnyökhöz juthatnak, melyeknek köszönhetően tartósan kedvező piaci pozíciókat építhetnek mind saját hálózaton kívüli, mind pedig egyéb rivális hálózatokkal szemben.

Felhasznált irodalom

Barney, J.B., (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*; 17. évf., 1. szám, 99–120. old.

Buckley, P.J. & Casson, M. (1975): *The Future of the Multinational Enterprise*. Macmillan, Basingstoke and London.

D'Cruz, J.R. & Rugman, A.M. (1992): *New Compacts for Canadian Competitiveness*. Kodak Canada Inc., Toronto.

D'Cruz, J.R. & Rugman, A.M. (1993): Developing international competitiveness: The five partners model. *Business Quarterly* 58. évf. 2. szám, Tél, 101-107. old.

Herczegh, J. (2006): Regionális üzleti hálózatok a nemzetközi kiskereskedelemében. *Műszaki-gazdasági információ. Nemzetközi marketing*, 11. évf. 6. szám, 15-32. old.

Rugman, A.M. & D'Cruz J.R. (1997): *The Theory of the Flagship Firm*. *European Management Journal* 15. évf, 4. szám, 403-412. old.

Penrose, E. T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, New York

Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press/Macmillan, New York.

³⁶ Ez a fejezet olyan észrevételeket, illetve érdekességeket tartalmaz, melyekre a cikk csak érintőlegesen vagy egyáltalán nem tért ki.

TheOriginOf.com – Vodafone, Elérhető: <http://www.theoriginof.com/vodafone.html>. Letöltés ideje: 2013. július 24.

University of Reading Henley Business School Faculty Profiles, Professor Alan Rugman International Business and Strategy Head of International Business and Strategy, Elérhető: <http://www.henley.ac.uk/about/staff/a-rugman.aspx>, Letöltés ideje: 2013. június 13.

University of Toronto Rotman School of Management honlapja, Joseph R. D'Cruz bemutató oldala, Elérhető: <http://www.rotman.utoronto.ca/FacultyAndResearch/Faculty/FacultyBios/DCruz.aspx>, Letöltés ideje: 2013. június 14.

Vodafone hivatalos honlapja: Vodafone.com – Where we are, Elérhető: http://www.vodafone.com/content/index/about/about_us/where.html, Letöltés ideje: 2013. július 23.

Vodafone Magyarország hivatalos honlapja:

Vodafone.hu – Társadalmi felelősségvállalás: Vodafone a társadalomért, Mobiltechnológia a jó ügyek szolgálatában, Elérhető: <http://www.vodafone.hu/vodafonerol/tarsadalmi-felelossegvallalas/vodafone-a-tarsadalomert/mobiltechnologia-a-jo-ugyek-szolgalataban>, Letöltés ideje: 2013. július 23.

Vodafone.hu – Telefonok és tarifák: Szolgáltatások – MobilVásárlás, Autópálya-matrica, Elérhető: <http://www.vodafone.hu/lakossagi/telefonok-tarifak/szolgáltatások/mobilvasarlas/autopalya-matrica?icmp=BBC023> Letöltés ideje: 2013. július 25.

Vodafone.hu – Telefonok és tarifák: Szolgáltatások – MobilVásárlás, MobilParkolás, Elérhető: <http://www.vodafone.hu/lakossagi/telefonok-tarifak/szolgáltatások/mobilvasarlas/mobilparkolas?icmp=BBC024> Letöltés ideje: 2013. július 30.

Vodafone.hu – Vodafone Magyarország: Szponzoráció: Elérhető: <http://www.vodafone.hu/vodafonerol/szponzoracio>, Letöltés ideje: 2013. július 28.

Wernerfelt, B. (1984): A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5. évf, 2. szám, 171–180. old.

Whalley, J. (2004): Flagship firms, consolidation and changing market structures within the mobile communications market *Telecommunications Policy* 28. évf. 2. szám 161–175. old. Elérhető: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0308596103001101> Letöltés ideje: 2013. július 31.

Williamson, O. (1985) *The Economic Institution of Capitalism*. The Free Press/Macmillan, New York.

3. Az autóiipari klaszterek és termelési hálózatok fejlődése Thaiföldön³⁷

-

Bodnár Dorottya

PhD hallgató, BCE, Gazdaságföldrajz Tanszék

1. Bevezetés

A cikk a bevezetést követően röviden bemutatja a thai autóiipari fejlődés történetét, kihangsúlyozva a thai kormányzati politika irányelveit és a multinacionális vállalatok stratégiáját. A szerzők bemutatják, hogy milyen okokból kifolyólag került Thaiföld kiválasztásra, mint az autóiipari globális termelési hálózatok (GPN) része. Megfogalmazzák ezen hálózatok jellegzetességeit és a belőlük származó haszon jellegét. A cikk ugyancsak tárgyalja az autóiipari klaszterek kialakulását Bangkokban, és a várostól keletre fekvő régiókban, kiemelve azon indokokat, amelyek elősegítették a Keleti Tengerparti Területeken a klaszterek kifejlődését. Végül pedig a levonható következtetések kerülnek összefoglalásra.

A szekunder információforrásokat kiegészítik a szerzők által primer kutatás keretében alkatrészgyártó- és összeszerelő vállalatok számára elektronikus formában küldött kérdőívekből származó eredmények. A kérdőívet 250, a Keleti Tengerparti Terület ipari parkjaiban működő vállalatnak, valamint a Toyota Club tagjainak küldték el, azonban csak 18 válasz érkezett vissza, 7,2 %-os kitöltési arányt eredményezve. A primer kutatás részeként továbbá a szerzők interjúkat készítettek számos, beszállító cég, és autógyártó vezetőjével.

A cikkben a termelési hálózat kifejezést Sturgeon (2000) definíciója alapján használják a szerzők, mely úgy határozza azt meg, hogy kettő vagy több értékláncból álló hálózat, amelyek legalább egy azonos szereplőt magukba foglalnak. A tanulmányban vizsgált, agglomerációs gazdasági előnyöket kihasználó klasztereket Porter (1990) alapján definiálják, mint egy adott területen összekapcsolódó vállalatok és intézmények földrajzi koncentrációját.

Az autóiiparban a globalizáció és a fejlett infokommuniációs technológiák (ICT) okán vált szükségessé az elmúlt évtizedekben a vállalati stratégiák átalakítása. Az egyre kiélezettebb versenyhelyzet és a globalizációs folyamatok új értelmet adtak a távolság fogalmának, és elősegítették, hogy az agglomerációs-, illetve a vállalatokon átívelő kapcsolatok áthidalják a távolsági korlátokat, de nem csak egy adott lokáción belül, hanem iparágakon és országokon keresztül is (Guerrieri és Pietrobelli, 2006). A klaszterek fejlődése összekapcsolható a termelésben és a menedzsment folyamatokban végbement technológiai változásokkal. Az ICT terjedésével és a gazdasági tevékenységek internalizálásával, az alkalmazott technológiák egységessé váltak, melyeknek átadása egyszerűbbé vált a globalizáció adta lehetőségeken keresztül. Ez a jelenség pedig megváltoztatta a vállalatok működését, tudás megosztási módját, és elősegítette a vállalatokon átívelő kapcsolatokat azok vevői és szállítói irányában.

³⁷ Nipon Poapongsakorn és Kriengkrai Techakanont „The Development of Automotive Industry Clusters and Production Networks in Thailand,” című cikke alapján

2. A thai autóipari fejlődés

Az 1960-as évektől kezdve a thai kormány, illetve a Board of Investment (BOI) az ahhoz szükséges gyártási szakértelem alacsony szintje ellenére a végtermékek előállítását ösztönözte. Eszközei befektetési kedvezmények voltak, amelyek a külföldi cégek megtelepedését segítették elő, valamint olyan szabályozások, amelyek a helyi termékek minél nagyobb arányú felhasználást követelték (LCR)³⁸.

Kezdetben a japán összeszerelők import alkatrészekből dolgoztak, majd pedig – köszönhetően a kedvező gazdasági környezetnek és az LCR politikának - ösztönözték beszállítóikat arra, hogy ők is hozzanak létre gyártási kapacitást Thaiföldön. Az 1970-es években a thai kormányzat a Bangkoktól távolabb eső ipari területek infrastrukturális fejlesztésébe kezdett, megteremtve az alapot a betelepüléshez.

A japán yen 1985-ben bekövetkezett felértékelődése még inkább arra ösztönözte a japán autóalkatrész-gyártókat, hogy külföldre, Thaiföldre telepítsék gyártókapacitásukat. A thai kormányzat azonban szigorította az LCR szabályozást, amelynek következtében a japán autógyártók sem tudtak már csak a betelepedett beszállítóikkal együttműködni, hanem nyitniuk kellett a helyi, thai vállalatok felé is. Az LCR szabályozásra a japán cégek válasza egyrészt a satellite stratégia (kooperációs klubok) bevezetése, másrészt az összeszerelők közti együttműködés kialakítása volt (kiemelten a diesel motorok terén).³⁹ Az intézkedéseknek köszönhetően az alkatrész beszállító vállalatok száma 1985 és 1995 között 200-ról 1095-re emelkedett.

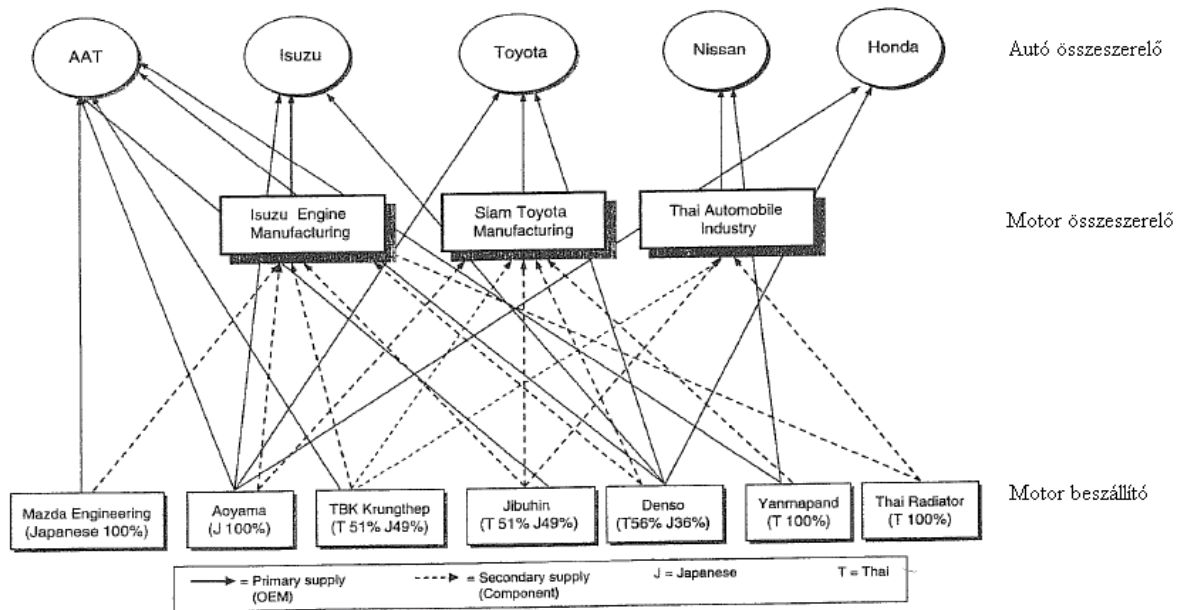
A BOI ún. Engine Production Promotion rendszerében a promotált motorgyártóknak 1989-ről 1998-ra 20 %-ról 70 %-ra kellett növelni a termékeikben használt helyi összetevők arányát. Az 1. ábrán látható, a BOI programjában támogatott 3 motor összeszerelő 5 kiemelt alkatrész közös gyártását kezdte meg. Ennek okai a gyártás kiemelkedő technológiai háttere, a nagy beruházás igényű gyártósorok szükségessége, valamint a méretgazdaságosság elérésének nehézkes volta. Az együttműködés kulcsa tehát az alkatrészek standardizációja, egységesítése volt. A termelési hálózat jellegzetessége volt, hogy a thai beszállítók az alacsony hozzáadott-értékű, magas munkaintenzitású alkatrészeket gyártották, míg a japán beszállítók a magas technológiai igényű egységeket. Az 1997-98-as ázsiai pénzügyi válságot követően számos thaiföldi vállalat ment csődbe, és csak néhány ún. first-tier, vagyis elsőkörös beszállító maradt életben, ennek következtében a külföldről betelepedett vállalatok átvették a helyüket, és mára a thai cégek főként ún. second- és third tier (második, harmadik körös) beszállítókként funkcionálnak.⁴⁰

³⁸ A Local Content Requirement (LCR) az előállított termékekben felhasznált helyi összetevők arányát meghatározó szabályozás

³⁹ Fontos megjegyezni, hogy a japán cégek a thai kormányzat irányában mutatott kooperációs hajlandósága nélkül az LCR szabályozásnak nem lett volna eredménye.

⁴⁰ A beszállítói szintek a végtermék gyártó céghez fűződő kapcsolatot jellemzi, a közvetlen beszállítókat „first-tier”, ezt követően a közvetett beszállítókat „second-, third tier” szintre soroljuk.

3.1. ábra: Beszállítói rendszer a motorgyártás területén



Source: Wattanasiritham (2000, p. 87, Figure 3.20).

A betelepített beszállítókkal kialakított beszállítói hálózatokat - például az 1. ábrán illusztrált, a fentiekben bemutatott motoralkatrész gyártást is - az ún. cross-keiretsu rendszer jellemzi. Miután a thaiföldi piac sokkal gyengébb volt a japánnál – ahol a keiretsu rendszer működött -, így az alacsony helyi kereslet miatt, költség-hatékonysági szempontból egy beszállító nem korlátozhatta kereskedelmi tevékenységét egy összeszerelőre, hanem több vállalattal is üzleti kapcsolatban kellett állnia.

Az 1980-as évektől az erősödő export-orientációt támogatta az a köz- és magánszektor közötti együttműködés, amelyet a kormányzat folyamatos kommunikációja⁴¹ jellemezett – pl. a japán gyártókkal -, többek között a szabályozások rugalmas alakításának kérdéskörében (pl. LCR szabályozás).

A következő táblázatban az egyes autógyártók export értékesítésére vonatkozó adatok láthatók 1997 és 2005 között, amely jól szemlélteti a fejlődés intenzitását.

⁴¹ Public Private Cooperation (PPC)

3.2. ábra: Gépjármű export 1997 és 2005 között, összeszerelők szerinti csoportosításban

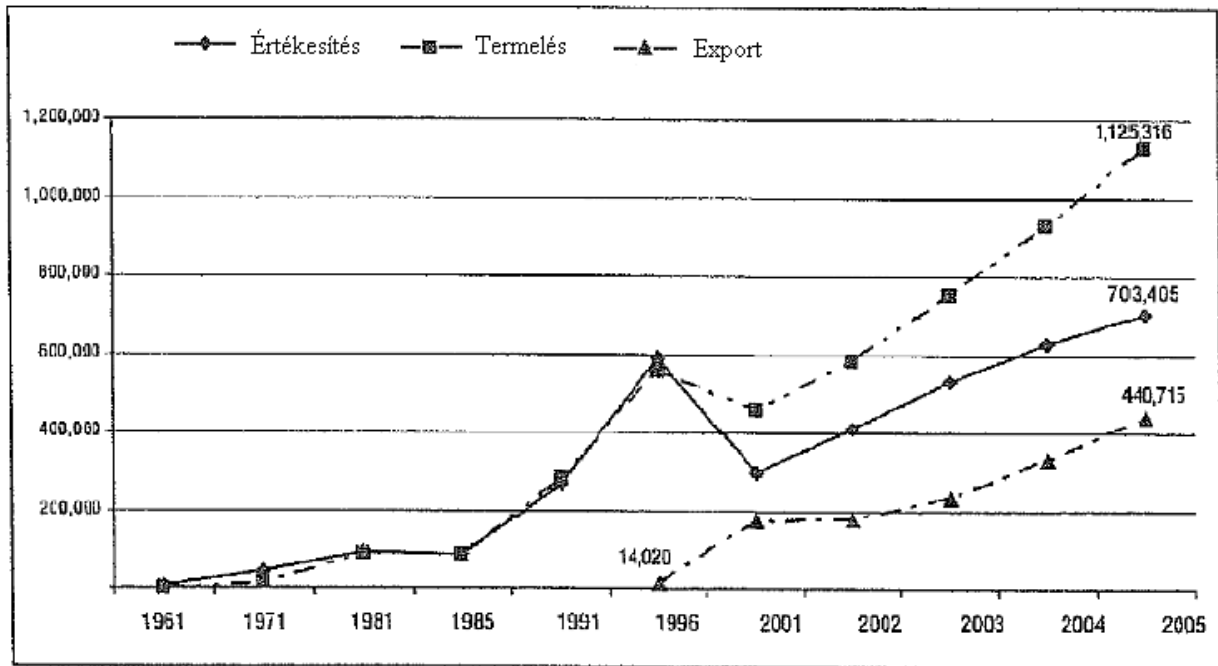
Exports of Automobiles Between 1997 and 2005 (Classified by Assemblers)

	1997	1998	1999	2000	2002	2004	2005
Mitsubishi Motor	40,072	63,797	60,986	63,541	75,581	88,033	88,152
GM	-	-	-	6,283	33,276	45,248	83,836
AAT	-	1,213	42,785	49,977	47,333	73,842	77,551
Toyota	1,563	1,819	12,151	16,031	11,882	52,682	151,824
Honda	570	2,910	6,361	6,183	10,371	44,564	45,216
Isuzu	-	20	516	5,689	1,348	26,954	42,938
Nissan	-	-	1,912	4,590	555	301	829
Others	-	48	380	541	NA	NA	NA
Total	42,205	69,807	125,091	152,835	180,553	332,053	440,715

Sources: Mori (2002); Prachachart Thurakij (10–12 February 2003); and Thai Automotive Industry Association.

A fent leírt kormányzati intézkedések eredményeként a japán és amerikai autógyártók Thaiföldet (mint Mitsubishi, Toyota, Auto Alliance – utóbbi, mint a Ford és a Mazda által alapított vegyes vállalat), mint export termelésük bázisát kezdték használni. A 3. ábrával illusztrált 40 éves fejlődést követően, a thaiföldi autógyártás helyi piacra termelésből indulva egy exportorientált piaccá vált, melynek 2005-ben az éves autóiipari termelése 1.125.316 egység volt, melyből 440.715 egységet exportáltak.

3.3. ábra: A thaiföldi gépjármű termelés, értékesítés és export 1961 és 2005 között



Source: Federation of Thai Industries and the Thai Automotive Industry Association.

Az autóipar teljesítménye ellenállt az 1997-98-as ázsiai pénzügyi válságnak is, hiszen mind a termelés, mind pedig a foglalkoztatás rendkívül gyorsan helyreállt, ahogyan az a 3. ábra 1995 és 2000 közötti szakaszáról leolvasható.

3. A thaiföldi globális termelési hálózatok: fejlődés, jellegzetességek, jelentőségük

A járműipari nemzetköziesedése az 1980-as évek végén kezdődött (Lecler, 2002). Kulcsa olyan jelentős funkciók globális szinten történő integrálása volt, mint a nyersanyagok kiválasztása, a járműfejlesztés és az új modellek bevezetése.

Az 1990-es évektől kezdve a világ autóipara változásokon ment keresztül, melyet meghatározott az Information & Communication Technology (ICT) fejlődése, a kereskedelem és a befektetések deregulációja, a globális recessziót (1980') követő költséghatékony termelésre irányuló fókusz (outsourcing), valamint a multinacionális vállalatok változó nézőpontja, így a globális termelési hálózatok figyelembe vétele az önálló befektetési projektek helyett.

A munkaerő-intenzív iparágak kelet-ázsiai, alacsony költségű területek felé történő terjeszkedése megindult, a 4 ASEAN (Association of South East Asian Nations) tagállam, Indonézia, Malajzia, Fülöp-szigetek, Thaiföld pedig hasonló iparosítási stratégiába kezdett, hogy elősegítse az ázsiai térségben a termelési hálózatok kialakulását. Thaiföldet ezen tagállamok közül kiemelte a magánszektorral történő aktív kommunikáció és a viszonylag rugalmas LCR politika, amely megtelepedésre ösztönözte a japán cégeket. 1995-re Thaiföld rendelkezett a legtöbb autóipari létesítménnyel az ASEAN területén belül. Az ország a világ egyik legnagyobb teherautó felvevő-piac a kedvező adózási rendszer okán, ami szintén kedvezett annak, hogy a nemzetközi cégek ide telepítsék bázisukat.

Thaiföldnek minden kontinensre irányul export tevékenysége, habár kiemelten koncentrált Ázsiára és a Csendes-óceáni térségre. Az importált technológia-intenzív alkatrész legjelentősebb része Japánból, a munkaerő-intenzív alkatrészek pedig az ASEAN-ből származnak, utóbbi köszönhetően a régió belüli kedvezményes tarifáknak (AICO sheme). Ebből is látható, hogy a thaiföldi autóipar jelentős mértékben függ a Japánnal és az ASEAN-nel történő kereskedelemtől. Az amerikai gyártók gyakran ápolnak partnerségi kapcsolatot japán gyártókkal, így pl. a Ford a Mazdával, a GM az Isuzu-val. Sokuk központja helyezkedik el Szingapúrban

Ahogy a fejlődő országokban megsokszorozódott a megtelepedett gyártók száma, úgy váltak a termelési hálózatok egyre inkább globálissá. Fontos jellegzetességeik (Sturgeon és Lester, 2004) egyrészt az intenzív globális beszállítási hálózat, másrészt az identified module system adaptációja. Előbbi esetén a legfontosabb beszállítók számára biztosítaniuk kell, hogy még a szétaprózódott termelési helyszínek mellett is elérjék a méretgazdaságosságot. Standardizált alkatrészeket használnak, és fontos számukra, hogy az adott piac igényeinek megfelelően tudják alakítani az egyes autó-modelleket. Utóbbi szerint az autógyártók azért versenyeznek, hogy ki tud gyorsabban reagálni a fogyasztói igényekre.

Fontos, hogy az összeszerelő üzemek és az alkatrész-beszállítók közel helyezkedjenek el egymáshoz képest, mert

- különben drága volna a szállításuk
- kisebb tranzakciós költséggel járnak a fogyasztók igényei által irányított változtatások
- néhány gyártási folyamat rész esetén szükséges az alkatrészek összeillesztése (pl. szín – egyeztetés), így fontos a közvetlen kapcsolat.

A beszállítók között többen is alakítottak vegyes-vállalatokat, hogy globális szinten just-in-time rendszerben szolgálhassák ki a vevőiket.

A fent leírt indokok magyarázzák, hogy miért telepedett meg sok amerikai és európai „first-tier” (ún. elsőkörös) beszállító az 1990-es években Thaiföldön, követve az amerikai autógyártókat.

Hogy jobban megértse az olvasó az autóiipari termelési hálózatok jellemzőit, a két legnagyobb autógyártó termelési hálózatát hasonlítják össze a szerzők, így a Toyota Motort és az Auto Alliance of Thailand-ot. A Toyota Motor esetén a Szingapúrban található központban (headquarter) hozzák meg a legfontosabb döntéseket. Ezzel szemben az Auto Alliance of Thailand esetén még mindig az USA-ban és Japánban van a döntési jog. Nagy különbség van kulturális szempontból a beszállítói hálózat felépítésében is, az amerikai Ford és a GM még mindig ragadozó-módjára kutatja fel a legalacsonyabb beszerzési árú alkatrészeket, amely azonban bizalmatlanságot eredményez a beszállítók között. A japán módszert pedig ehhez képest a hosszú távú kapcsolatok kiépítésére való törekvés jellemzi, amelyben azonban a beszállítók maguk is hozzá vannak láncolva az összeszerelőkhöz annak minden negatív következményével együtt. A Toyota a thaiföldi kereskedelmi forgalomba hozott autók gyártása során felismerte annak szükségét, hogy a tervezési munkába a thaiföldi munkatársakat is bevonja.

Annak érdekében, hogy beszállítók termelékenységére elérje a GPN általános standard-jeit, a japán autógyártók különböző ösztönzőket alkalmaznak.

- A Toyota megalapította a Toyota Cooperation Club-ot (TCC), és kialakított egy képzési központot már az 1990-es években. A GPN-en belüli tudásmegosztás

elősegítésére kialakultak beszállítói szövetkezetek, kiscsoportos tanulókörök, valamint megkezdték tanácsadók közvetítését a TCC keretein belül. A klubba azon beszállítók kerülhetnek be, amelyek hosszú távú, jó kapcsolatot ápolnak a Toyotával. A tagság elnyerését követően a Toyota ingyenesen tanácsadókat küld a beszállítóhoz a tacit tudás átadása céljából, valamint a beszállítók közötti informális jellegű, jó kapcsolat, kooperáció elősegítése céljából kezdeményezi a kis létszámú, tapasztalat megosztásra fókuszáló csoportok kialakítását.

- A Toyota 1995-ben bevezette a just-in-time (Toyota Production System) rendszert, mely Japánban kiválóan működött, Thaiföldön azonban módosításra szorult. A 144 beszállító egy időben történő szállítása logisztikai, közlekedési problémát okozott volna, így bevezették a milk-run rendszert az 1990-es években, amelynek lényege az volt, hogy egy szállító gyűjti össze körútján a beszállítóktól az alkatrészeket, és egyszerre viszi be az összeszerelő üzembe.

Az amerikai és az európai autógyártók esetén nem alakultak ki a fentiekhez hasonló intézmények a tudásmegosztás ösztönzésére.

Vállalati szintű előnyök a termelési hálózatokból adódóan

A kutatás keretein belül egy kérdőív került kiküldésre 250 autó-alkatrész gyártónak, melyek öt különböző thaiföldi régióban működnek, és amelyből 24-en válaszoltak. E kutatás eredményei alátámasztották a fentiekben leírt a GPN-ekre jellemző tulajdonságokat. A megkérdezett alkatrészgyártók közel 39 %-a globális hálózat, 28 %-a regionális hálózat részét képezi. A hálózathoz való csatlakozásukat 39 %-ban indokolják a minőségi termékek gyártásával és a megbízhatósággal, 31 %-ban pedig a hosszú távú, bizalmon alapuló üzleti kapcsolatokkal. 81 %-uk valamilyen, az összeszerelő által alapított autóklub, vagy szövetség tagja. Az autógyártók a termeléshez kapcsolódó, a beszállítókat célzó tevékenységeket különböző gyakorisággal szerveznek, így rendszeres képzéseken 73%-uk vesz részt, tanácsadókat a válaszadók 17 %-hoz küldenek, rendszeres executive meeting-en 54%-uk vesz részt, 86 %-uknak van lehetősége a jó-gyakorlatot bemutató gyárak meglátogatására, ugyanennyien pedig aktívan részt vesznek a folyamatokkal, tervezéssel kapcsolatos tudásmegosztásban. Végül a válaszadók 36 %-a állította, hogy kizárják azon beszállítókat a hálózathoz, amelyek nem engedik a többi vállalatot betekinteni az ő működésükbe, gyárukba.

A hálózatban való részvételből származó legfontosabb előny alkatrész-gyártók 50 %-a szerint az autógyártók technikai segítsége, 43%-uk szerint a méretgazdaságosság. A beszállítók termelését a hálózati tagság jelentősen befolyásolja a termelékenységük növelése, a hibás gyártás csökkentése terén. A just-in-time rendszernek köszönhetően a beszállítók 97 %-ban tudják alkatrészeiket időben leszállítani, melyeket 96 %-ban időben érkeztetik is az autógyártók.

A legfőbb vállalati szintű előnyök a termelési hálózatokból adódóan tehát:

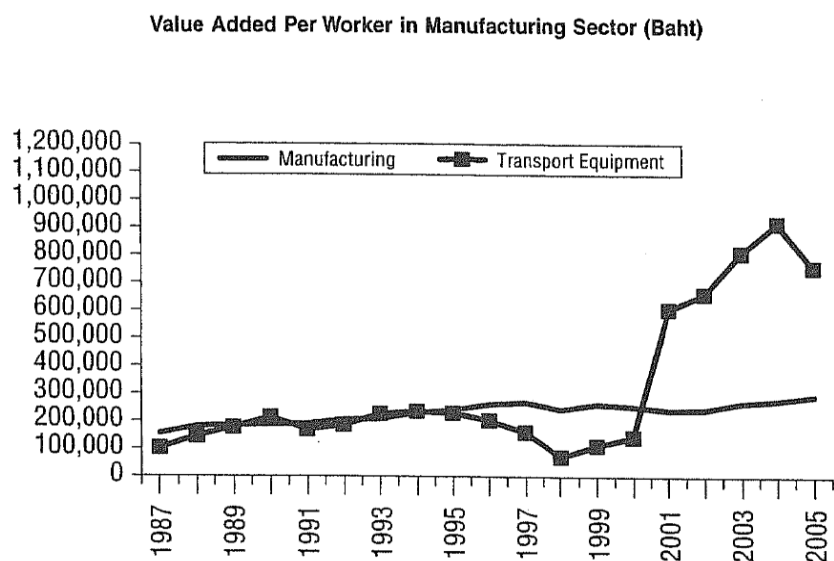
- Méretgazdaságosság
- Tudásmegosztás, technológiai támogatás, benchmarking
- Termelékenység növekedés, Hibaszázalék csökkenése
- Hosszú távú, bizalmon alapuló üzleti kapcsolatok
- Termékminőség javulás

Makro-szintű előnyök a termelési hálózatokból adódóan

A termelési hálózatokból adódóan három területen származnak kiemelkedő makró-szintű előnyök, amelyeknek alapja a magasabb volumenű termelésből adódó méretgazdaságosság növekedés.

- A munkaerő termelékenysége az autóiparban gyorsabban növekedett, mint a teljes feldolgozóiparban, köszönhetően a japán u.n. lean manufacturing és a just-in-time szállítás bevezetésének, ahogyan az a 4. ábráról is leolvasható.

3.4. ábra: A feldolgozóiparban termelt dolgozónkénti hozzáadott érték⁴²



- A thai fogyasztók a költséghatékony termelés következtében alacsonyabb áron jutnak hozzá a végtermékekhez.⁴³
- Az ország külkereskedelmi mérlegének többlete az export-orientált termelő vállalatok megtelepedése okán jelentősen növekedett.

4. Az autóipari klaszterek

A thai feldolgozóipar az 1990-es évekig Bangkokra és agglomerációjára (5. ábra - 1. zóna) fókuszált, az ország többi területe a jól kiépített tengeri kikötők, közlekedési infrastruktúra hiányában sokkal elmaradottabb volt. Ennek alapvető oka az volt, hogy a Thai-öböl (Gulf of Thailand) partvidékén kiépítették az öbölben felfedezett nagy jelentőségű kőolaj-, és földgáz lelőhelyek hasznosításához szükséges infrastruktúrát. Idővel ez a térség népsűrűség és gazdasági tevékenység tekintetében túlszűfoltta vált, Bangkokra és Samut Prakarn-ra (6. ábra – „C”) koncentrálnak az autóipari létesítmények többsége. A thai kormány a területi egyenlőtlenségek orvoslása céljából regionális fejlesztéseket kezdeményezett. Az 1980-as évek közepén az u.n. Keleti Tengerparti Terület (Eastern Seaboard Area, így Chonburi, Chachoengsao és Rayong) infrastrukturális fejlesztését indította el.

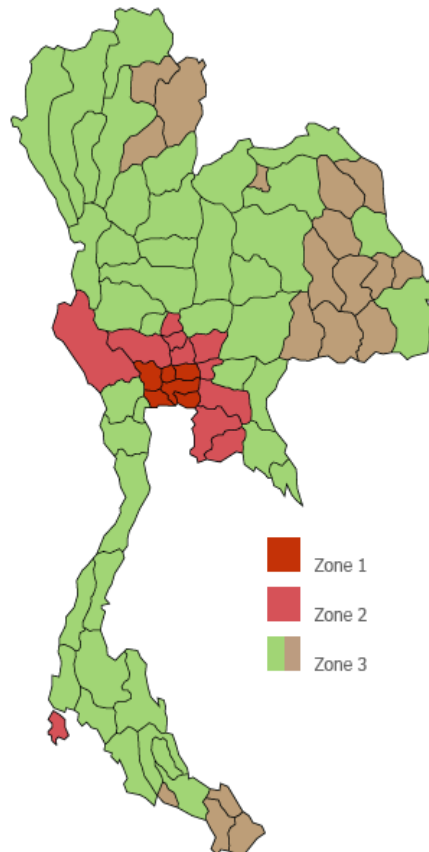
A thai kormány által végrehajtott fejlesztések, biztosított ösztönzők a következők voltak:

⁴² Forrás: National Economic and Social Development Board, National Income, and National Statistical Office Labour Force Survey

⁴³ Ezt a Thailand Automotive Institute által elvégzett kutatás is alátámasztotta, mely szerint a legtöbb autóalkatrész előállításának költsége mára olcsóbb lett Thaiföldön, mint Japánban.

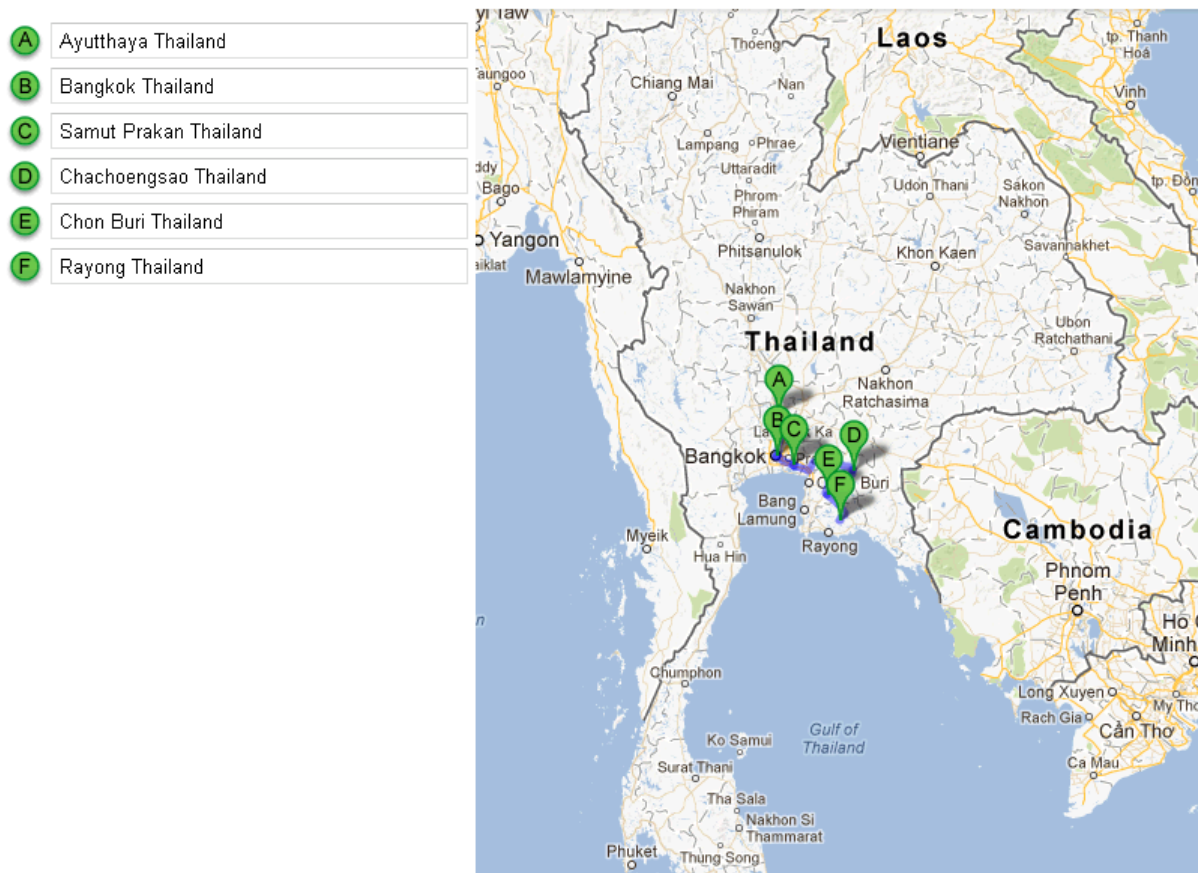
- autópályák, ipari parkok építését célzó infrastrukturális beruházások
- szociális ellátás a keleti régióban a megtelepedett vállalatok kiszolgálására: oktatás, egészségügyi ellátás, rekreációs szolgáltatások
- hosszú távú befektetéseket ösztönző adókedvezmények zónáktól függően (3. zóna, mint a leghátrányosabb régió esetén a legjelentősebb ösztönzők)

3.5. ábra: A thaiföldi - zónák



Az utóbbi 20 évben tehát a keleti és északi területeken (5. ábra - 2., 3. zóna) jelentős iparosodás zajlott, amelynek során ipari parkok épültek, thai és külföldi – elsősorban autóiipari – gyártó és összeszerelő cégek telepedtek meg, melynek eredményeként a keleti országrészen, így a Keleti Tengerparti Területen a legjelentősebb szektor az feldolgozóipar lett. A második legjelentősebb a szolgáltatási szektor, amelyet az ipari parkokban dolgozók igényeinek kielégítésére létrejött vállalkozások adnak. A mezőgazdaság a harmadik helyre szorul - ahogyan az a 8. ábrán is látszik - annak ellenére, hogy a keleti régió az egyik legjelentősebb területe a thaiföldi gyümölcsstermesztésnek. A központi régióra - amely Bangkok és agglomerációja után a második legnagyobb iparosított terület – ugyanezek a szektorális jellemzők igazak. Ez pedig már a multinacionális vállalatok esetén is igen erős ösztönző erőként jelentkezik, amikor a globális termelési hálózatuk újabb egységei számára Thaiföldet, illetve azon belül a keleti régiót választják ki.

3.6. ábra: A legfontosabb autóiipari központok Thaiföldön



A fejlesztés eredményeként a 2., 3. zónában kialakított ipari parkok és azok környezete benépesedett, gazdasági klaszterekké alakult mind Bangkoktól keletre (6. ábra – „D”, „E”, „F”), mind pedig északra (6. ábra - „A”). A legnagyobb japán alkatrészgyártók földrajzi elhelyezkedését a 60-as évektől kezdve a 7. ábra mutatja, amelyen kiemelkednek azon keleti területek, ahol a 80-as, 90-es évekig egyáltalán nem voltak jelen ezek a vállalatok. A beruházásokat követően a központi régióban elhelyezkedő 12 ipari park mellett a keleti régióban 16 ipari került kialakításra.

3.7. ábra: A legnagyobb japán alkatrész gyártók elhelyezkedése

Location	1969	1970-79	1980-89	1990-95	1996-98	Total
Bangkok	3	6	6	9	8	32
Samut Prakan	4	7	11	4	4	30
Chonburi	-	1	1	12	6	20
Rayong	-	-	-	4	16	20
Pathum Thani	1	1	8	4	1	15
Chachoengsao	-	-	3	3	2	8
Ayutthaya	-	-	-	5	2	7
Others	-	-	2	3	6	11
Total	8	15	31	44	45	143

* The figures represent numbers of production bases in Thailand belonging to members of the Japan Auto Parts Industry Association (based on a survey of members in April 1999).
Source: Lecler (2002, Table 2.5).

A világ legnagyobb autógyártó cégei (Honda, Toyota, Nissan, Isuzu, Ford, Mazda) Thaiföldet választották globális termelési bázisaik egyikének a teherautók gyártása terén. A GRP (Gross Regional Product) alapján Bangkok és agglomerációja (6. ábra – „B”, „C”) után a legfejlettebb területté a keleti régió vált, amely egyértelműen visszavezethető a thai kormány fent összefoglalt fejlesztési politikájára. A 8. ábrán látható, hogy kiemelkedően magas a többi régióhoz viszonyítva az ipari tevékenységből származó GRP a keleti és a központi területeken, amely 1995-től kezdődően 2005-ig csak tovább növekszik.

3.8. ábra: A GRP gazdasági szektorok szerinti megoszlása az egyes régiók között

Sectoral Share of GRP by Regions

(Per cent)

Region	1995				2005			
	All	Agriculture	Industry	Services	All	Agriculture	Industry	Services
North	100	18.20	29.87	51.93	100	18.07	31.88	50.05
North-eastern	100	20.69	24.13	55.18	100	18.45	24.21	57.34
Central	100	7.11	66.04	26.85	100	4.73	77.24	18.02
Eastern	100	7.51	67.58	24.91	100	5.20	72.96	21.84
West	100	17.02	36.74	46.24	100	16.81	36.83	46.36
Bangkok and vicinities	100	1.00	44.86	54.15	100	1.31	45.57	53.12
South	100	33.17	23.13	43.70	100	33.18	22.62	44.20
Whole kingdom	100	9.40	43.03	47.57	100	8.68	47.29	44.03

Source: National Economic and Social Development Board, Gross Regional Product.

A vezető vállalatok, ún. lead firms telephely választása a beszállító külföldi, vagy helyi vállalatok számára vonzerőt jelentett, így utóbbiak a nagyvállalatok által kiszemelt ipari

parkokban létesítették üzemüket.⁴⁴ Termelési hálózatok, folyamatos együttműködésen alapuló rendszerek jöttek létre.

A vállalatok részben az ipari parkokban, részben azokon kívül telepedtek meg. Bangkokban, rangsor szerint azt követően pedig a keleti régióban van a legtöbb autógyár az iparterületeken kívül. Ennek ellenére pedig – főként az ipari parkok kiemelt, központosított fejlesztése okán – a keleti régióban van a legtöbb autóiipari vállalat az ipari parkokon belül, amelyet Bangkok követ a sorban. Az autógyárak 97 %-a mindössze 3 régióra korlátozódik, Bangkokra, a keleti- és a központi régióra. Az ipari parkokban található alkatrész-gyártók többsége külföldi tulajdonban van, és általában méretüket tekintve nagyobbak, mint a parkokon kívül elhelyezkedők.

A szerzők által készített kérdőíves felmérés⁴⁵ eredményei szerint a helyszínválasztás oka

- azon vállalatok számára, akik az ipari parkokban működnek rendre a közszolgáltatások széles köre, a megfelelő közlekedési lehetőségek, a vevők közelsége;
- azon vállalatok számára, akik az ipari parkokon kívül működnek fontossági sorrendben a vevők közelsége, a megfelelő közlekedési lehetőségek, a közszolgáltatások széles köre.

Kiemelkedően fontos a vevők irányában történő áruszállítás, valamint a nyersanyag beszállítás alacsony költsége, valamint a kommunikáció költséghatékonysága. Kevés vállalat említette viszont – szerzők meglepetésére - az alacsony munkaerő költséget és a gyártóberendezések alacsony javítási költségeit.

5. Összegzés

A szerzők a cikkben áttekintik, hogy a thai feldolgozóipar Bangkok és agglomerációja területéről hogyan tevődött át részben a thai kormány regionális fejlesztési politikájának segítségével a keleti- és a központi régióba. Az ország ezen részein japán és multinacionális autóiipari összeszerelő és alkatrész-gyártó vállalatok telepedtek meg, melyek globális termelési hálózatok részévé váltak, és területi koncentrációjukból adódóan jól működő ipari klasztereket alkottak. A tanulmány makró szintű és vállalati szintű előnyöket is azonosít a globális termelési hálózatok és az ipari klaszterek tagjainak vizsgálatá során.

A cikk további kutatási irányként a thai alkatrész-gyártók helyzetének vizsgálatát javasolja, akik második körös-, illetve harmadik körös („second-, third tier”) beszállítói szintre estek vissza, továbbá kiemeli a vállalati tudásfejlesztés és –innováció mélyebb elemzésének igényét, amelyre a visszaérkezett kérdőívek alacsony száma nem adott lehetőséget. A legfontosabb következtetések:

- a liberális kormányzati politika elősegíti a hosszú távú külföldi tőkebefektetéseket,
- az aktív infrastrukturális fejlesztések, amelyek lehetőséget adnak nagyméretű gazdasági agglomerációk kialakítására, elősegítik a megtelepedett vállalatok méretgazdaságos működését, ami pedig a telephely-választás során kritikus tényezőnek számít.

⁴⁴ E jelenséget, a vezető vállalatok vonzerejét Lecler 2002-ben a Toyota-t és a Mitsubishi-t vizsgáló esettanulmánya is alátámasztotta.

⁴⁵ Eredményeit megerősítik a Thailand Development Research Institute 1998-ban végzett kutatásának következtetései.

4. A nemzetközi termelési hálózatok - a globális versenyképességek kiépítése⁴⁶

-
Erdős Rita

PhD hallgató, BCE, Vezetői Számvitel Tanszék, Pénzügyi és Számviteli Intézet és Gazdasági Jogi Intézet

***Yongjiang Shi:** A University of Cambridge oktatója, kutatója. PhD fokozatát a pekingi Tsinghua University-n szerezte, melynek témája a nemzetközi termelési hálózatok szerkezete. Kiemelt kutatási és tudományos érdeklődési területei a következők: globális termelési virtuális hálózatok, nemzetközi termelési képességek fejlesztése, multinacionális vállalatok stratégiai Kínában, technológia transzfer és termelési mobilitás, termelési stratégia, nemzetközi stratégiai szövetségek.⁴⁷*

***Mike Gregory:** A University of Cambridge professzora, a Termelés és Menedzsment részleg vezetője, a Termelési Intézet igazgatója és alapítója. Fő kutatási területei a termelési stratégia, technológia menedzsment valamint a nemzetközi termelés és termelési politika.⁴⁸*

Absztrakt

A változó piaci lehetőségeknek, változó versenykörülményeknek és változó vezetési módszereknek köszönhetően a transznacionális vállalatok növekvő jelentőségű kérdése a nemzetközi termelési hálózatok felépítése és működése. A cikk célja a nemzetközi termelési hálózatokról szóló rendszerezett ismereteket nyújtása. Mindezt a hálózatok elemzésével, felépítésük osztályozásával, és képességeik feltáráásával teszik meg a szerzők. Négy nemzetközi hálózatot tanulmányoztak, melyekből a következő eredményekre jutnak:

- új konfigurációs térképet dolgoznak ki,
- stratégiai képességeket határoznak meg, valamint
- hálózati trendeket, irányokat ismertetnek.

1. Bevezetés

A globalizáció a transznacionális vállalatok nemzetközi termelési rendszereinek átszervezéséhez vezet, melyekre a kutatások kevés figyelmet fordítottak korábban. A termelés menedzsment, az alapfolyamatok menedzsmentje területén gyors változásokat figyelhetünk meg. A gyártási rendszerek tekintetében a gyár központúság („*factory focus*”) helyett nemzetközi vállalatok gyárhálózatai kerülnek előtérbe. („*corporate international factory network*”). Ezek a hálózatok pedig nemcsak új stratégiai képességekkel és felépítéssel rendelkező új rendszerek, hanem új elméleti kérdéseket is felvetnek a rendszerekkel és a döntéshozatali folyamatokkal kapcsolatban.

⁴⁶ Az összefoglaló *Yongjian Shi – Mike Gregory (1998): International manufacturing networks – to develop global competitive capabilities, Journal of Operations Management, 16, p. 195-214* cikke alapján készült

⁴⁷ Forrás: <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/people/ys/> Letöltve: 2013. április 2.

⁴⁸ Forrás: <http://www.csap.cam.ac.uk/network/mike-gregory/> Letöltve: 2013. április 2.

A cikk öt részből épül fel. A bevezetést követő második részben bemutatják a szerzők, miért érdemel kiemelt figyelmet a nemzetközi termelés és mik a legfontosabb kérdések. A harmadik részben a hálózatok elméleti megközelítését illetve modelljeit mutatják be, valamint leírják a cikk eredményeinek és a gyakorlati projektek kapcsolatát. A negyedik részben négy esettanulmányt találunk, melyek a közelmúlt négy strukturális hálózati átalakulását írják le. Az ötödik részben pedig az eredmények és a felülvizsgált, módosított modellek kerülnek ismertetésre. A cikk végén a további kutatások szükségességére és irányára világítanak rá a szerzők.

2. Háttér

2.1. A változó iparági környezet

Hagyományosan a vállalatok nemzetközi üzleti stratégiáikat a *nemzeti piacokra* építették, tehát úgy határozták meg céljaikat és politikáikat, hogy a nemzeti piacok szükségleteit kielégítsék. Az ez alapján kialakuló *nemzetközi piacokat* nem definiálhatjuk az egyes nemzeti piacok összességéként. A nemzetközi kommunikáció fejlődésével, politikai szabályozások megváltozásával, a gyors gazdasági növekedés eredményeként kialakult a *globális piac*. A globális piac a nemzeti piaci igényeken alapul, azokat azonban közös metszetet keresve egységesítik, így nem egyezik meg a korábbi piac felfogással. A növekvő globális piaci igények kielégítésére a hagyományos termékek és stratégiák nem megfelelőek, így a multinacionális vállalatok termékeinek, és gyártási rendszereinek átalakítására van szükség.

Mindenek ellenére természetesen a nemzeti piacok sem fognak eltűnni. Mindez nemcsak a versenytársak számának növekedését jelenti, hanem a versenyelőny tekintetében is minőségi változások várhatóak. A versenyelőny legfontosabb tényezői eddig a következők voltak: alacsony költségek, magas minőség, gyors termékfejlesztés, flexibilitás, rövidebb kiszolgálási idő, vagy mindezek összessége. A szerzők szerint ezek a globális versenyben ma már alapkövetelmények.

A szerzők szerint Skinner (1969) átváltásról szóló elmélete, illetve Porter (1986) alapvető versenystratégiái már nem lesznek elegendőek a globális versenykövetelmények kielégítésére. A vállalatoknak nagyobb figyelmet kell fordítaniuk a belső képességeik építésére.

A kommunikáció és a szállítási lehetőségek fejlődésével a vállalatoknak több lehetőségük van arra, hogy hatékonyabban szervezzék működésüket. Ezek az új ösztönzők és így a megváltozott körülmények követelik meg illetve teszik lehetővé a hálózatok kialakulását. Mindehhez pedig a termelési körülmények újabb megközelítésére van szükség.

2.2. Nemzetközi termelési hálózatok irodalmának áttekintése

Elterjedt hiedelem szerint a vállalatok termelési stratégiája a vállalat földrajzi elhelyezkedésétől függetlenül megvalósítható, valamint a nemzetközi termelési hálózatok tervezését leegyszerűsíthetjük a helyszínválasztási döntésre, illetve a megfelelő gyár kialakításának feladatára.

DuBois et al (1993) a nemzetközi termelési szerkezet (IMC) és a termelési stratégia közötti kapcsolatot vizsgálták. Négy fő termelési teljesítmény szempontot azonosítottak: hatékonyság/költség, minőség, megbízhatóság és rugalmasság. Ezek másik három tényezővel együtt (piaci orientáció, tapasztalat, termékjellemzők) kiemelt szerepet játszanak a nemzetközi termelési szerkezeti stratégiák kialakításában.

Flaherty (1986) empirikus kutatására alapozva megállapította, hogy egy bizonyos nemzetközi termelési szerkezet stratégia, a földrajzilag megfelelően szétszórt egységekkel és megosztott infrastruktúrával szinergia előnyt hozhat a hálózat számára.

Ferdows (1989) a nemzetközi termelési rendszert gyárak hálózatoként definiálta, melyben minden gyár más és más szerepet tölt be. Az egyes gyárak szerepét próbálta összekapcsolni a stratégiai motivációkkal, illetve a hálózaton belüli tanulási lehetőségekre koncentrált.

Cohen et al. (1989) a hálózatot a szállítók, gyárak és piacok kapcsolataként értelmezi, melyek nemzetközi termelési stratégiáját a nemzetközi pénzügyi tényezők, mint az átváltási árfolyamok változása, adók, vámok határozzák meg. Ezek a tényezők befolyásolják a transznacionális vállalatok működését.

Dicken (1986, 1992) két termelési koordinációs stratégiát különböztet meg: horizontális terjeszkedés, valamint vertikális integráció.

De Meyer és Vereecke (1994) két termelési hálózati struktúrát ismertet: termék fókusz és folyamat fókusz, melyek összeegyeztethetők Dicken besorolásával.

A szerzők a fentiek alapján azt állapítják meg, hogy kevés komoly kutatást találunk eddig a gyárak hálózatával, valamint a stratégiák kialakításával kapcsolatban is.

2.3. Új koncepciók a nemzetközi termelési rendszerekre

A nemzetközi gazdasági fejlődés eredményeként a termelési rendszerek új koncepciójának kifejlesztése is szükségessé vált, egyetlen domináns elmélet kifejlesztése azonban a szerzők szerint nem lehetséges. Egyes vezetők szerint a globális integráció/koordináció elve lesz az elfogadott, míg mások szerint az úgynevezett „multidomestic”, az egyes nemzetek szabályai szerinti megközelítés lesz megfelelő.

A nemzetközi termelési hálózatok kutatásainak a következő kérdéseket kell megválaszolni:

- Mit nevezünk nemzetközi termelési hálózatnak? Megfelelőek-e a ma létező termelési rendszer koncepciók, illetve amennyiben nem, mely koncepciók lehetnek kielégítőek?
- Mi a feladata a nemzetközi termelési hálózatoknak? Milyen stratégiai követelményekkel állnak szemben a hálózatok, illetve milyen stratégiai képességeket feltételeznek ezek?
- Képességeikre alapozva mit tudnak a nemzetközi termelési hálózatok tenni?
- Hogyan egyeztethetők össze a hálózatok feladatai illetve azok képességei? Hogyan kell a stratégiai folyamatokat kialakítani, hogy a nemzetközi termelési rendszereket globálisan koordinált hálózatokká fejlesszék?

2.4. Nemzetközi termelési hálózatok kutatási programja

A szerzők kutatási programjának céljai:

- 1) Új elméleti tudás kifejlesztése, mellyel jobban megérthetők a hálózatok céljai, felépítése és képességei
- 2) Kialakítani egy olyan folyamatot, mely magában foglalja a nemzetközi termelési stratégia elemzését és kialakítását, valamint a hálózat globális koordinációvá alakítását.

Így a kutatási programnak két része van: tudás-alapú kutatás és alkalmazás-alapú, gyakorlat orientált kutatás. *Az elvégzett kutatás három szakaszból épült fel: (1) elméleti modell felállítása, (2) előtesztelés, (3) esettanulmányokon keresztüli tesztelés. Az első és második szakaszban 15 vállalatot tanulmányoztak a szerzők, jelenleg pedig az itt megszerzett ismereteket tesztelik a kutatás harmadik szakaszában.*

2.5. A cikk fókusza

A cikk elsősorban a tudás-alapú kutatást mutatja be, az első és a második kutatási szakaszra koncentrálna. A szerzők négy tipikus esetet emeltek ki, melyeken keresztül a hálózatok kialakulására vonatkozó legjellemzőbb folyamatokat írják le. A hálózat kialakulása mellett a stratégiai képességek és a vezetői viselkedések is ismertetésre kerülnek.

3. Kutatástervezés

A kutatás első fázisában meghatározzák a nemzetközi termelési döntésekhez szükséges iparági eszköz- és folyamat- követelményeket. A második fázisban modelleket fejlesztenek ki, hogy az alapvető megállapításokat ezekkel támasszák alá. A harmadik fázisban egy kézikönyv segítségével tesztelik a kialakított modelleket, illetve ahol szükséges, módosítják azokat.

A szerzők 15 vállalati esetet tanulmányoztak (pl. gyógyszeripar, gyorsételek, tervezői tevékenység). Az információgyűjtés módja nagyon sokrétű volt: éves beszámolók, internet, interjúk.

A fenti módszerrel kialakítottak egy modellt, mely az esettanulmányok hatékonyabb vezetését segíti a komplex nemzetközi termelési rendszerekben.

Nemzetközi termelési hálózatok osztályozása

A szerzők osztályozása két dimenzió mentén történt. Megfigyelték a koordináció mértékét, valamint a gyárak földrajzi szétszórtságát. Porter (1986) alapján a szerzők a koordináció mértéke szerint két fő megközelítést különböztetnek meg (multidomestic, globális), a két dimenzió mentén pedig hét tipikus vállalati szerkezetet (MMC1-2-3, GMC1-2-3-4) definiálnak. Az 1. táblázat a termelési hálózatok osztályozását, valamint a csoportok legfontosabb jellemzőit foglalja össze.

4.1. táblázat: Nemzetközi termelési hálózatok osztályozása

	Koordinációs feltételek a hálózatokban	
	<i>Multidomestic</i>	<i>Global</i>
Gyárak szétszórtsága	- helyi piacra termelés - autonómia - gyenge koordináció - független gyárak	- integráció és koordináció - kölcsönös függőség
Globális	MMC3: Globalised Manufacturing Configuration. - globális és lokális válaszok (glokális) - erős piaciorientáció - autonómia - versenylőny: helyi erőforrások elérése, képes igazodni a nemzeti jellegzetességekhez, gyors válaszképesség, speciális szolgáltatások, hálózati szinergia (R&D), autonómia Pl: Japán vállalatok - Honda, Mitsubishi	GMC4: Global-Coordinated Manufacturing Configuration. - világszerte szétszórta termelés - homogén stratégia - közös termék, technológia és működési mechanizmusok - globális termékek - standard folyamatok - standard menedzsment mechanizmusok - a hálózat globálisan helyezi el egységeit a helyi piacok elérésére Pl: McDonalds, KFC
	Multinacionális	GMC3: Global-Integrated Manufacturing Configuration. - a vállalati értékláncok szétszórva sok országban. Cél: jobb hozzáférés az erőforrásokhoz, piacokhoz, stratégiai képességekhez - vertikális integráció - a folyamatok egyes szintjeit központosítják a duplikációk elkerülése a cél Pl: Coca Cola
Regionális	MMC1: Regional Manufacturing Coordination - régióként szétszórta gyárak (Európa, Távol-Kelet) - gyárak a helyi országokra, regionális piacokra szabva - gyárak között nincs koordináció	GMC2: Regional Exporting Manufacturing Configuration. - a nemzetközi termelést egy régióba összpontosítják, de a termékek elérhetik a globális piacot - regionálisan koordinált termelési hálózat - globális termékfejlesztés
Helyi	NINCS ILYEN	GMC1: Home Exporting Manufacturing Configuration. - egy országba központosított termelés - globális logisztikai rendszer Pl: Boeing jet, Rolls-Royce

Forrás: Yongjiang and Gregory (1998, 203.o)

A *multidomestic* megközelítés gyenge koordinációt, szinte egymástól független, önálló termelőegységeket (gyárakat) feltételez, melyek földrajzilag közel helyezkednek el a megcélzott piacokhoz. Gyakran a termelés tekintetében teljesen önálló egységek, csak pénzügyi szinten tartoznak beszámolással a központi egységnek.

A *globális* koordinációba azok a vállalatok sorolhatók, melyek a földrajzilag szétszórta termelési rendszer gyárait szorosan, szigorúan koordinálják és összefogják. Mind a terméktervezés és -fejlesztés, mind a termelés integrált tevékenység. A termelési rendszert egy egységes egészként értelmezik, melyben tudásmegosztás működik, a feladatokat központilag optimalizálják.

A *termelés szétszórtsága* a helyi termeléstől (*domestic*) a világszintű termelésig (*worldwide*) terjedhet. A *helyi* termelési rendszerben minden termelés egy országban van, innen szolgálják ki a helyi és az export igényeket is. A *regionális* megközelítés szerint a termelést (gyárak és hálózatok) régiók szerint szervezik (Európa, Észak-Amerika, Távol-Kelet). A *multinacionális* termelés azt jelenti, hogy gyárak csak néhány országban vannak, így a földrajzi szétszórtság nagy társadalmi és pszichológiai különbségeket eredményezhet. A *világszintű* termelési rendszerben a világon mindenütt szétszórta termelési egységek, ezzel helyileg kielégítve a piaci igényeket.

Nemzetközi termelési hálózatok stratégiai képességei

A vállalatok képességei teszik lehetővé számukra a megújulást, növekedést és a fejlődést. Minden fenti *termelési szerkezetnek más és más* képességei vannak, így a stratégiai követelményeknek különbözőképpen tudnak megfelelni. A nemzetközi termelési hálózatok stratégiai képességeit a következő négy csoportba sorolták a szerzők:

- erőforrás hozzáférhetőség (képesség a piaci jelenlét elérésére, ezzel új erőforrások elérése)
- takarékoság (koordinációból/integrációból származik – a hálózaton keresztül nagyobb hatékonyság érhető el, ezzel a versenyképesség növelhető)
- termelési mobilitás
- tanulási képesség.

4. Az esettanulmányok

1. Esettanulmány – a termelési rendszerek új víziója

Az eset a világ egyik legnagyobb kazángyártójával foglalkozik, melynek 1980-ig működő világ szintű export politikája volt. A vállalat központja Észak-Amerikában található. Az 1980-as évek közepétől a vállalat külföldre, fejlődő országokba kezdte kiszervezni termelését, így 1984-ben Jakartában, Indonéziában, majd szintén 1984-ben Pekingben, Kínában nyitottak gyáregységet.

Tapasztalataik szerint jelentős előnyöket értek el, hiszen a marketingben elérhetőbbé váltak a helyi és regionális piacok, jobb szolgáltatást képesek így nyújtani a helyi vevőknek. Mindemellett másodlagossá vált a költségcsökkentés lehetősége is. A lehetőségek még jobb kiaknázása érdekében még több termelőegységet létesítettek Indiában, Törökországban, Egyiptomban, gyorsan növekedett a vállalat. A következő előnyöket sikerült elérniük a terjeszkedéssel:

- Versenyképes árak (alacsonyabb szállítási költségek, rövidebb szállítási idő, olcsóbb helyi munkaerő és alapanyagok)
- Jobb minőségű helyi szolgáltatások (gyorsabb kiszolgálási idő, vevőismeret)
- Világszintű export lefedettség: Kanada, Kína, Ciprus, Egyiptom, Indonézia, Mongólia, Fülöp-szigetek, Szaúd-Arábia, Szíria, Thaiföld, Egyesült Államok
- Állami támogatásokat és finanszírozási lehetőségeket
- Nagyobb rugalmasság - a különböző egységek tapasztalatainak átvétele

Az előnyök mellett a duplikáció képviselte az árnyoldalát a terjeszkedésnek. Ennek legyőzése érdekében hálózatosítást, központosítást kezdtek, melynek eredményeként az egységek jelenleg a hálózatban *specializáltabb termékfókusszal* rendelkeznek és mindezt a *nemzeti erőforrásokra* építik. *Optimalizálták a termelést és a szállítást, ezzel csökkentve a szállítási költségeket.* Mindennek köszönhetően természetesen *összetettebb lett a struktúra és a koordináció.*

Összefoglalva a következő két lépésen keresztül fejlődött a vállalat szerkezete és ezzel együtt a vállalati koordináció is. Regionális termelésből (MMC1) multinacionális termelési rendszerré (MMC2), majd globálisan integrált termelési rendszerré (GMC3) fejlődött. Ezzel egyidejűleg a vállalat stratégiai képességei is változtak. Az erőforrások hozzáférhetősége

helyett a takarékoság (költséghatékonyság), hatékonyság és erőforrás integráció lett hangsúlyos a hálózatban.

2. Esettanulmány – a fejlesztés új motivációja

A vállalat a következő három üzleti szegmensben tevékenykedik: háztartási szerek és kozmetikumok, gyógyszerészeti termékek valamint ételek. A helyi igények eltérősége, nemzeti ízlések különbözőségei miatt erős multidomestic stratégiája volt a vállalatnak. Agresszív külföldi befektetések, felvásárlások, összeolvadások sorával világszintűvé pozícionálta magát. Több mint 120 országban volt jelen az 1990-es évek elején. A nemzeti piacokra épített stratégia sikeres volt, a termelésben azonban duplikációk voltak jelen, ami sok költséget okozott vállalati szinten. 1995-ben döntöttek úgy, hogy globálisan koordinált hálózatot alakítanak ki.

Elsőként a háztartási és kozmetikum szegmensben tettek lépéseket. Hét régiót hoztak létre földrajzi és kulturális jellemzők alapján, standardizálták a termelési és vezetési folyamatokat, nemzeti helyett regionális, majd regionális helyett globális termékeket gyártottak, valamint hálózatban belül megosztható menedzseri folyamatokat alakítottak ki. 1996-ban látva a sikereket, a gyógyszerészeti üzletágra is hasonlókat vezettek be.

Következő lépésként először Európában racionalizálták a működést, 16 helyett 3 termelési központot hoztak létre. A termelési egységeket a legfontosabb termelési és működési tényezőikre alapozták, ezek voltak saját erősségeik. Így a belső termelés sokkal egyszerűbben irányíthatóvá vált és tanulási mechanizmusok, tudásmegosztás, közös probléma megoldási rendszerek is kialakultak.

A következő kihívásokkal kellett szembenézni a vállalatnak:

- vállalatban belüli hálózatok,
- vevő specifikus termékek előnyeinek megtartása, illetve ezek átvitele regionális és globális szintre,
- egyidejű terméktervezés és termelés nehézsége.

A fenti intézkedésekkel globálisan koordinált termelési rendszert (GMC4) építettek ki. Regionális termékeikből globálisak lettek, standardizálták a termelési folyamatokat, valamint a stratégiai regionális piacokra építve centralizálták a termelési helyeket. A vállalat reményei szerint mindez erőforrás-, tudás- és tanulás- megosztással jár majd együtt, melynek köszönhetően erősödik a méretgazdaságosság és más vállalati képességek.

3. Esettanulmány – a termelési hálózat új felépítése

A vállalatnak 47 helyen, 32 országban, 17 000 munkavállalóval folyt termelési tevékenysége. Globálisan integrált értéklánccal rendelkezett, nemzetközi termelési stratégiája a következő alapokon nyugodott:

- erősen centralizált stratégiai központok működtetése, melyekben tömegtermékek gyártása folyik globális igények kielégítésére, illetve emellett termékfejlesztést is végeznek;
- specializált és földrajzilag szétszórta *regionális gyárak* működtetése a komplexebb termékek előállítására;
- szélesen szétszórta és piac által vezérelt *helyi csomagoló és termelő egységek* a helyi, lokális piacok igényeire építve.

Versenyhársaival szemben optimális és kiegyensúlyozott hálózattal rendelkezett a hatékony termeléshez, illetve a helyi piacok hatékony kielégítéséhez.

A vállalat legfontosabb terméke a ZTK, mely a világ legsikeresebb gyógyszere. Ennek tömegtermelése főként az Egyesült Királyságban és Szingapúrban folyt. A termék termelési folyamata 24 stratégiai és regionális gyárban (másodlagos termelőegységek) történt, melyek minden kontinensen megtalálhatók voltak. Gyártása egyszerű, ezért ezek a másodlagos termelőhelyek végezték a végső csomagolást, hogy a lokális piacokat közvetlenül ki tudják szolgálni. Ezeken kívül még több, mint 20 termelő és csomagoló gyárban foglalkoztak ezzel a termékkel, hogy más helyi piacokat is kielégítsenek.

Az 1980-as években földrajzi terjeszkedést figyelhattunk meg, majd az 1990-es évektől a vállalat racionalizálta a világszintű termelését. A lazán összekapcsolt gyárait integráltabb, jobban koordinált hálózattá alakította át. Összefoglalva: globálisan integrált termelési szerkezetű (GMC3) vállalattá vált. Ennek legfontosabb előnyei a hatékonyság, a magas minőség és megbízhatóság voltak. Kiaknázták mind a termelési előnyöket, mind a helyi piaci lehetőségeket. Az új szervezet azonban gyengeségekkel is rendelkezett. A termelés költségeinek minimalizálása nehézkessé vált, szétszabdalt ellátási lánc alakult ki, valamint a globális termelés feletti kontroll is szétszórt volt.

4. Esettanulmány – a termelési hálózatok új mechanizmusa

A következő vizsgált vállalat pékárú készítő eszközök vezető előállítója. Az 1980-as években felvásárlások és összeolvadások révén gyorsan növekedett, erős jelenlétet épített ki különböző földrajzi piacokon. Két gyártó egységet működtetett az Egyesült Államokban, egyet Ausztráliában, kettő pedig az Egyesült Királyságból szolgált ki a világ többi részének piacait.

A vállalat fő jellemzője, hogy egyedi, egyszeri megrendelésekre dolgozik, specializált termékeket gyárt. Ennek ellenére létezik egy termékkatalógusuk, mely elsősorban a megrendelők gondolkodásának vezetésére szolgál. Több mint 500 féle terméket állítanak elő, melyeket régóta próbálnak modularizálni annak érdekében, hogy a termelési hatékonyság is növekedjen és a vevői igényeknek is eleget tudjanak tenni.

A világ minden táján hasonló, vagy szinte teljesen egyforma gyáraik voltak, mert a termékek egyediek, tehát mindenütt tudni kell „mindent” gyártani. Mindemelllett a világon mindenütt hasonló vállalatokat vásároltak fel és nehéz, valamint drága a termékek szállítása, ami szintén nem engedi meg a specializációt.

A vállalat korábban multidomestic stratégiát folytatott, melynek megfelelően duplikációkat figyelhattunk meg a termelésben. Ennek ellenére ezek az ismétlődések tették lehetővé számára a belépést különböző piacokra. Egyes piacokon hosszantartó fejlődést figyelhattunk meg, míg az újonnan növekvő piacok nagyon költségérzékenyek voltak, megakadályozva az előrelépést.

A vállalat vezetése szerint a következő három lehetséges fejlődési irány közül választhattak:

- *jelenlegi stratégiájának megerősítése fókuszáltabb termeléssel és az eddigi duplikált működéssel a helyi piacok kielégítése érdekében;*
- *képességeik fejlesztése a globális piacon való jelenlét céljából anélkül, hogy átváltást engednék a minőség és az alacsony költségek között;*

- felvásárlásokkal, összeolvadásokkal diverzifikálni működésüket, így teljesen új kompetenciákat kiépíteni.

A vezetés úgy döntött, a globális versenyképesség megteremtése céljából új képességeket fejleszt, ennek értelmében a következő lépéseket tették meg:

- globális termékek fejlesztése;
- az Egyesült Királyságban levő gyár tesztüzemmé alakítása (egyidejűleg a termelés centralizálása, a különböző termék termelésének más-más gyárakba telepítése), ezzel méretgazdaságossági előnyök elérése a minőség és a szállítás megbízhatóságának romlása nélkül;
- új globális üzleti politikák kiépítése;
- az értéklánc átszervezése;

Jelenleg a vállalat globális terméket állít elő relatíve standardizált termelési folyamat során, melyet hat gyárban, négy földrészen értékesítenek. Globálisan koordinált termelési szerkezetnek (GMC4) nevezhetjük a felépítését. A hatékonyságot a tanuláson és koordináción keresztül éri el, ugyanakkor növeli a piacok és különböző erőforrások elérhetőségét is. A termelésben továbbra is fennállnak duplikációk, ez azonban csak a speciális termékek magas szállítási költsége miatt figyelhető meg. A jövőben további centralizálást terveznek.

5. Megállapítások és a felülvizsgált modell

5.1. A globalizáció vezérlőerői

A globalizáció két fő jellemzője a *földrajzi szétszórtság* és a kölcsönösen egymástól függő gyárak közötti *koordináció*. A fenti esettanulmányok alapján látható, hogy globalizáció jellemzői mögötti vezérlőerők komplexek és sokfélék. A földrajzi szétszórtság hajtóerői jellemzően külső tényezők:

- új piaci lehetőségek,
- fejlődő országok gyors növekedése,
- globális verseny.

A földrajzilag szétszórt gyárak közötti koordinációt a következő hajtóerők vezérlik:

- regionális szabad kereskedelem,
- globális verseny,
- magas hatékonyság követelménye,
- minőség és szolgáltatások romlása nélküli alacsony költségek.

5.2. A termelés új stratégiai képességei

A szerzők a nemzetközi termelési hálózatok stratégiai képességeit az esettanulmányozott nemzetközi vállalatcsoportok menedzsereivel (vállalatcsoport szintű termelésvezetők és igazgatók, vezérigazgatók, projekt- és gyárvezetők) készített interjúk alapján a 2. táblázatban foglalták össze.

4.2. táblázat: Nemzetközi termelési hálózatok stratégiai képességei

1) Stratégiai célok elérhetősége - a hálózat szétszórtságának eredménye
- stratégiai piacok: kereskedelmi korlátok legyőzése, gyors válasz, közeledés a fogyasztókhoz
- termelési tényezők: munkaerő, alapanyagok, energia, technológia...nemzeti erőforrások kiaknázása
- menedzseri képességek: menedzseri tudás, szervezeti képességek adminisztráció, vállalati értékek, kultúra
- globális változásokra érzékenység: vevői igények megértése, érzékenység jövőbeni trendekre, információkra, technológiára, versenyre
- más speciális előnyök: politikai előnyök, üzleti és társadalmi kapcsolatok...
2) Takarékosági képesség - a hálózati koordináció eredménye
- méretgazdaságosság: speciális a szétszórt értéklánc struktúra esetében
- tevékenységek duplikálásának csökkentése: minden tevékenységre
3) Termelési mobilitás - a hálózat szétszórtságának eredménye és követelménye
- termék/folyamat mobilitás:
- menedzseri képességek mobilitása: tudás, képességek, kultúra, értékek tanulási folyamata
- gyár termelési rugalmassága: széles termékkála és méretgazdaságosság a globális változások miatt, rugalmas rendszer a termékéletciklus változásai miatt
- hálózat termelési rugalmasság: a hálózat rugalmasabban tudja változtatni a helyeket, értékteremtő kapcsolatokat
4) Tanulási képesség - a hálózati koordináció eredménye és követelménye
- speciális tanulási lehetőségek: széles külső és belső összehasonlíthatóság, csere, benchmark
- nemzeti képességek integrációja: kultúrák összeolvadása, a speciális nemzeti erősségek átvétele, eltanulása
-globális termék integráció: világszintű termékkeresletből tanulni és a világtermékek kifejlesztéséhez szükségesek fő követelmények megtanulása

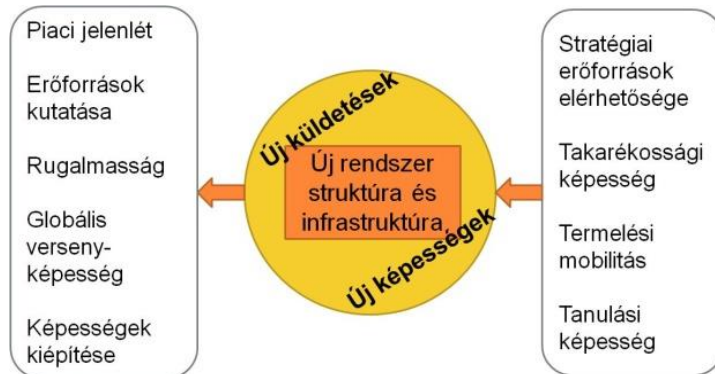
Forrás: Yongjiang and Gregory (1998, 209.o.)

Az esettanulmányok alapján arra a következtetésre juthatunk, hogy a hálózatok négy stratégiai képessége elsősorban a globális termékek kialakításával, a gyárak földrajzi szétszórtságával és a közöttük kiépülő koordinációval fejleszthető ki.

A tanulmányok alapján kidolgozott modell alap gondolata az, hogy a fejlődő termelési rendszerek új küldetéseket dolgoznak ki illetve tekintenek magukénak, melyek eléréséhez új, illetve változó stratégiai képességek szükségesek. Az új küldetéseket és a megváltozott

stratégiai képességeket a termelési hálózatoknak új struktúrája és mechanizmusai kapcsolják össze. Csak ezekkel képesek elérni az új célokat, illetve kifejleszteni az új képességeket. A modellt az 1. számú ábra foglalja össze.

4.1. ábra: Termelési hálózatok új küldetései és képességei



Forrás: Yongjiang and Gregory (1998, 210.o.)

5.3. A nemzetközi termelési hálózatok konfigurációi

A termelési hálózat tervezésének különböző kérdései (földrajzi szétszórtság, horizontális és vertikális koordináció, különböző operatív mechanizmusok) nem kezelhetők egymástól függetlenül, azokat a hálózat más összetevőivel együtt logikusan és konzisztensen kell felépíteni.

A 2. ábra egy térképen mutatja be a nemzetközi termelési hálózatok szerkezetét, konfigurációit. Az ábra hét különböző szerkezetet különböztet meg, melyeket négy blokkba sorol (multidomestic autonóm hálózatok, regionális fókuszú hálózatok, globális koordinációs hálózatok és globális export hálózatok).

4.2. ábra: Nemzetközi termelési hálózatok konfigurációi

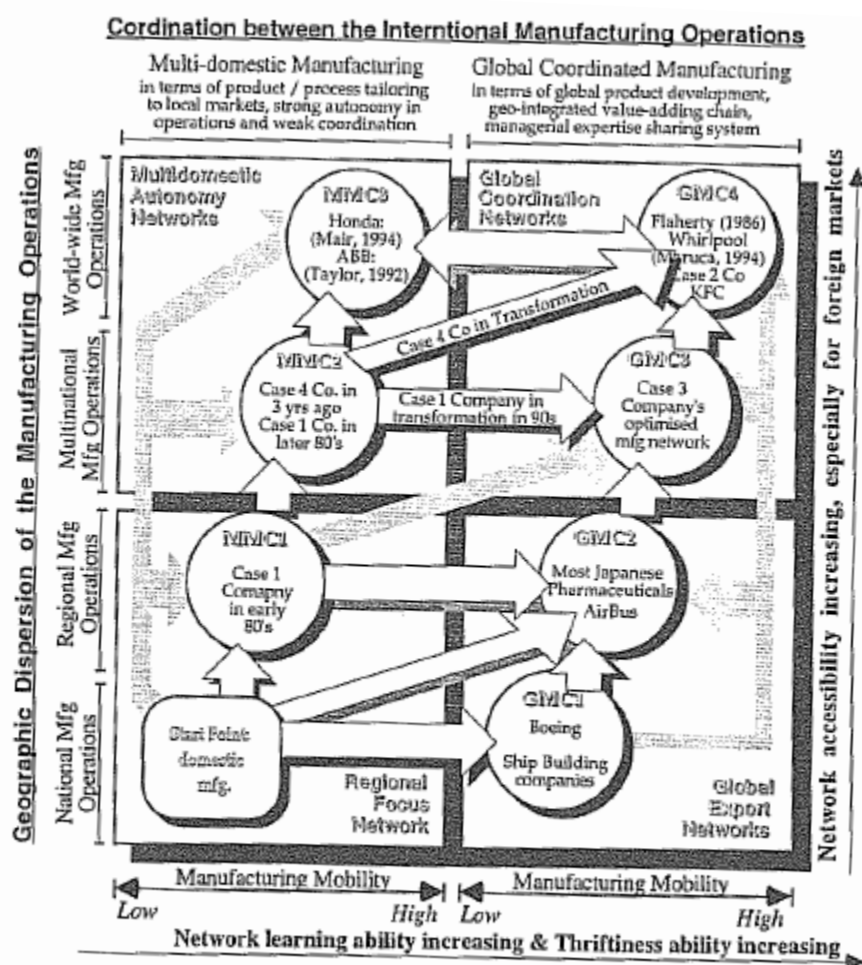


Fig. 5. Map of international manufacturing network configurations.

Forrás: Yongjiang and Gregory (1998), 211.old.

A vízszintes tengelyen a koordináció mélysége, a függőlegesen a gyárak szétszórtsága látható. A bal oldali oszlop a multidomestic termelési hálózatot, míg a jobb oldali a globális orientációjú hálózatokat tartalmazza. A szerzők a hálózatok szerkezetével összefüggésbe hozták a stratégiai képességeket is. A termelési mobilitás mindkét hálózatot (multidomestic és globális) belül az alacsonytól a magasig terjed, a hálózat elérhetősége pedig a gyárak

szétszórtságának növekedésével együtt növekszik. A tanulási képesség, valamint a takarékoság képessége szintén a koordinációval áll kapcsolatban. Minél szorosabb koordinációról beszélünk, annál erősebbek ezek a képességek a hálózatokban.

A bal alsó sarokban a *regionális fókuszú hálózatok* helyezkednek el. Ezekben kis számú nemzeti vagy regionális gyár jellemző, melyek között nincs (vagy minimális a) koordináció.

A bal felső sarokban látható *multidomestic autonóm hálózatok* esetében világszinten szétszórt gyárakat találunk szintén alacsony koordinációval, egymástól független működéssel.

A jobb alsó sarokban a *globális export hálózatok* kaptak helyet. Ezeknél kevés, nemzeti vagy regionális gyárat számlálhatunk meg, melyek koordináltan, összehangoltan működnek.

A jobb felső sarokban látható *globális koordinációs hálózatok* esetében a világszerte szétszórt gyárak erős koordinációja, összehangolt irányítása a jellemző.

A szerzők által kialakított térkép bemutatja a hálózatok lehetséges formációit, illetve azok kapcsolatát a hálózati képességekkel. Az egyes szerkezetek közötti fejlődési lehetőségeket a térképen jelölt nyilak mutatják. A szerzők szerint a következő kettő tipikus konfigurációt kell kiemelni.

A globálisan integrált termelési hálózat (GMC3) földrajzilag szétszórt, vertikálisan integrált értéklánc. Itt a legkedvezőbb az erőforrások elérése az egységek megfelelő földrajzi elhelyezésével, melyre az első esettanulmány nyújt kiváló példát. A szervezeti forma hiányossága, hogy limitált jelenlétet biztosít a helyi piacokon.

A globálisan koordinált termelési hálózatok (GMC4) földrajzilag szétszórt, horizontálisan koordinált gyárak rendszerei. A struktúra előnye a megosztott, közös infrastruktúra és a mechanizmusok szinergiája a hálózatban. Példaként a McDonalds és a KFC hálózatokat hozhatjuk. Egyes szerzők szerint ez a forma fog elszaporodni és segíteni a vállalatokat a képességeikre fókuszálásban. A második esettanulmány vállalat erre törekszik, ott azonban megmaradtak a termelésben a duplikációk, ami a hatékonyság romlásához vezethet.

A harmadik esettanulmány vállalata a fenti két struktúra előnyeit kombinálja. Centralizálja és specializálja a termelést (tömeggyógyyszer és speciális termelési folyamat), eközben lokalizálja vagy testre szabja a működést (csomagolás) a helyi piaci igényeknek megfelelően. Mindez egyfajta egyensúlyt biztosít a magas hatékonyság, piaci hozzáférhetőség és a magasabb rugalmasság között.

6. A nemzetközi termelés kutatási módszerei és trendjei

Az esettanulmányok alapján a termelés globalizációja úgy határozható meg, mint a helyi piacokat kiszolgáló, egymástól függetlenül irányított üzleti egységek olyan üzleti egységekké alakítása, melyek az általuk választott piacokat szolgálják ki koordinált és optimális módon. A globalizáció legfőbb eredményei a termelési hálózatok és a képességek fejlődése és fejlesztése, mely globalizált koordinációt és kooperációt feltételez. A jövőben a szerzők szerint a globalizáció kifejezés eltűnhet, a termelési hálózatok azonban vertikális integrációval, horizontális koordinációval vagy más szinergiákkal a gyárak között, hosszú távon fenn fognak maradni. A termelési rendszer kifejezést is szükséges kiszélesíteni a hálózatok figyelembe vételével.

A stratégiaalkotás szempontjából fontos, hogy kiválasszuk a megfelelő szervezeti konfigurációt. Ennek igazodnia kell a vállalat stratégiai céljaihoz. A fenti konfigurációs modellek segítséget nyújthatnak ebben a döntésben, azonban számos külső információra is szükség van hozzá. A hálózaton belüli és a hálózatok közötti kapcsolatok egyre fontosabbá válnak a nemzetköziesedés során, így a szerzők szerint a jövőben a következő kérdésekkel kell foglalkozni:

- 1) egy-egy nemzetközi stratégiát támogató stratégiai folyamatok kialakítása;
- 2) a termelési hálózatokon alapuló nemzetközi stratégiai szövetségek jobb megértése;
- 3) szélesebb hálózati kapcsolatok feltárása más funkcionális divíziókkal – a globális termékfejlesztés és a képességek fejlesztése végett;
- 4) hálózati képességek és az önálló gyár képességei közötti kapcsolatok feltárása, ezzel a hálózatok egy-egy termelési egységhez való hozzájárulásának jobb megértése;
- 5) minden hálózatszerkezet megkülönböztető képességeinek azonosítása, a stratégiai döntések hatékonyabbá tétele.

7. Konklúzió

Termelő vállalatok egyre több olyan döntési helyzettel szembesülnek, melyekben globális megfontolásokat illetve képességfejlesztéssel kapcsolatos kérdéseket kell figyelembe venni. Mind a termelési stratégiák, mind a nemzetközi gazdaság irodalma széleskörű, a kettő kapcsolatával azonban kevesen foglalkoztak. A szerzők kutatása a következő eredményekre vezetett:

- a nemzetközi termelési hálózatok új termelési rendszerek mind küldetésük, struktúrájuk, képességeik, mind tervezési folyamataik tekintetében – egyre több kutatásra van szükség velük kapcsolatban;
- a termelési szerkezetek földrajzi elérhetőség, multidomestic és globális orientáció szerinti osztályozása jó támpontot adhat a nemzetközi termelési hálózatok osztályozásához;
- azok a különös képességek, melyekkel a termelési rendszerek a hálózatokhoz hozzájárulnak az elérhetőség és a takarékoság képessége, de a hálózat sikere a mobilitáson és a hálózaton belüli tanulási képességen múlik;
- a vállalatoknak szükségük van eszközökre, technikákra, melyekkel meghatározzák a megfelelő termelési szerkezetet, és amivel váltani tudnak ezek között;
- további kutatásoknak mind a külső, mind a belső hálózati kérdésekkel foglalkozni kell, illetve a globális termelési stratégiaalkotásra is kell koncentrálni.

Értékelés

A cikk a vállalati hálózatokat nem a hagyományos módon értelmezi. Általában a vállalatok közötti kapcsolatrendszeret, tehát több vállalat összességét tekintjük hálózatnak. Ezzel szemben a szerzők az egy vállalaton belüli termelőegységek (gyárak) kapcsolatát definiálják termelési hálózatként, ami mindenképpen a fogalom új megközelítését jelenti. Úgy gondolom, a fent kidolgozott modell jól kiemeli a globalizáció kapcsán a nemzetközivé váló vállalatoknál felmerülő kérdéseket, a földrajzi elhelyezkedés, valamint a koordináció fontosságát. Helytállónak találok azt is, hogy a vállalatoknak a megváltozott üzleti környezetben új stratégiai képességekre, illetve képességeik folyamatos fejlesztésére van szüksége ahhoz, hogy fenn tudjanak maradni a nemzetközi versenyben. A szerzők által kidolgozott modell azonban számomra túl összetettnek bizonyul ahhoz, hogy valóban

alkalmazható legyen a vállalatok elemzésére. A képességek és a vállalati struktúra között kétségtelen a kapcsolat, azonban úgy gondolom, a fenti szerkezeti térkép egyszerűsítésével átláthatóbbá válhatna a kidolgozott modell. Továbbá azzal sem értek egyet, hogy a szervezetek fejlődése csupán a fenti szerkezeti térképen ábrázolt nyilaknak megfelelően és lépéseket követve mehet végbe. Számtalan olyan példával találkozhatunk környezetünkben is, melyek a szerzők által bemutatott fejlődési lépéseket nem járták végig, mégis helyi termelési egységekből globális vállalattá váltak.

5. Miért helyezik a cégek külföldre az innovációs tevékenységüket? Növekvő verseny a felsőfokú végzettséggel rendelkező munkaerőért⁴⁹

-

Kékesi Zsuzsa

PhD hallgató, BCE, Befektetések és Vállalati Pénzügyek Tanszék

*Arie Y. Lewin*⁵⁰ a Duke Egyetem nemzetközi üzleti gazdaságtan professzora, valamint a "Center for International Business Education and Research" igazgatója. 2002-2008 között szerkesztője az „International Business Review” folyóiratnak és alapító-szerkesztője a „Organization Science” folyóiratnak (1989-1998). 2008-ban az „Academy of Management” az első Joanne Martin Trailblazer-díjjal őt tüntette ki. Számos vendégprofesszori tisztség betöltése mellett több mint 16 folyóiratban publikált.

*Silvia Massini*⁵¹ a Manchester Egyetemen a közgazdaságtan és az innováció professzora, az „Innovate and Sustain Group” vezetője, valamint a „Manchester Institute of Innovation Research” igazgatója. Az egyetemi karrierje előtt számos kutatóközpontban is dolgozott. 57 cikk szerzője.

*Carine Peeters*⁵² a „Solvay Brussels School Economics & Management” nemzetközi üzleti gazdaságtan professzora. Számos vezető nemzetközi folyóiratban megjelent cikk társszerzője, valamint tagja több tudományos szervezetnek és „Global Strategy Journal” szerkesztőbizottságának is.

Absztrakt

A cikk arra a kérdésre keresi a választ, hogy milyen tényezők befolyásolják azt, hogy egy cég külföldre telepítse innovációs tevékenységét (pl. K+F, terméktervezés és mérnöki szolgáltatások). A szerzők a tanulmányban az Offshoring Research Network 1990-2006 közötti adatbázisát használják fel. A szerzők szerint a termékfejlesztés külföldre vitelében elsősorban (1) a vállalatok stratégiai célkitűzései (vezetői szándékosság), (2) korábbi tapasztalatok (útfüggőség), és (3) a környezeti tényezők játszanak szerepet. Az eredmények azonban azt mutatják, hogy a termékfejlesztés külföldre vitelében emellett a magasan képzett műszaki szakemberek hiánya is közrejátszhatott. Mindez rámutat a tehetségekhez⁵³ való hozzáférés fontosságára is. Az eredményekből arra is lehet következtetni, hogy a vállalatok a külföldre vitelt (offshore) költségmegtakarítási szempontokból is használják, de nem a munkaerőköltségek miatt (munkaerő arbitrázs). Ezenkívül a szerzők szerint a tevékenységek külföldre vitelét a gyorsan változó piaci környezethez való alkalmazkodás is magyarázhatja.

⁴⁹ Lewin, Arie, Y., Massini, Silivi & Peeters, Carine (2009). Why are Companies Offshoring Innovation? The Emerging Race for Talent. Journal of International Business Studies, 40, pp. 901-925.

⁵⁰ Forrás: http://www.fuqua.duke.edu/ciber/documents/arie_y_lewin_cv.pdf, letöltés időpontja: 2013. 05. 20.

⁵¹ Forrás: <http://www.mbs.ac.uk/research/people/profiles/smardini>, letöltés időpontja: 2013. 05. 20.

⁵² Forrás: <http://www.solvay.edu/profile/dr-carine-peeters>, letöltés időpontja: 2013. 05. 20.

⁵³ A tanulmány szerzői a tehetség (talent) alatt a magasan képzett szakembereket értik.

Bevezetés

Az offshore outsourcing jelensége (a gyártási tevékenységek olcsó országokba vitele) széles körben elterjedt és érhető is (pl. Dunning, 1993⁵⁴; Lee, 1986⁵⁵; Vernon, 1966⁵⁶). Ezzel szemben a nagy hozzáadott értékű szellemi tevékenységek külföldre vitele napjainkban is igen ritka (Amiti és Wei, 2005⁵⁷). Az elmúlt időszakban azonban egyre több amerikai cég dönt a magasabb hozzáadott értékű és tudásintenzív folyamatok külföldre vitele mellett, és ezzel párhuzamosan egyre több vállalat alakítja át az innovációs folyamatait világszerte (Henley, 2006⁵⁸; Levy, 2005⁵⁹). Eddig azonban azt még nem vizsgálták, hogy mi az oka annak, hogy a vállalatok külföldre viszik a magas hozzáadott értékű innovációs tevékenységeiket – szemben a hagyományos közgazdaságtan ajánlásával (pl. Patel és Pavitt, 1991⁶⁰), mely azt mondja, hogy az alap tevékenységeket szigorú ellenőrzés alatt kell tartani. A tanulmány célja, hogy ezeket az okokat feltárja és megvizsgálja.

A külföldre vitel (offshoring) azt jelenti, hogy a beszerzési folyamatok, a koordinációs feladatok és az üzleti funkciók átívelnek az országhatárokon. A külföldre vitel magában foglalja mind a belső, mind a kiszervezett tevékenységeket. A lényegi különbség a kiszervezés és a külföldre vitel között az, hogy kiszervezni belföldre (onshore) és külföldre (offshore) is lehet. Továbbá, a külföldre vitel kifejezés inkább a beszerzésre utal, mintsem értékesítési tevékenységekre, és emellett elsősorban a globális vagy hazai tevékenységeket támogatja a helyi működés helyett. A tevékenységek külföldre vitelének nem elsődleges célja az új piacokra történő belépés, sem a helyi tevékenységek támogatása. Például, ha egy HR (humán erőforrás) osztályt a külföldi leányvállalatok támogatása miatt hoznak létre, az nem jelenti a tevékenység külföldre vitelét. Csak abban az esetben, ha a leányvállalatok a HR szolgáltatásokat (pl. bérszámfejtés) globálisan nyújtják.

Az első tartalmi részben a szerzők áttekintik a vonatkozó szakirodalmat és az innovációs tevékenység külföldre vitelében meghatározó szerepet játszó tényezőket (környezet, vezetői stratégiai célok és a cég múltbeli tapasztalatai). A második részben a szerzők bemutatják az Offshoring Research Network (ORN) projektet, majd ismertetik a felhasznált adatokat és a módszertani részleteket. Ezt követően bemutatják a regressziók eredményeit. A diszkusszióban az empirikus eredményeket pedig szélesebb kontextusban – a globalizáció és a humán tőke szemszögéből is – értelmezik.

1. Irodalmi áttekintés és elméleti keret

Ebben a részben a szerzők a külföldre vitel jelenségének megértésének érdekében először röviden áttekintik az FDI befektetések és a K+F tevékenység szakirodalmát, majd részletesen

⁵⁴ Dunning, J. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. Wokingham, U.K.: Addison-Wesley.

⁵⁵ Lee, J. (1986). Determinants of offshore production in developing countries. *Journal of Development Economics*, 20, pp 1-13.

⁵⁶ Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80, pp. 190-207.

⁵⁷ Amiti, M. & Wei, S. J. (2005). Fear of Service Outsourcing: Is it justified? *Economic Policy*, 20, pp. 308-347.

⁵⁸ Henley, J. (2006). Outsourcing the Provision of Software and IT-Enabled Services to India. *International Studies of Management and Organization*, 36, pp 111-131.

⁵⁹ Levy, D. L. (2005). Offshoring in the New Global Political Economy. *Journal of Management Studies*, 42, pp. 685-693.

⁶⁰ Patel, P. & Pavitt, K. (1991). Large Firms in the Production of the World's Technology: an Important Case of 'Non-Globalisation'. *Journal of International Business Studies*, 22, pp. 1-21.

tárgyalják azt a három tényezőt, amely leginkább szerepet játszhat az innováció külföldre vitelében.

A korábbi tanulmányok azt találták, hogy a multinacionális vállalatok általában először a földrajzilag legközelebb lévő országokban bővítenek (Horst 1972⁶¹; Rugman és Verbeke, 2004⁶²). A korábbi cikkek arra is rámutattak, hogy a K+F országhatáron kívülre történő helyezése nem új jelenség (Lall, 1979⁶³; Granstrand et al., 1992⁶⁴; Kenney és Florida, 1994⁶⁵; Pearce, 1999⁶⁶). Azonban a K+F tevékenység döntően eddig az anyaországban maradt (Patel és Pavitt, 1991).

Ezzel szemben az utóbbi időben több tanulmány is rámutatott, hogy a vállalatok egyre gyakrabban helyezik külföldre innovációs tevékenységüket. A nemzetközi vállalatok külföldi K+F kihelyezése mögötti motivációs tényezőket két nagyobb csoportba sorolja a szakirodalom: az első esetben az új piacokra történő belépés, míg a másodikban az új, kiegészítő erőforrások megszerzése a cél. Az első lényegében az otthon kiépített vállalat-specifikus képességek külföldi környezetben történő kihasználását jelenti (asset exploiting vagy home-base-exploiting, HBE) (Dunning és Narula, 1995⁶⁷; Kuemmerle, 1999⁶⁸). Az otthoni erőforrásokat kiaknázó K+F főként a helyi követelményeknek való megfelelést szolgálja, ezért szorosan összefügg a gyártási és marketing tevékenységgel. Számos kutató hangsúlyozta, hogy a kutatás és fejlesztéshez kapcsolódó FDI befektetések a vállalat-specifikus képességeknek a külföldi környezetben történő kiaknázásában jelentős szerepet tölthetnek be (Bartlett és Ghoshal, 1990⁶⁹; Hakanson, 1990⁷⁰; Vernon, 1966). Azzal érveltek, hogy a helyi kereslet növekedésével párhuzamosan a helyi K+F létesítmények alapítása szükséges, mivel ezek nélkül elképzelhetetlen a meglévő termékek helyi igényekhez való igazítása.

Ezzel szemben a másik magyarázat szerint az innovációs tevékenység külföldre vitelének az indítéka az, hogy a vállalatok megszerezzék a helyi kutatóegyetemek, kutatóintézetek és versenytársak erőforrásait, tudását. A külföldre helyezett K+F így olyan erőforrásokhoz biztosíthat hozzáférést, amelyek az anyaországban nem állnak rendelkezésre (asset augmenting vagy home-base-augmenting, HBA) (Dunning és Narula, 1995; Kuemmerle, 1999). A legtöbb kutató azzal érvel, hogy bizonyos országokba különösen előnyös lehet a K+F szolgáltatás telepítése, mivel a potenciális tudás tovagyűrűzik a helyi K+F-szervezetektől.

⁶¹ Horst, T. (1972). Firm and Industry Determinants of the Decision to Invest Abroad: An Empirical Study. *The Review of Economics and Statistics*, 54, pp. 258-266.

⁶² Rugman, A. M. & Verbeke, A. (2004). A Perspective on Regional and Global Strategies of Multinational Enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35, pp. 3-18.

⁶³ Lall, S. (1979). The International Allocation of Research Activity by US Multinationals. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41, pp. 313-331.

⁶⁴ Granstrand, O., Håkanson, L., & Sjölander, S. (1992). *Technology Management and International Business: Internationalization of R&D and Technology*. Chichester: John Wiley and Sons.

⁶⁵ Kenney, M. & Florida, R. (1994). The Organization and Geography of Japanese R&D: Results from a Survey of Japanese Electronics and Biotechnology Firms. *Research Policy*, 23, pp. 305-323.

⁶⁶ Pearce, R. D. (1999). Decentralized R&D and Strategic Competitiveness: Globalized Approaches to Generation and Use of Technology in MNE's. *Research Policy*, 28, pp. 157-178.

⁶⁷ Dunning, J. & Narula, R. (1995). The R&D Activities of Foreign Firms in the United States. *International Studies of Management & Organization*, 5, pp. 39-74.

⁶⁸ Kuemmerle, W. (1999). Foreign Direct Investment in Industrial Research in the Pharmaceutical and Electronics Industries—Results from a Survey of Multinational Firms. *Research Policy*, 28, pp. 179-193.

⁶⁹ Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1990). Managing Innovation in the Transnational Corporation. In C. A. Bartlett, Y. Doz, & G. Hedlund (Eds.), *Managing the global firm*. London; New York: Routledge

⁷⁰ Hakanson, L. (1990). International Decentralization of R&D - The Organizational Challenges. In C. A. Bartlett, Y. Doz, & G. Hedlund (Eds.), *Managing the Global Firm*, pp. 256–278., London: Routledge

A szakirodalom és a rendelkezésre álló adatok alapján úgy tűnik, hogy cégek egyre inkább a földrajzi távolságtól függetlenül választják a helyszíneket, és az innovációs folyamatokat a kevésbé fejlett, alacsonyabb költségű országokba helyezik. Így a tevékenységek külföldre vitelére úgy is lehet tekinteni, mint a nemzetközivé válásnak egy újfajta módjára, amellyel a cégek az értékláncuk elemeit több helyszínre telepítik. A nemzetközi vállalatoknál pedig megfigyelhető, hogy a külföldi erőforrások megszerzésére irányuló stratégiákat (HBA) a tevékenység külföldre vitele stratégia (home-base replacing, HBR) váltja fel.

A szerzők három tényezőt emelnek ki azért, hogy megmagyarázzák, hogy a cégek miért választják az innovációs folyamat szervezésének ezt az új formáját: (1) a környezeti tényezők, (2) vezetői szándékosság és (3) múltbeli tapasztalatok (útfüggőség és tanulás).

1.1. A környezet

A tanulmányban azt a gondolatot emelik ki a szerzők, hogy a műszaki és természettudományi területen diplomázott munkaerő növekvő hiánya arra kényszeríti a vállalkozásokat, hogy ne csak az Amerikai Egyesült Államokban elérhető tudósokra és mérnökökre hagyatkozzanak. Az egyik legfontosabb magyarázat a szerzők szerint, hogy a természettudományi területen szerzett diplomák presztízse csökkent az Amerikai Egyesült Államokban. A munkaerő-piaci feltételek ugyanakkor továbbra is elég jók ahhoz, hogy vonzzák a magasan képzett bevándorlókat. Biztató, hogy külföldi származású diákok aránya (39% 2000-ben, 6% 1966-ban) emelkedett ezeken a területeken, azonban úgy tűnik, hogy a külföldi hallgatók tanulmányaik befejezése után inkább hazatérnek.

Az amerikai állampolgárságú, természettudományi és mérnöki területen mester és PhD fokozatot szerző hallgatók száma már 1995-től kezdődően folyamatosan csökkent. Ezt a hatást némileg ellensúlyozta, hogy a H1B vízumok száma folyamatosan emelkedett 1998 és 2003 között. 2003-ban azonban az amerikai kongresszus nem újította meg a H1B⁷¹ vízumot, és így a kvóta az 1998-as szintre esett vissza. A két hatás együttes eredménye, hogy 2006-ban tudományos és mérnöki területen dolgozók száma nem érte el az 1995-ös szintet. Eközben a 1995 és 2006 közötti gazdasági növekedés a munkakereslet emelkedésével is járt, így a vállalatok a tudós és mérnök munkavállalók hiányával szembesülhettek. A közgazdasági elméletek szerint a munkaerő hiánya miatt a vállalatoknak a bérekben kellene alkalmazkodni. Az alkalmazkodás azonban eddig elmaradt, mivel a munkaerő piac globális, és így a kiigazítás sokkal több időt igényel, mint régen, amikor munkaerőpiacoknak még korlátot jelentettek az országhatárok. Ez lehet az oka annak, hogy a hagyományos gazdasági mutatók, mint a bérek vagy a munkanélküliség, nem támasztja alá az tudós és mérnök munkavállalók hiányát (Butz et al., 2003⁷²).

A szerzők azt feltételezik, hogy a vállalatok reagálnak a felsőfokú végzettséggel rendelkező munkaerő csökkenésére, és ezért külföldre helyezik az innovációs tevékenységüket. Nem várható azonban, hogy minden cég egyszerre érzékelje a tehetségek hiányát és azonos módon alkalmazkodjon is (Nelson, 1991⁷³).

Az amerikai tudományos és mérnöki karrier vonzerejének csökkenésével párhuzamosan a felsőfokú végzettséggel rendelkező munkaerő kínálata számos külföldi országban nőtt.

⁷¹ A H1B egy vízum kategória az Amerikai Egyesült Államokban az ideiglenes munkavállalók számára. Előfeltétel a BsC diploma.

⁷² Butz, W. P., Bloom, G. A., Gross, M. E., Kelly, T. K., Kofner, A. & Rippen, H. E. (2003). Is there a shortage of scientists and engineers? How would we know? Rand Issue Paper Science and Technology

⁷³ Nelson, R. R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter? Strategic Management Journal, Winter Special Issue, 12, pp. 61-74.

Például Kínában az első éves doktorandusz hallgatók száma a természettudományi és mérnöki területeken a hatszorosára nőtt 1995 és 2003 között (Freeman, 2005⁷⁴).

A szerzők szerint az Amerikai Egyesült Államokban a természettudományi és a mérnöki területeken diplomát szerzett munkavállalók relatív hiányáról beszélhetünk. A vállalatoknak érdekesebb így olyan országokba is befektetni, ahol ezeknek a munkavállalóknak a relatív száma magasabb, mivel ezekben az országokban így arra is megvan a lehetőség, hogy a vállalat terjeszkedése miatt növeljék a munkavállalók számát. Hosszabb távon azonban nem biztos, hogy előnyös az amerikai vállalatok számára ezekben az országokban - gyorsan növekvő piacokról lévén szó – telepíteni az innovációs tevékenységüket, mivel elképzelhető, hogy az új termékfejlesztési képességeiket a vállalatok majd a helyi piacok igényeihez igazított fejlesztésekhez használják.

1.2. Vezetői szándékosság

Hutzschenreuter és társai (2007)⁷⁵ a vezetői szándékosságot, mint kulcsfontosságú tényezőt használták a cégek heterogenitásának magyarázatára számos területen. A vezetői szándékosság koncepció mögött az a gondolat áll, hogy a vezetők bizonyos stratégiai célokat olyan döntésekké fordítanak le, amelyek befolyásolják a vállalati szintű eredményt. A szerzők szerint a külföldre helyezés esetében különböző stratégiai célkitűzések is szerepet játszhatnak. A hagyományos elgondolás szerint az üzleti folyamatok külföldre vitelének elsődleges mozgatórugója az volt, hogy a vállalatok a munkaerő arbitrázson keresztül költségmegtakarítást érjenek el (Quélin és Duhamel, 2003⁷⁶; Dossani és Kenney, 2004⁷⁷; Khan és Islam, 2006⁷⁸). Azonban a legújabb tanulmányok azt mutatják, hogy a költségmegtakarítás egyre kisebb szerepet játszik az ilyen jellegű döntésekben, helyette a képzett szakemberekhez való hozzáférés vált kulcstényezővé a külföldre viteli kérdésekben (Pedersen és Orberg, 2007⁷⁹; Maskell et al., 2007⁸⁰; Dossani és Kenney, 2003⁸¹; Bunyaratavej et al., 2007⁸²)

A szerzők a tanulmányban négy fő típusát vizsgálják a vezetői szándékosságnak, amelyek (a költségmegtakarítás mellett) befolyásolják az innováció külföldre vitelét: (1) szakemberekhez való hozzáférés, (2) gyorsuló növekedés, (3) piacra jutás sebessége és (4) globális játékossá váló válás.

⁷⁴ Freeman, R. B. (2005). Does Globalization of the Scientific/Engineering Workforce Threaten U.S. Economic Leadership? NBER Working Paper, N° 11457, Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research

⁷⁵ Hutzschenreuter, T., Pedersen, T., & Volberda, H. (2007). The Role of Path Dependency and Managerial Intentionality: A Perspective on International Business Research. *Journal of International Business Studies*, 38, pp. 1055-1068.

⁷⁶ Quélin, B. & Duhamel, F. (2003). Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks. *European Management Journal*, 21, pp. 647-661.

⁷⁷ Dossani, R. & Kenney, M. (2004). Offshoring: Determinants of the Location and Value of Services. Asia Pacific Research Center, Stanford University

⁷⁸ Khan, H. & Islam, M. S. (2006). Outsourcing, Migration, and Brain Drain in the Global Economy: Issues and Evidence. U21Global Working Papers Series, 4, pp. 1-17.

⁷⁹ Pedersen, T. & Jensen, P. D. O. (2007). Offshoring of Advanced Activities. Paper presented at EURAM Annual Conference, Paris

⁸⁰ Maskell, P., Pedersen, T., Petersen, B., & Dick-Nielsen, J. (2007). Learning Paths to Offshore Outsourcing: From Cost Reduction to Knowledge Seeking. *Industry & Innovation*, 14, pp. 239-257.

⁸¹ Dossani, R. & Kenney, M. (2003). Went for Costs, Stayed for Quality?: Moving the Back Office to India. Asia-Pacific Research Center, Stanford University

⁸² Bunyaratavej, K., Hahn, E. D., & Doh J. P. (2007). International Offshoring of Services: A Parity Study. *Journal of International Management*, 13, pp. 7-21.

- 1) A szakképzett munkavállalókhöz való hozzáférés meghatározó eleme lett a külföldre viteli döntéseknek. A tehetségekhez való jobb hozzáférés enyhíthet néhány olyan korláton, amely a cég növekedési célkitűzéseit gátolja.
- 2) Az új piaci lehetőségek kihasználása miatt is szükség van a szakképzett munkaerőhöz való hozzáférésre, mivel ezek az emberek képesek új termékek és technológiák kifejlesztésére. A vállalatok a növekedési célkitűzések miatt ezért úgy döntenek, hogy a termékfejlesztési tevékenységüket olyan országokba helyezik, ahol viszonylagosan bőséges a felsőfokú végzettséggel rendelkező munkaerő kínálata.
- 3) Az, hogy gyorsabban lépjenek a piacra új vagy jobb termékekkel, szintén befolyásolhatja a külföldre viteli döntéseket. A piacra jutás sebessége javítható a képzett mérnökökhöz való hozzáféréssel, mivel ezek az emberek gyorsan tudnak reagálni a kereslet változásaira, és ki tudják aknázni a piaci és technológiai lehetőségeket. A termékfejlesztés külföldre vitele így a kereslethez való alkalmazkodást is segíti.
- 4) Végül, a tevékenységek külföldre vitele ahhoz is hozzájárult, hogy új tudásklaszterek alakuljanak ki.

1.3. Az útfüggőség

A külföldre viteli döntéseket is gyakran korlátozzák a múltban meghozott döntések, és befolyásolják a korábbi tapasztalatok arról, hogy hogyan kell kezelni ezeket a projekteket. Más szavakkal: egy vállalat külföldre viteli döntését befolyásolja, hogy helyezett ki korábban tevékenységet külföldre vagy sem, ha igen, akkor milyen tevékenységet.

A tevékenységek külföldre vitelének útfüggőségét már több szerző is bemutatta (Maskell et al. 2007; Pedersen és Orberg, 2007). A szakirodalomban három magyarázat is található arra vonatkozóan, hogy a vállalatok múltbeli tapasztalatai miért befolyásolják a tevékenységek külföldre vitelét. Egyrészt a vállalatok által használt keresési szabályok, valamint rutinok miatt a belső K+F beszerzés valószínűleg folytatódni fog, még ha a környezet változik is (Cyert és March, 1963⁸³; Nelson és Winter, 1982⁸⁴; Nelson, 1991). Másrészt, több szerző használta a jelenség megmagyarázásához a tranzakciós költségek elméletét is (pl. Calantone és Stanko, 2007⁸⁵; Murtha, 2004⁸⁶; Murray és Kotabe 1999⁸⁷; Pisano, 1990⁸⁸). Azzal érveltek, hogy azok a vállalatok, amelyeknek nincs tapasztalata a K+F kiszervezésben, valószínűleg továbbra is a cégen belül tartják a K+F tevékenységet, mert a tapasztalatok csökkentik a költségeket. Harmadrészt a vállalatok múltbeli tapasztalatai is befolyásolhatják a külföldre viteli döntéseket (Hutzschenreuter et al., 2007).

⁸³ Cyert, R. & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

⁸⁴ Nelson, R. R. & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press

⁸⁵ Calantone, R. J. & Stanko, M. A. (2007). Drivers of Outsourced Innovation: An Exploratory Study. *Journal of Product Innovation Management*, 24, pp. 230-241.

⁸⁶ Murtha, T. P. (2004). The Metanational Firm in Context: Competition in Knowledge-Driven Industries. *Advances in International Management*, 16, pp. 101-136.

⁸⁷ Murray, J. Y. & Kotabe, M. (1999). Sourcing Strategies of U.S. Service Companies: A Modified Transaction-Cost Analysis. *Strategic Management Journal*, 20, pp. 791-809.

⁸⁸ Pisano, G. P. (1990). The R&D Boundaries of the Firm: An Empirical Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 153-176.

2. Módszertan

2.1. Az Offshoring Research Network

A kutatás az Offshoring Research Network (ORN) projekt által gyűjtött adatokat használja. Az ORN-ben 2004-ben indult a Duke Egyetem Nemzetközi Üzleti Oktatás és Kutatás Központjában (Center for International Business Education and Research, CIBER). A felmérés egyik legfontosabb jellemzője, hogy lehetővé teszi, hogy nyomon kövessék a külföldre viteli tevékenységet hét területen, melyek a következők: (1) a kihelyezett funkciók, (2) a kihelyezés helyszínének kiválasztása és a választás alapja, (3) a szolgáltatásnyújtási modell fajtája (kötött, harmadik fél, hibrid), (4) stratégiai tényezők a külföldre viteli döntésben, (5) észlelt kockázatok, (6) teljesítménymutatók és (7) jövőbeli kihelyezési tervek. A különlegessége az ORN felmérésnek az, hogy egy adott projektre összpontosít és nem a vállalatok a külföldre vitellel kapcsolatos általános tapasztalatára. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy minden egyes speciális funkció, amit a vállalat külföldre helyezett, külön megfigyelésnek számít.

2.2. Az adatok

A tanulmány a 2005-ös és 2006-os ORN felmérés adatait használja. Az adatbázis 253 vállalat adatait tartalmazza és 880 különböző külföldre vitelt vizsgál. A mintában egyaránt szerepelnek kis-, és nagyvállalatok is.

Az elemzés az ORN felmérés projektjeit hat fő funkcionális kategóriába sorolja, melyek a következők: termékfejlesztés, IT, adminisztratív tevékenységek, contact center, marketing és értékesítés. Mivel az informatikai alkalmazások külföldre vitele valósult meg legkorábban, a mintában ennek a területnek a legmagasabb aránya (26%). Meglepőbb azonban – ahogy az 1. táblázatban is látható –, hogy a külföldre helyezések 26 százaléka a termékfejlesztéshez kapcsolódik. Az adminisztratív tevékenységek is egy jelentős részt képviselnek a felmérésben (22%). Annak ellenére, hogy a sajtóban nagy visszhangot kap, a külföldre viteleknek csupán 17 százalékát adják a contact centerek.

5.1. táblázat: A külföldre helyezések funkció és helyszín szerinti megoszlása

Funkció	Százalék	(N)	Hely	Százalék	(N)
Termékfejlesztés	26	(230)	India	42	(366)
Mérnöki szolgáltatások	11		Kína	11	(98)
K+F	10		Latin-Amerika	8	(74)
Terméktervezés	5		Fülöp-szigetek	8	(71)
IT	26	(227)	Nyugat-Európa	6	(55)
Adminisztratív szolgáltatások	22	(196)	Egyéb ázsiai országok	6	(54)
Pénzügy és számvitel	12		Kelet-Európa	6	(51)
Humán erőforrás	5		Kanada	5	(40)
Egyéb back office	4		Egyéb országok	4	(36)
Jogi szolgáltatások	1		Mexikó	4	(35)
Concact centerek	17	(147)			
Beszerezés	5	(48)			
Marketing és értékesítés	4	(32)			

Az ORN felmérés adatai azt mutatják, hogy a külföldre viteli döntéseknek a második leggyakoribb mozgatórugója a szakemberekhez való hozzáférés. A külföldre vitel stratégiai célkitűzései azonban annak típusától is függenek. A szakképzett munkaerőhöz való hozzáférés mind a termékfejlesztéshez, mind a nem termékfejlesztéshez kapcsolódó külföldre helyezések

esetében a második leggyakrabban megjelölt ok. Az innovációhoz kapcsolódó külföldre helyezéseknél ez az arány azonban némileg magasabb. A termékfejlesztéséhez kapcsolódó külföldre vitelek mögötti megfontolások – hasonlóan a többi területhez – a következők: a nem munkaerőköltségből származó megtakarítás, a növekedés, a globális stratégia, a versenyképesség miatt nyomás és a piacra jutás sebessége (lásd 2. táblázat).

5.2. táblázat: Stratégiai tényezők a külföldre helyezések esetében

(4-es vagy 5-ös az ötfokú Likert-skálán)

	Termékfejlesztés (%)	Nem termékfejlesztés (%)
Munkaköltség csökkentése	91	90
Szakképzett munkaerőhöz való hozzáférés	81	71
Egyéb költség csökkentése	80	69
Növekedési stratégia	77	69
Globális strtgia része	75	59
Verseny miatt nyomás	72	59
Piacra jutás sebessége	57	41
Szolgáltatások színvonalának javítása	50	52
Üzleti folyamat újratervezése	48	51
Iparági gyakorlat adoptálása	41	42
Megkülönböztető stratégia	36	26
Új piacok elérése	32	15
Redundanciák csökkentése	28	27

Az iparágak is különböznek abban, hogy mennyi termékfejlesztési tevékenységet helyeznek ki. A szoftver és a programozás esetében közel 50 százaléka a külföldre viteleknek a termékfejlesztéshez kapcsolódik. Az üzleti és informatikai szolgáltatások, egészség/biotechnológia/gyógyszergyártás és technológiai iparágak esetében ez arány körülbelül egyharmad. A szakmai szolgáltatások esetében megfigyelt nagyon magas arányt azonban óvatosan kell kezelni, mivel a megfigyelések száma igen alacsony. A pénzügyi és egyéb szolgáltatások esetében - bár ez az iparág is aktívan részt vesz a külföldre helyezésben - csak kevés kapcsolódik a termékfejlesztéshez.

Az iparágak mellett az országok különböznek abban, hogy mennyire képesek vonzani az ilyen típusú külföldre viteleket. A termékfejlesztéshez kapcsolódó külföldre helyezések döntő része Kínában található (44%). Azonban a többi ázsiai ország is jobban vonzza az ilyen jellegű külföldre helyezéseket.

5.3. táblázat: A külföldre helyezések iparág és helyszín szerinti megoszlása

	Termékfejlesztés		Nem termékfejlesztés		A termékfejlesztés százaléka
Iparág					
Üzleti és IT szolgáltatások	14%	31	10%	64	33
FMCG	1%	1	4%	27	4
Pénzügyi szolgáltatások	7%	16	21%	136	11
Egészségügy/Biotechnológia/Gyógyszer	4%	10	4%	25	29
Gyártás	20%	45	14%	90	33
Egyéb szolgáltatások	7%	17	16%	106	14
Szakmai szolgáltatások	3%	8	1%	4	67
Szoftver és programozás	10%	23	4%	25	48
Tchnológia	34%	79	26%	173	31
Összesen	100%	230	100%	650	
Ország					
India	43%	100	41%	266	27
Kína	19%	43	8%	55	44
Latin-Amerika	6%	13	9%	61	18
Fülöp-szigetek	3%	7	10%	64	10
Nyugat-Európa	6%	14	6%	41	25
Egyéb ázsiai országok	8%	18	6%	36	33
Kelet-Európa	6%	13	6%	38	25
Kanada	3%	7	5%	33	18
Mexikó	2%	4	5%	31	11
Egyéb országok	4%	11	4%	25	31
Összesen	100%	230	100%	650	

2.3. Empirikus eredmények

A tanulmány célja, hogy empirikusan megvizsgálja azt, hogy melyek lehetnek a meghatározó tényezői annak, hogy a cégek külföldre helyezik a termékfejlesztési tevékenységüket. A szerzők egy modellt építettek, amely a környezethez, múltbeli tapasztalatokhoz és a vezetők stratégiai céljaihoz kapcsolódó változók segítségével megbecsüli a termékfejlesztés külföldre helyezésének valószínűségét. Emellett kontroll változók segítségével a vállalatok méretbeli, iparági, helyszíni és a szolgáltatásnyújtás modellbeli különbségeit is figyelembe veszik. A becsült egyenlet bináris logit modell, ahol a függő változó tükrözi azt, hogy milyen típusú tevékenységet helyeztek külföldre (termékfejlesztést vagy sem).

A környezet, amelyben a vállalkozások működnek, számtalan módon befolyásolhatja a külföldre viteli döntéseket. A szerzők a tanulmányukban elsősorban a **szakmai tehetségek kínálatára** helyezték a hangsúlyt. Annak érdekében, hogy a műszaki tehetségek növekvő hiányát figyelembe vegyék, - a szerzők az egyenletben a természettudományi és mérnöki területen mesterdiplomát és PhD fokozatot szerző hallgatók számának és a H1B vízum kvóta összegének logaritmusát használták (lnSEH1B). A magyarázó változóra vonatkozó várakozás az volt, hogy minél nagyobb a műszaki tehetségek elérhetősége az Amerikai Egyesült Államokban, annál kisebb a valószínűsége, hogy a cégek külföldre viszik a termékfejlesztést.

A **vezetői szándékosság** a termékfejlesztés külföldre vitelében betöltött szerepének meghatározására a szerzők az ORN felmérés a stratégiai motivációkkal kapcsolatos kérdéseit használták fel. A szerzők hét stratégiai tényezőt választották ki a szakirodalom alapján: (1) a szakképzett munkaerőhöz való hozzáférés (QUAL_PERS), (2) munkaerőköltség megtakarítás (COST_LABOR), (3) egyéb költségmegtakarítás (COST_OTHER), (4) a cégek üzleti növekedéséhez való hozzájárulás (GROWTH), (5) a vállalatok globális stratégiájához való hozzájárulás (GLOBAL), (6) a piacokhoz való hozzáférés sebessége (SPEED), és (7) a

verseny miatti nyomásra adott válasz (COMPETITION). A szerzők várakozása, hogy ezek a stratégiai tényezők pozitívan befolyásolják a termékfejlesztés külföldre helyezésének a valószínűségét. A munkaerő miatti költségmegtakarítás és a verseny miatti nyomás esetében azonban negatív kapcsolatot valószínűsítenek, mivel ezek inkább rövid távú érdekeket jelentenek.

Azoknál a cégeknél, amelyek már vittek külföldre termékfejlesztési tevékenységeket, kialakulhattak olyan vezetői és koordinációs kompetenciák, amelyek növelhetik a külföldre vitel valószínűségét. Ezért a szerzők azt várják, hogy a termékfejlesztés külföldre vitelének valószínűsége pozitívan függ attól, hogy a *múltban* hány termék fejlesztését helyezték külföldre (PAST_EXP_PD).

A külföldre helyezési stratégiák esetében egy másik fontos szempont a kiválasztott *szállítási modell*. Az ORN felmérésből az is kiderül, a stratégiaileg fontos tevékenységek feletti ellenőrzés elvesztése okozta aggályok miatt a cégek többsége a termékfejlesztés külföldre helyezését teljes tulajdonú leányvállalaton keresztül oldja meg. De nem minden vállalkozás rendelkezik olyan erőforrásokkal, amellyel fogságban tartott szervezetet hozhat létre, így ez is hatással lehet arra, hogy külföldre vigye-e a termékfejlesztést vagy sem. Ezen tényező lehetséges hatását a modell egy dummy változóval méri, melynek értéke 1, ha a külföldre vitel végrehajtása fogságban tartott szervezet formájában történik, és 0 egyébként (Captive).

A modellben azt is figyelembe veszik, hogy mekkora a vállalat és milyen iparágban tevékenykedik, valamint azt, hogy a régió, ahol a külföldre vitel megvalósult, hol található. A lehetséges hatások bemutatása érdekében a szerzők a *foglalkoztatottak számának* a logaritmusát ($\ln Empl$) és *hét iparági dummy változót* (Industry p) is használtak. Néhány ország nagyobb valószínűséggel vonzza az innovációhoz kapcsolódó külföldre helyezést, mint a többi. Az ORN felmérési adatok is azt mutatják, hogy az országok között jelentősek a különbségek a termékfejlesztési projektek arányaiban. A szerzők ezt *9 ország dummy* (Country q) segítségével próbálják kontrollálni a regressziókban. Az utolsó kontroll változó a vállalatok magatartásában bekövetkező, *2003-tól kezdődő változások*at próbálja megragadni. A termékfejlesztés beszerzési stratégiájában bekövetkezett változás egyik oka az lehet, hogy cégek alkalmazkodtak az új H1B vízumhoz, a másik oka pedig az, hogy 2001 szeptemberét követő recesszió után 2003-tól ismét elindult a gazdasági növekedés. A becslést egyenlet a következő:

$$\begin{aligned}
 Prob(PD) = & a + b \ln SEH1B + cPAST_EXP_PD \\
 & + dQUAL_PERS + eCOST_LABOR + fCOST_OTHER + gSPEED \\
 & + hGROWTH + iGLOBAL + jCOMPETITION + k \ln Empl + lCaptive + mD2003 \\
 & + \sum_{p=1 \rightarrow 7} n_p Industry_p \\
 & + \sum_{q=1 \rightarrow 9} o_q Country_q + \varepsilon
 \end{aligned} \tag{1}$$

3. Az eredmények

A szerzők először a kontrollváltozók hatását tekintik át. A modell eredményei azt mutatják, hogy a *cég méretének* negatív a hatása, ez azt jelenti, hogy a kisebb cégek nagyobb valószínűséggel helyezik külföldre innovációs tevékenységüket. A *kötött formában történő kihelyezés* dummy-ja pozitív és erősen szignifikáns. Ez megerősíti azt a feltevést, hogy az innovatív tevékenységek külföldre vitele szükségessé teszi a magasabb szintű koordinációt és

erősebb irányítási struktúrát. Az **iparági dummy változók** pedig azt mutatják, hogy a pénzügyi szolgáltatásoknál az összes többi ágazat nagyobb valószínűséggel fogja kihelyezni a termékfejlesztést. Emellett az eredmények arra is rávilágítanak, hogy a termékfejlesztési projektek nagyobb valószínűséggel Kínában és más ázsiai **régiókban** valósulnak meg.

A **környezet** változója, a felsőfokú végzettséggel rendelkezők hazai kínálata negatív kapcsolatban van a termékfejlesztés külföldre helyezésének valószínűségével. Ez megerősíti azt a sejtést, hogy a magasan képzett munkaerő hiánya az egyik oka annak, hogy a kutatást és fejlesztést, a mérnöki szolgáltatásokat és a terméktervezést egyre többször viszik külföldre.

A **vezetői szándékosság** stratégiai tényezői közül a szakképzett munkaerőhöz való hozzáférés, a piachoz való hozzáférés és az egyéb költségek (nem bérköltség) csökkentése pozitív hatással van a termékfejlesztés külföldre helyezésének a valószínűségére, míg a bérköltséghez kapcsolódó megtakarítás és a növekedési célkitűzések csökkentik a termékfejlesztés külföldre vitelének a valószínűségét. Végül, a globális stratégia és a versenyképesszere való válaszadás a várt előjelű, de nem befolyásolja jelentősen a terméktervezés külföldre vitelét.

A **múltbeli tapasztalatok (útfüggőség)** szintén növelik a valószínűségét annak, hogy a termékfejlesztést a vállalatok külföldre helyezik-e.

A negatív előjelű bérköltség-megtakarítás valamint a pozitív előjelű egyéb költség-megtakarítás tisztázza a munkaerő-arbitrázsnak a termékfejlesztés külföldre vitelében betöltött szerepét. Az eredmények azt mutatják, hogy a külföldre vitel történhet a termékfejlesztés költséghatékonyságának javítása miatt, de nem a munkaerő-arbitrázson keresztül. Fontos hangsúlyozni, hogy a bérköltségek csökkentése és a termékfejlesztés szakképzett munkaerőhöz való hozzáférés miatti külföldre helyezése két különböző stratégia. A költségmegtakarítási lehetőségek minden bizonnyal fontos tényezői a külföldre viteli döntéseknek, de amikor a vállalatok a szakképzett munkaerő hiányával szembesülnek, a bérköltség már kevésbé lényeges tényező.

A negatív előjelű növekedés változó azt jelzi, hogy az innovációs tevékenységek külföldre helyezése, mint stratégia elkülönül a növekedéstől. Ennek egyik magyarázata lehet, hogy a növekedés inkább rövidebb időtávon érdekes, míg az innovációs folyamatok és tevékenységek általában hosszabb távon érvényesülnek. Ezért, ha a cégek a rövidebb távú növekedési célokra összpontosítanak, kevésbé valószínű, hogy a termékfejlesztést külföldre helyezik.

A H1B vízumpolitika 2003-as megváltozása és a recessziót követő újbóli gazdasági növekedés jelentősen módosította a környezetet. Ahhoz, hogy a szerzők tovább vizsgálják ezeknek a változásoknak a lehetséges hatásait, a mintát két részre osztották, és megbecsülték az egyenleteket 1990 és 2002 között, valamint 2003 és 2006 között is. A szakképzett munkaerő elérésének tekintetében jelentős a különbség a két rész minta között. A tehetséghez való hozzáférés, mint indok nem szerepelt a stratégiai célok között egészen 2002-ig, 2003 után azonban pozitív és szignifikáns tényezővé vált. A globális játékosá válás és a korábbi tapasztalatok hatása is egyre fontosabbá vált az utóbbi években. A negatív előjelű bérköltség-megtakarítás ezzel szemben már nem szignifikáns a második időszakban, ami arra utal, hogy az újabb külföldre viteli döntésekben a munkaerő arbitrázs már nem játszik fontos szerepet.

4. Globális verseny a szakképzett munkaerőért és az innováció külföldre helyezése

A szerzők mellett érvelnek a tanulmányban, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkező munkaerő egy új eszköz, és a szakképzett munkaerő globális keresése egy új jelenség. A vállalatok nem csak diverzifikálják forrásaikat a felsőfokú végzettséggel rendelkező

munkaerő miatt, hanem a vállalatoknak versenyezniük is kell ezért az erőforrásért (lásd the Economist külön számát 2006. október 5.). A felsőfokú végzettséggel rendelkező munkaerő immateriális erőforrás, amely egyéneken, csoportokban és társadalmi hálózatokban testesül meg. A szakképzett munkaerő szerves része a vállalat tudásbázisának. A felsőfokú végzettséggel rendelkező munkaerő kritikus tényező lehet a projektek során, és a hiánya gyakran csak folyamat során válik nyilvánvalóvá. A szakképzett munkaerőt másfajta elavulás jellemzi összehasonlítva a tipikus fizikai eszközökkel. Rendkívül mobilnak számít, és időnként meg is kell újítani képzéssel vagy átképzéssel.

A mérnökök és a tudósok kínálata is folyamatosan változik. Még nem tisztázott, miért választja egyre kevesebb fiatal a nyugati gazdaságokban a természettudományos és a mérnöki pályákat. Ugyanakkor az ázsiai országok (pl. India és Kína), valamint egyes kelet-európai és latin-amerikai országok egyre több magasan képzett szakembert képeznek ki. Ha a vállalatok felismerik, hogy a szakképzett munkaerő hiánya miatt versenyhelyzet állt elő, akkor már nem a munkaerőköltségek csökkentése, hanem a felsőfokú végzettséggel rendelkező munkaerő globális felkutatása lesz az elsődleges szempont (pl. Belderbos és Heijltjes, 2005⁸⁹; Khanna és Palepu, 2004⁹⁰).

Egyre több vállalat említi a tevékenységek külföldre vitelének magyarázatként a szakképzett munkaerőhöz való hozzáférést. Mindez azt jelenti, hogy az Amerikai Egyesült Államokban a vállalatok felismerték a műszaki szakemberek növekvő hiányát. A H1B vízum kvóta 1998 és 2002 közötti emelését úgy lehet értelmezni, mint a politikai döntéshozók vállalati lobbitevékenységére adott választát. A kvóta visszavágásával a vállalatok a szakképzett munkaerőt globálisan kezdték el keresni, és ez vezette őket arra, hogy külföldre helyezték a termékfejlesztési tevékenységüket. Az 1990-es években még csak nagyon kevés vállalat ismerte fel a külföldre helyezés fontosságát. Ez nem meglepő, hiszen a vállalatoknak némi tapasztalatot kell szerezni a tevékenységek külföldre helyezésében, mielőtt teljesen megértik a stratégiai értékeit (és nemcsak munkaerő arbitrázst látnak benne).

A szerzők következtetései összhangban állnak Ernst (2006)⁹¹ és Thursby és Thursby (2006)⁹² megállapításaival. Az innováció külföldre helyezéséről szóló tanulmányaikban azzal érveltek, hogy meg kell szüntetni a magasan képzett munkavállalók bevándorlásának akadályait és ösztönözni kell a mérnöki és tudományos képzést az USA-ban. Quinn (2000)⁹³ például azt javasolja, hogy a vállalatok azért az innovációt helyezték külföldre, mert a külföldi szakembereket ez jobban vonzza, mint a többi nem alaptevékenység.

A modell eredményei szerint a szakképzett munkaerőhöz való globális hozzáférés és munkaköltségek csökkentése két teljesen különböző érv a külföldre viteli döntésekben. A szakképzett munkaerőhöz való hozzáférés, mint érv inkább azoknál a vállalatoknál figyelhető meg, amelyeknek a célja a termékfejlesztés, míg a munkaköltség csökkentése azoknál a vállalatoknál érdekes, ahol a magas költséggel járó munkavállalókat (főleg az alacsonyabban képzetteket) alacsonyabb költségű munkavállalókra akarják cserélni. Az ORN felmérés

⁸⁹ Belderbos, R. A. & Heijltjes, M. G. (2005). The determinants of expatriate staffing by Japanese multinationals in Asia: Control, learning and vertical business groups. *Journal of International Business Studies*, 36, pp. 341–354.

⁹⁰ Khanna, T. & Palepu, K. G. (2004). Globalization and convergence in corporate governance: evidence from Infosys and the Indian software industry. *Journal of International Business Studies*, 35, pp. 484–507.

⁹¹ Ernst, D. (2006). Innovation Offshoring – Asia's Emerging Role in Global Innovation Networks. East-West Center Special Report, 10, p. 48.

⁹² Thursby, J. & Thursby, M. (2006). Here or There? A Survey of Factors in Multinational R&D Location. Report to the Government-Industry Research Roundtable, Washington D.C.: The National Academies Press

⁹³ Quinn, J. B. (2000). Outsourcing Innovation: The New Engine of Growth. *Sloan Management Review*, Summer, pp. 13–28.

adataiból inkább az előbbi rajzolódik ki, így ez azt is bizonyítja, hogy a külföldre vitt tevékenységek általában magasan képzett munkavállalókat igényelnek (különösen természettudományi és műszaki területen végzett egyetemi diplomásokat). Az ORN felmérés adatai alapján ez nem járt az amerikai munkahelyek elvesztésével. A külföldre vitel lényege, hogy a vállalatok növeljék az innovációra fordított erőforrások szintjét anélkül, hogy elbocsátanák a hazai mérnököket. Más szavakkal, amikor a külföldre helyezés azért szükséges, hogy a cég megőrizze vezető szerepét, és hogy növelje a piacokhoz való hozzáférés lehetőségeit, nem a munkaköltség a legfontosabb tényező.

Következtetések

A szerzők a tanulmányban a termékfejlesztés külföldre vitelét a vezetői szándékossággal, a múltbeli tapasztalatokkal, valamint a környezeti hatásokkal magyarázták. Az eredmények megerősítik azt, hogy a szakképzett munkaerőhöz való hozzáférés erősen befolyásolja ezeket a döntéseket a természettudományi és mérnöki területen diplomát szerzett munkaerő kínálatának a csökkenése miatt. A múltbeli tapasztalatoknál úgy tűnik, hogy a vezetői szándékosság jobban meghatározza a termékfejlesztés külföldre vitelét. Emellett a piacra jutás sebessége is kulcsfontosságú tényező lehet. Ezzel szemben a cégek növekedési célkitűzései kevésbé befolyásolják a külföldre vitelt. A tanulmány megpróbálja tisztázni a költségmegtakarítás szerepét az innováció külföldre vitelében is: a munkaköltségek csökkentése csak másodlagos ezekben a döntésekben.

A tanulmány azt is bemutatja, hogy a H1B vízum 2003-as visszavágása és a természettudományi és mérnöki területen szerzett diplomák csökkenő száma milyen következményekkel járhat. A szakképzett munkaerőhöz való hozzáférés például elérhető az FDI befektetésen keresztül. A felsőfokú végzettséggel rendelkező munkaerő azonban eltér a többi eszköztől, mert rendkívül mobil, és magas az elavulása. Így a szakképzett munkaerő eléréséhez és kezeléséhez új stratégiák és szervezeti formák szükségesek, valamint elengedhetetlen a tudás kezelése, megosztása és kiaknázása.

A szerzők szükségesnek tartják a jelenlegi kutatás jövőbeli kiterjesztését is. Először is, a tanulmány három tényezőt vizsgál, azonban nem valószínű, hogy ezek a faktorok függetlenek egymástól. Például az alacsonyabb tapasztalattal rendelkező cégek nagyobb hangsúlyt fektethetnek a munkaköltségek csökkentésére, még a termékfejlesztés esetében is, miközben a tapasztaltabb cégek esetében a szakemberekhez való hozzáférés lehet az erősebb. A piachoz való hozzáférés sebessége is sokkal fontosabb a kisebb vállalkozások esetében, különösen a tudásalapú iparágaknál (Murtha, 1994). Azonban minden lehetséges hatás figyelembe vétele jelentősen nehezíti a modell eredményeinek értelmezhetőségét. A szerzők célja egy egyszerű modell építése volt, amelyben együtt vizsgálták a vezetői szándékosság, a múltbeli tapasztalatok és a környezeti tényezők hatását. Egy további lehetséges kutatási irány lehet az iparági szintű külföldre viteli tapasztalat vagy a funkciók szintjén megvalósult külföldre vitel vizsgálata. A változók hatása időben is változhat, ezért a panel helyett a keresztmetszeti megközelítés is szükséges lehet. Ebben az esetben azonban az adatok hiánya okozhat problémát. Az Offshoring Research Network segítségével a kutatók később majd erre a kérdésre is képesek lesznek válaszolni. A külföldre vitel helyszíneit is fel lehetne használni ilyen jellegű elemzésekhez, azonban ezek az adatok sajnos nem állnak rendelkezésre, és jelentős erőfeszítést igényel a beszerzésük. Azt is érdemes lenne megvizsgálni, hogy milyen a minősége a kínai és indiai természettudományi és mérnöki területen szerzett diplomáknak.

Összegezve, fontos, hogy megértsük az innováció külföldre vitelét, és a cég stratégiájára és a versenyelőnyére gyakorolt hatásait, így ezeken a területeken a kutatás várhatóan növekedni fog az elkövetkező években.

A cikk alapos és átfogó áttekintést ad a multinacionális vállalatok külföldre viteli döntései mögötti motivációkról. A szerzők kiválóan dolgozzák fel és rendszerezik a témában fellelhető irodalmat. A leírtak és a kutatás eredményei véleményem szerint elsősorban a fejlett országok döntéshozóinak szólnak (politikai vetület) – ugyanis a cikk a felsőfokú végzettséggel rendelkező szakemberek hiányára hívja fel a figyelmet. Ugyanakkor a fejlődő országok vállalatait, szakembereit is érdekelték lehetnek, hiszen a cikk szerint a fejlett országokban jelentkező munkaerőhiány kiugrási lehetőséget jelenthet számukra. A hagyományos közgazdasági elméletekkel szemben amellet érvelnek, hogy az innovációt bizonyos feltételek teljesülése esetén érdemes lehet külföldre vinni. A vállalatok számára azonban nem a munkaköltségek csökkentése az elsődleges szempont, hanem a szakképzett munkaerőhöz való hozzáférés. Ezzel a cikk a vállalati kutatásokba új nézőpontot hoz be, a szakképzett munkaerő vállalati döntésekben betöltött szerepe felértékelődik.

6. Az offshore outsourcing, mint a kis- és közép vállalkozások nemzetközi versenyképességének forrása⁹⁴

-
Gyenes Xénia

PhD hallgató, BCE, Vezetéstudományi Intézet

***Dante Di Gregorio:** PhD, amerikai állampolgár, Új-Mexikóban született, egyetemi oktató, kutatási területei a vállalalkozási tevékenység, stratégiai menedzsment és nemzetközi gazdaságtan.*

***Martina Musteen:** PhD, cseh születésű amerikai állampolgár, egyetemi oktató, kutatási területei nemzetközi vállalalkozási tevékenység, külföldi piacra lépési stratégiák, hálózatok és vállalati érték.*

***Douglas E Thomas:** PhD, amerikai állampolgár, egyetemi oktató, kutatási területei nemzetközi stratégia, Latin-Amerika és vállalalkozói tevékenység.*

Abstrakt

A kutatók a külföldre kiszervezést (offshore outsourcing) tipikusan a gyártási költségek csökkentésének eszközeként azonosítják, elsődlegesen a nagyvállalatok működése során, azonban a kiszervezési feladatok kiterjedhetnek az adminisztratív és technikai szolgáltatásokra is, ami pedig a kis- és közepes vállalkozásokat (KKV)⁹⁵ is érintheti. A nemzetközi vállalalkozói környezet kutatásaira alapozva, a szerzők abból a feltételezésből indulnak ki és bizonyítják is be feltételezésük létjogosultságát, hogy a KKV-k adminisztratív és technikai szolgáltatásainak kiszervezése erősen összekapcsolódik a vállalatok nemzetközi értékesítés mértékének és az értékesítésen belül a külföldi piacok számának növekedésével. Az offshore outsourcing fokozza egy vállalat nemzetközi versenyképességét, a vállalat költségeinek csökkentése által, hatékonyabb vevő kiszolgálást eredményez, segíti az erőforrások felszabadtását, valamint jobb partnerkapcsolatok kialakításához járulhat hozzá.

***Kulcsszavak:** külföldre kiszervezés (offshore outsourcing), kis- és közép vállalkozások (KKV), nemzetközi vállalalkozói tevékenység, adminisztratív és technikai szolgáltatások*

Bevezetés

A vállalati kiszervezés körüli viták megállapítása szerint a nagyvállalatok elsődlegesen meglévő üzleti folyamataikat szervezik ki, főként a költségek csökkentése és a hatékonyság

⁹⁴ (2009) Offshore outsourcing as a source of international competitiveness for SMEs Journal of International Business Studies 40, 969-988

⁹⁵ Megjegyzendő, hogy az amerikai és a magyar vállalatok méret szerinti csoportosítása jelentős eltéréseket mutat – ami Amerikában még kisvállalatnak számít, az magyar viszonylatban már nem.

növelésének céljából (Doh, 2005⁹⁶; Farrell, 2005⁹⁷; Ramamurti, 2004⁹⁸). A nagyvállalatok ezen kiszervezési folyamatainak vizsgálata rávilágított arra a tényre, hogy ezekkel a kiszervezésekkel számos új munkahelyet teremtenek az új lokációkban, azonban ezzel együtt ugyanennyi munkahelyet szüntetnek meg saját országukban. Így nem meglepő, hogy a nagyvállalatok offshore kiszervezési tevékenységeinek vizsgálati fókuszát a menedzserek és a kutatók figyelmét is ide koncentrálták (Levy, 2005⁹⁹; Lewin, Peacock, Peeters, Russell, Sutton, 2005¹⁰⁰).

A kis- és középvállalkozások offshore kiszervezési tevékenysége a másik oldalról azonban kevesebb figyelmet kapott a gazdaságtudományi megjelenésekben vagy akár a kutatásokban. A kutatók a KKV-kat tipikusan a hazai piaccal és a hazai erőforrások használatával kapcsolják össze. A vállalalkozási tevékenység és nemzetközi gazdaságtani kutatók ugyan elismerik, hogy a KKV-k milyen fontos szerepet játszanak a nemzetközi gazdaságban (Fujita, 1995¹⁰¹, Oviatt és McDougall, 1994¹⁰²; Reynolds, 1997¹⁰³), ugyanakkor a kutatások elsődlegesen a KKV-k nemzetközi piaci lehetőségeinél megragadnak. Ezáltal igen keveset tudunk a KKV-k offshore kiszervezési folyamatairól, és még kevesebbet az offshore kiszervezés okairól és eredményeiről, ami igencsak eltérő lehet a gyártási tevékenység valamint a technikai szolgáltatások folyamatainak kiszervezése között.

Az információs és kommunikációs technológia fejlődésének köszönhetően manapság a vállalatok már számtalan folyamatot el tudnak maguk is végezni tevékenységük során, mint például műszaki, IT fejlesztéseket tartalmazó, adatkezelési, számlázási, vagy akár vevő szolgáltatási folyamatokat (Karmarkar, 2004¹⁰⁴). Kutatók rávilágítottak arra is, hogy mind a nagyvállalatok, mind a kisvállalatok szembesülhetnek azzal a nyomással, hogy kiszervezzék egyes folyamataikat olyan régiókra, ahol magasan képzett, olcsó munkaerőt lehet elérni. Sőt, továbbmenve és a nemzetközi trendeket megfigyelve, egyre több vállalat szervezi ki adminisztratív és technikai szolgáltatásait, és ez a növekvő kiszervezési trend egyre inkább vonatkozik a kis- és közepes vállalkozásokra is (Gupta, Seshasai, Mukherji és Ganguly, 2007¹⁰⁵).

A tanulmányban a szerzők betekintést adnak a KKV-k üzleti folyamatainak offshore kiszervezésének jelenségébe. A cikk fókuszában az adminisztratív és technikai szolgáltatások offshore kiszervezése áll, mint a határokon átívelő egyedi kapcsolatok megjelenése. A szerzők

⁹⁶ Doh, J. P. 2005. Offshore outsourcing: Implications for international business and strategic management theory and practice. *Journal of Management Studies*, 42(3): 695–704.

⁹⁷ Farrell, D. 2005. Offshoring: Value creation through economic change. *Journal of Management Studies*, 42(3): 675–683.

⁹⁸ Ramamurti, R. 2004. Developing countries and MNEs: Extending and enriching the research agenda. *Journal of International Business Studies*, 35(4): 277–283.

⁹⁹ Levy, D. L. 2005. Offshoring in the new global political economy. *Journal of Management Studies*, 42(3): 685–693.

¹⁰⁰ Lewin, A. Y., Peacock, M., Peeters, C., Russell, J., & Sutton, G. 2005. Offshore survey results. Durham, NC: Duke University CIBER/Archstone Consulting.

¹⁰¹ Fujita, M. 1995. Small and medium-sized transnational corporations: Salient features. *Small Business Economics*, 7(4): 251–271.

¹⁰² Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. 1994. Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1): 45–64.

¹⁰³ Reynolds, P. D. 1997. New and small firms in expanding markets. *Small Business Economics*, 9(1): 79–84.

¹⁰⁴ Karmarkar, U. 2004. Will you survive the services revolution? *Harvard Business Review*, 82(6): 100–107.

¹⁰⁵ Gupta, A., Seshasai, S., Mukherji, S., & Ganguly, A. 2007. Offshoring: The transition from economic drivers toward strategic global partnership and 24 h knowledge factory. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 5(2): 1–23.

építenek a nemzetközi vállalkozási tevékenység irodalmára, továbbá kifejlesztették és tesztelték a KKV-k technikai és adminisztratív szolgáltatásainak offshore kiszervezési folyamatait hipotézisek által, melynek két fontos indikátora van a KKV-k szempontjából, ami egyben meghatározza a vállalatok versenyképességét a nemzetközi piacokon. A hipotézisek ezen két fő indikátora: a nemzetközi értékesítés mértéke (külföldre irányuló értékesítés százalékos aránya a teljes értékesítésen belül) és az értékesítésen belül a külföldi országok száma (hány nemzetközi országban végez értékesítési tevékenységet). Továbbá a szerzők feltételezték a kutatás során, hogy a technikai és adminisztratív szolgáltatások offshore kiszervezésnek nagyobb hatása van a nemzetközi értékesítésre és versenyképességre, mint a gyártási folyamatok kiszervezésének. Vagyis, a KKV-k tapasztalata a technikai és adminisztratív szolgáltatások offshore kiszervezési folyamataiban jobb eredményt mutathat a nemzetközi értékesítési tevékenység során, a nemzetközi értékesítés arányát és a külföldi országok felé történő értékesítést tekintve. Sőt a kutatók erősebb kapcsolatot találtak a szolgáltatások offshore kiszervezési folyamatai és a nemzetközi versenyképesség között, mint a gyártási folyamatok kiszervezése és a nemzetközi versenyképesség között, habár az eltérés a két tényező között csupán a nemzetközi értékesítés aránya esetében volt szignifikáns.

A szerzők új megvilágításba helyezik a KKV-k offshore kiszervezési folyamatait, mellyel egyben megkülönböztetik a szolgáltatások és a gyártási folyamatok offshore kiszervezési tevékenységét. A kutatás kiegészül egy interjúkon alapuló elemzéssel is, amit a KKV-k vezetői körében végeztek, hogy jobban feltérképezzék a kisvállalatok kiszervezési motivációit. Az interjúk megkérdezés során öt fő érv kerül azonosításra, ami a kisvállalatok szolgáltatásainak offshore kiszervezése mellett, annak motivációs tényezőiről szól. A tanulmány bemutatja, hogy még a gyártási folyamatok kiszervezésénél a költségcsökkentés és a hatékonyság a fő motiváló elem, addig a szolgáltatások offshore kiszervezésének leginkább meghatározó tényezői a stratégia kapcsolatok építése és a vevőkiszolgálás hatékonysága.

A szerzők várakozásai szerint a tanulmány alapot adhat mind a gyakorlatnak, mind az elméletnek a nemzetközi gazdaságtani kutatások terén. Elméleti oldalról a kutatás hozzájárul a nemzetközi vállalkozási tevékenység növekvő elméleti irodalmához. Az eddigi nemzetközi vállalkozási tevékenység kutatások elsődlegesen az értékesítési tevékenység nemzetköziesedésére fókuszáltak, és kevésbé azok egyéb értékteremtő aktivitására (Zahra és George, 2002¹⁰⁶; Di Gregorio, Musteen és Thomas, 2008¹⁰⁷). A tanulmány kutatásának célja, hogy az offshore outsourcing hatásokat vizsgálja a KKV-k nemzetközi piacokon való versenyképességének alakulásával. A szerzők megfogalmazása szerint a szolgáltatások offshore outsourcing folyamata fontos mechanizmust játszik a vállalatok nemzetközi versenyképességének javulásában.

A kutatás eredményei a vállalkozásoknak és a szakpolitikusoknak is szolgálhatnak tapasztalattal. A kisvállalatok vezetői és a vállalkozók szemszögéből a nemzetközi kapcsolatok szempontjából a kulcsfontosságú tényező nemcsak a költségek csökkentése és az alaptervekenységre való fókuszálás, hanem kiemelt tényező számukra, hogy hogyan tudják versenyképességüket növelni a nemzetközi piacon. A kisvállalatok vezetőinek figyelmét felhívja arra, hogy a szolgáltatások offshore kiszervezése erősebb hatással lehet a nemzetközi értékesítés arányának növelésére, mint a gyártási folyamat kiszervezése. A szolgáltatások kiszervezésének erősebb hatása valószínűleg a szolgáltatások és a gyártási folyamatok

¹⁰⁶ Zahra, S. A., & George, G. 2002. International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, & D. L. Sexton (Eds), *Strategic entrepreneurship: Creating an integrated mindset*: 255–288. Oxford: Blackwell.

¹⁰⁷ Di Gregorio, D., Musteen, M., & Thomas, D. E. 2008. International new ventures: The cross-border nexus of individuals and opportunities. *Journal of World Business*, 43(2): 186–196.

kiszervezésének eltérő motivációjából eredhet. A gyártási folyamatok kiszervezését többnyire hatékonysági tényezők motiválják, addig a szolgáltatások kiszervezését elsődlegesen bővülő partner kapcsolatok, az egyedi képességekhez való hozzáférés, valamint hatékonyabb vevőkiszolgálás indokolja. Továbbá fontos szempont a kisvállalatok munkahely teremtő képessége is. A tanulmány a szakpolitikusok figyelmét szeretné felhívni, hogy a szolgáltatások offshore kiszervezése segíti a kisvállalatokat a nemzetközi versenyben.

Irodalmi háttér és elméleti keretek

A témában kutatók és gazdaságtudományi irodalom az offshoring számos definíciójával rendelkezik. A kutatásban a szerzők az offshore kiszervezést a szervezetek üzleti folyamatainak külföldi szereplők felé való kiszervezéseként definiálják, ezen belül pedig különbséget tesznek a nemzetközi kiszervezésben a szolgáltatások és a gyártások kiszervezése között.

Irodalmi áttekintés

Néhány kivételtől eltekintve csak a közelmúltban ismerték fel az offshore kiszervezések folyamatainak jelentőségét (Murtha, 1991)¹⁰⁸. Sok tudományág is csak mostanság kezdett el ezzel a témával foglalkozni, így a közgazdaságtan (Görg és Hanley, 2005¹⁰⁹; Grossman és Helpman, 2005¹¹⁰; Grossman, Helpman és Szeidl, 2005¹¹¹) vagy a nemzetközi vállalatgazdaságtan (Parkhe, 2007¹¹²) is. A fő kérdés a szervezetelmélethez kapcsolódva azt keresi, hogy mi határozza meg egy szervezet határait. Az irodalom továbbá még általános kiszervezési és make or buy elméleteket említ (Grossmann és társai, 2005). A tanulmány említ olyan irodalmi hivatkozásokat, miszerint egyes kutatók az alacsony bérek helyszínével hozzák kapcsolatba a kiszervezési folyamatokat (Grote és Taube, 2007¹¹³), de említ olyan irodalmat is, mely a növekvő bérekhez köti a kiszervezési folyamatokat (Bunyaratavej és társai, 2007)¹¹⁴. Az irodalmi háttér ezen felül marketing, beszerzési területekről is emel át gondolatokat. A nemzetközi gazdaságtan hívta fel a figyelmet a kiszervezési folyamatokra, de mint sokszor említésre került, az irodalom a nagyvállalatok kiszervezési folyamataival foglalkozik. Ezzel szemben a kisvállalatok szerepéről csekély szó esik a nemzetközi irodalomban. De egyes szerzők arra a következtetésre jutottak, hogy a vállalatok motivációi, kihívásai, eredményei eltérőek.

¹⁰⁸ Murtha, T. P. 1991. Surviving industrial targeting: State credibility and public policy contingencies in multinational

subcontracting. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 7(1): 117–143.

¹⁰⁹ Görg, H., & Hanley, A. 2005. International outsourcing and productivity: Evidence from the Irish electronics industry. *North American Journal of Economics & Finance*, 16(2): 255–269.

¹¹⁰ Grossman, G. M., & Helpman, E. 2005. Outsourcing in a global economy. *Review of Economic Studies*, 72(1): 135–159.

¹¹¹ Grossman, G. M., Helpman, E., & Szeidl, A. 2005. Complementarities between outsourcing and foreign sourcing.

American Economic Review, 95(2): 19–24.

¹¹² Parkhe, A. 2007. International outsourcing of services: Introduction to the special issue. *Journal of International Management*, 13(1): 3–6.

¹¹³ Grote, M. H., & Taube, F. A. 2007. When outsourcing is not an option: International relocation of investment bank research. *Journal of International Management*, 13(1): 57–77.

¹¹⁴ Bunyaratavej, K., Hahn, E. D., & Doh, J. P. 2007. International offshoring of services: A parity study. *Journal of International Management*, 13(1): 7–21.

A KKV-k offshore kiszervezése az adminisztratív és technikai szolgáltatásoknál

Építve a korábbi kutatásokra és irodalomra, a szerzők a KKV-k adminisztratív és technikai offshore kiszervezés folyamatainak előnyeire helyezték a hangsúlyt, valamint ennek nemzetközi versenyképességre gyakorolt hatására. A KKV-k előnye a kevésbé bürokratikus struktúra, a vállalkozói kultúra, ami segít a nemzetközi lehetőségekben (Liesch és Knight, 1999¹¹⁵; McDougall, Shane és Oviatt, 1994¹¹⁶). Az információs és kommunikációs technológiák fejlődése hozzájárul, hogy a kis cégek is képesek legyen nemzetközi piacra lépni és sikeresen tudjanak versenyezni (Oviatt és McDougall, 1994¹¹⁷).

A szerzők két mechanizmust azonosítottak, amiért a KKV-k igénybe veszik az offshore kiszervezést a nemzetközi versenyelőny eléréseért. Az egyik, a hatékonyság és flexibilitás előnyei a kiszervezés folyamatával, a vállalatok így az értékes erőforrásokat be tudják szerezni. Másodszor egyedi kapcsolatok kialakítása külföldi partnerekkel, ami hozzájárul a szervezeti tanuláshoz és nemzetközi hálózatok kiépítéséhez.

Habár van átfedés a gyártási folyamatok és a szolgáltatások kiszervezése között, mégis négy tényező azonosítja a tiszta szolgáltatásokat: nem kézzelfoghatóság, nem tárolhatóság, elválaszthatatlanság, testreszabhatóság.

Hatékonyság és hozzáférés az erőforrásokhoz és képességekhez

A nemzetközi gazdaságtani és stratégiai menedzsment kutatók az offshore kiszervezést a költségek csökkentésének és a hatékonyság növelésének eszközeként tekintik (Farrell, 2005¹¹⁸). A vállalatok kiszervezési folyamatainak köszönhetően külföldi inputokhoz tudnak hozzájutni, alacsonyabb költség szintet képesek elérni (Agrawal és Farrell, 2003¹¹⁹). A kiszervezési folyamatokkal a vállalatok növelhetik rugalmasságukat és hozzájárulhatnak új képességek kifejlesztéséhez (Doh, 2005¹²⁰). A kiszervezéssel a vállalatoknak lehetőségük van, hogy az erőforrásaikat valóban arra összpontosítsák, amire szükség van, és ezzel együtt a nem alapvető folyamataikat kiszervezzék. A KKV-k sokszor erőforrás korlátokkal küzdenek, ahol a folyamatok kiszervezése megoldás lehet, mert hozzáférhetnek olyan erőforrásokhoz, ami egyébként nem állna rendelkezésükre. A nemzetközi kapcsolatok kialakítása pedig idővel versenyelőnyre alakulhat a vállalatok működésében. Összefoglalva a szolgáltatások kiszervezése hatékonyságot, rugalmasságot hoz a vállalat működésében, lehetőséget teremt arra, hogy bekapcsolódjanak nemzetközi gazdasági vonalba, ezáltal növelve versenyképességüket.

¹¹⁵ Liesch, P. W., & Knight, G. A. 1999. Information internalization and hurdle rates in small and medium enterprise internationalization. *Journal of International Business Studies*, 30(2): 383–394.

¹¹⁶ McDougall, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. M. 1994. Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6): 469–487.

¹¹⁷ McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. 1996. New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study. *Journal of Business Venturing*, 11(1): 23–40.

¹¹⁸ Farrell, D. 2005. Offshoring: Value creation through economic change. *Journal of Management Studies*, 42(3): 675–683.

¹¹⁹ Agrawal, V., & Farrell, D. 2003. Who wins in offshoring? *The McKinsey Quarterly*, 2003(4): 36–41.

¹²⁰ Doh, J. P. 2005. Offshore outsourcing: Implications for international business and strategic management theory and practice. *Journal of Management Studies*, 42(3): 695–704.

Hálózatok, kapcsolatok és szervezeti tanulás

A technikai és adminisztratív szolgáltatások offshore kiszervezése során előnyként jelenik meg a vállalatoknál a szervezeti tanulás és a nemzetközi kapcsolatok kialakítása, mely növelni képes a vállalat nemzetközi értékesítést. Az offshore kiszervezése összetett és tudásintenzív folyamat. A nemzetközi kiszervezésekkel a külföldi kapcsolatok növelik a vállalat éberségét a nemzetközi piaci lehetőségekre. A szervezeti tanulás pedig megkönnyíti a vállalatoknak az újabb piacokra való belépést. Az offshore kiszervezések egyébként a vállalatok egyéb képességeit is fejleszti, úgy mint a tárgyalási, keresési és értékelési képességeket, javítja az információcserére vonatkozó képességeiket, valamint javítja a másik fél megértését és növeli az együttműködés képességét.

A tanulmány alapfeltételezése, hogy kis- és középvállalkozások offshore kiszervezési tapasztalata növeli a vállalat versenyképességét a nemzetközi piacon. Ennek alátámasztására az alábbi hipotézisek kerültek felállításra:

Hipotézis 1: *A KKV-k körében, az adminisztratív és technikai szolgáltatások offshore kiszervezési tapasztalata és a vállalat nemzetközi értékesítési aránya között pozitív kapcsolat van*

Hipotézis 2: *A KKV-k körében, az adminisztratív és technikai szolgáltatások kiszervezési tapasztalata és a vállalatok értékesítésében a külföldi piacok száma között pozitív kapcsolat van*

Hipotézis 3: *A KKV-k körében, a szolgáltatások offshore kiszervezésének tapasztalata erősebben hat a nemzetközi értékesítés arányára, mint a gyártási folyamatok kiszervezése*

Hipotézis 4: *A KKV-k körében, a szolgáltatások offshore kiszervezésének tapasztalata erősebben hat a vállalatok értékesítésében megjelenő külföldi piacok számára, mint a gyártási folyamatok kiszervezése*

Adatok és módszertan

A tanulmány alapjául a kutatási mintához a vállalkozások földrajzi elhelyezkedését tekintve Új Mexikó vállalatai, illetve azon belül is kisvállalkozások vezetői szolgálnak, akik értékelték az adminisztratív és technikai szolgáltatások offshore kiszervezésének hatásait a vállalatok nemzetközi versenyképességének függvényében. A kutatás kiegészítéseként interjúkat is készítettek a vállalatvezetőkkel. Új Mexikó azért lehet jó alapja ennek a kutatásnak, mert az itteni vállalatok jó növekedési potenciállal rendelkeznek a nemzetközi piacon. Több tényező is motiválja az itteni vállalkozásokat, hogy kihelyezzék folyamataikat külföldi piacokra, így például kis népesség, vagy a földrajzi izoláció. Új-Mexikó területe korábban fontos spanyol kolónia volt, az országban nagynak mondható a hispán populáció, így a kutatás során majd fontos szempont lesz a spanyol nyelvtudás mérése is – a nyelvtudás mérésén belül –.

A mintába választott vállalatok különféle iparágakból kerültek ki. A hozzáférhető, nyilvánosan elérhető adatokból készült egy email lista a potenciális kisvállalatokból a kutatás alapjához. A 825 KKV felsővezetőjének kiküldött kérdőívből, végeredményben – a hibás kérdőíveket kiszűrve és a mintát a hibáktól megtisztítva – egy 105 vállalatból álló minta képezi az elemzés alapját.

A mintán belül a vállalatokat tekintve 51 százalékuk a gyártó-feldolgozó iparágból, 23 százalékuk a szolgáltató, 21 százalékuk a kereskedelmi, valamint 5 százalékuk az alapvető termékek iparágából került ki. Az elemzés során a kutatók nem találtak korrelációt a vállalat iparága és a vállalat kiszervezési folyamatainak előfordulása között.

A függő változók

A nemzetközi értékesítés aránya: a külföldi értékesítés százalékos aránya a vállalat teljes értékesítésén belül

Korábbi kutatások a nemzetközi értékesítés arányát a teljes értékesítésből a vállalatok nemzetközivé válásának indikátoraként értelmezték (Herrman és Datta, 2005¹²¹; McDougall és Oviatt, 1996¹²²; Preece, Miles és Baetz, 1999¹²³).

A minta elemzésével az alábbi eredmények születtek:

- A minta egyharmadában nincs szignifikáns nemzetközi értékesítés
- A minta egyharmadában max. 10%-os külföldi értékesítés
- A minta egyharmadában a nemzetközi értékesítés 15-95% között mozog

A vállalatok értékesítésében megjelenő külföldi országok száma: a külföldi értékesítés során megjelenő nemzetközi piacok száma

Ennek a mérésére a válaszadók egy 11 országból álló listát kaptak, és erről kellett megjelölni azokat a releváns területeket, országokat, ahonnan bevétele képződik a vállalatoknak.¹²⁴

- A minta mintegy kétharmada nem több mint 3 célterületet jelölt meg
- A minta kb. 10%-a 9 vagy több nemzetközi piacot jelölt meg válaszában

A független változók

Adminisztratív és technikai szolgáltatás offshore kiszervezése; és gyártási folyamatok kiszervezése

A kutatás során 0 és 1 értékekkel jelölték, hogy a vállalat rendelkezik-e offshore kiszervezési tapasztalattal. 0 értéket kapott, ha a vállalat eddig még nem rendelkezett offshore kiszervezési tapasztalattal, és 1 értéket, amennyiben volt már a vállalat életében valamilyen kiszervezési tapasztalat. Majd ezek után megkülönböztetésre került az adminisztratív és technikai szolgáltatások illetve a gyártási folyamatok kiszervezése.

A kutatás során feltett kérdés, hogy a vállalat szervezett-e ki valaha is gyártási tevékenységet, szolgáltatást vagy bármilyen egyéb üzleti folyamatot külföldi partner részére.

¹²¹ Herrmann, P., & Datta, D. 2005. Relationships between top management team characteristics and international diversification: An empirical investigation. *British Journal of Management*, 16(1): 69–78.

¹²² McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. 1996. New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study. *Journal of Business Venturing*, 11(1): 23–40.

¹²³ Preece, S. B., Miles, G., & Baetz, M. C. 1999. Explaining the international intensity and global diversity of early-stage technology-based firms. *Journal of Business Venturing*, 14(3): 259–281.

¹²⁴ *A tanulmányban megjelenő eredmények megjelenítése, még ha összességében nem is adja ki a 100%-ot*

Később telefonos interjú keretében konkretizálták a kiszervezett tevékenységet, hogy az szolgáltatás vagy gyártási folyamatra vonatkozik-e. Megjegyzendő, hogy a kutatás során az offshore tapasztalatot néztek, a vállalat jelenlegi kiszervezési aktivitása helyett.

A mintán belül 32 vállalat esetében - ami 30,5%-os arány - volt bizonyos kiszervezése a tevékenységeknek. 13% esetében külföldi leányvállalat alapítása valósult meg. 19 vállalat szervezett ki gyártási folyamatot, 6 vállalat adminisztratív vagy technikai szolgáltatást, valamint 7 vállalat gyártási és szolgáltatási tevékenységet is.

Vállalkozói hozzáállás

A korlátozott erőforrásokkal rendelkező vállalatoknak kockázatos vállalkozás a külföldi piacra lépés. Mégis a kockázat vállalásának hajlandósága, hogy a vállalatok vezetői felismerik a nemzetközi piacon rejlő lehetőségeket a vállalat szempontjából (Zahra, Korri és Yu, 2005¹²⁵). Sőt kutatók állítják, hogy a vállalkozói attitűd egyértelműen elősegíti a nemzetközi piacra lépést (Dimitratos és Plakoyiannaki, 2003¹²⁶).

Szabadalmak

Az innovativitás és a szabadalmi védettség, a vállalatok versenyelőnye lehet a nemzetközi piacon (Zahra, Matherne és Carleton, 2003¹²⁷). Az elemzés során, a mintában a vállalatok több mint egynegyede legalább egy szabadalommal rendelkezik, továbbá a szabadalmak száma 0-tól 40-ig szóródott.

ISO minősítés

Az ISO minősítések egyfajta minőséget tükröznek a vállalatok tevékenységében, és a KKV-k gyakran azért alkalmazzák, hogy a piacon komolyan vegyék őket, a nemzetközi piacon versenyképességüket növelni tudják. Az ISO minősítés egyfajta szimbolikus presztízst ad a vállalatnak, ami új nemzetközi ügyfeleket vonzhat. Az elemzés során 16 vállalat (15%-os arány) rendelkezett ISO minősítéssel.

¹²⁵ Zahra, S. A., Korri, J. S., & Yu, J. 2005. Cognition and international entrepreneurship: Implications for research on

international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review*, 14(2): 129–146.

¹²⁶ Dimitratos, P., & Plakoyiannaki, E. 2003. Theoretical foundations of an international entrepreneurial culture. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(2): 187–215.

¹²⁷ Zahra, S. A., Matherne, B. P., & Carleton, J. M. 2003. Technological resource leveraging and the internationalization of new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1): 163–186.

A felső vezetés spanyol illetve egyéb nyelvtudása

Kutatások kimutatták, hogy a nyelvtudás versenyelőny-forrás lehet a nemzetközi versenyben (Reuber és Fischer, 1997¹²⁸; Swift, 1991¹²⁹). Új-Mexikó esetében a spanyol történelmi háttér miatt mérték külön a spanyol nyelvtudást az egyéb nyelvismereten túl. A felsővezetők 38 százaléka folyékonyan beszél spanyolul, és 33 százaléka más idegen nyelven is.

Foglalkoztatás növekedése

A kutatás során a foglalkoztatás növekedését nézték a vállalat elmúlt 2 évének működése során. A vállalatok 30 százalékában nem volt jelentősebb változás a vizsgált időszakban, még felében pozitív növekedés volt tapasztalható a foglalkoztatás terén.

Vállalati méret (foglalkoztatottak száma)

A kutatás során a vállalatok foglalkoztatotti létszámát mérték, az eredményeket tekintve a foglalkoztatottak számának mediánja 20 főt tett ki. 4 vállalat esetében több mint 250 alkalmazottal rendelkeztek. (Itt ismételtlen megjegyezendő, hogy az amerikai és magyar KKV csoportosítás között eltérések mutatkoznak a vállalat méretét tekintve.)

Vállalat kora

A kutatás során vizsgálták a vállalatok korát, ami fontos tényezője lehet a nemzetközivé válásnak (Autio, Sapienza és Almeida, 2000¹³⁰). A vállalatok életkorát tekintve az eredmények 1 és 85 év között szóródtak, továbbá a vállalatok 13 százalékban legfeljebb hét évesek.

Közvetlen külföldi befektetési tapasztalat

A közvetlen külföldi befektetés egy fontos alternatíva a kutatás során. Az elemzés során 1 értéket kapott, ha a vállalat rendelkezik leányvállalattal külföldi területen, az eredményeket tekintve pedig a minta 13 százaléka rendelkezett külföldi befektetéssel.

Eredmények

A kutatás során a hipotézisek tesztelése Poisson regressziós modellel történt.

A statisztikai eredményeket az alábbi táblázatok foglalják magukba:

¹²⁸ Reuber, A. R., & Fischer, E. 1997. The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 28(4): 807–825.

¹²⁹ Swift, J. S. 1991. Foreign language ability and international marketing. *European Journal of Marketing*, 25(12): 36–49.

¹³⁰ Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. 2000. Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5): 909–1014.

6.1. táblázat: Descriptive statistics and Pearson correlations (n=105)

	Mean	s.d.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Extent of internationalization	0.14	0.20												
2 Scope of internationalization	3.38	3.22	0.38											
3 Offshore outsourcing of admin/tech services (0=no, 1=yes)	0.12	0.33	0.23	0.33										
4 Offshore outsourcing of manufacturing (0=no, 1=yes)	0.25	0.43	0.00	0.22	0.25									
5 FDI experience	0.13	0.34	0.14	0.17	0.02	0.03								
6 Entrepreneurial orientation	22.92	4.40	0.22	0.14	0.03	-0.11	0.10							
7 Number of patents	1.63	4.86	0.20	0.23	0.12	-0.07	-0.10	0.20						
8 ISO certification	0.15	0.36	0.10	0.04	-0.16	-0.12	0.07	0.18	0.27					
9 Spanish fluency	0.29	1.24	-0.05	0.03	0.00	-0.00	0.01	-0.00	-0.06	-0.03				
10 Other language fluency	0.18	0.31	0.18	-0.13	-0.10	-0.11	0.12	0.18	-0.03	-0.02	-0.03			
11 Employment growth	0.29	0.74	0.02	0.00	0.08	-0.04	0.15	0.07	0.01	0.09	-0.03	-0.04		
12 Size	2.80	1.49	-0.08	0.17	0.04	0.10	0.28	-0.02	0.13	0.41	0.10	-0.02	0.11	
13 Firm age	23.66	16.29	-0.18	0.09	-0.18	0.05	0.11	-0.21	-0.19	0.07	-0.01	-0.17	-0.25	0.37

Any correlation with an absolute value of 0.19 or greater is significant at $p \leq 0.05$ or smaller.

Az 1. táblázat mutatja összefoglalóan a statisztikai adatokat és változók közötti korrelációkat. Amint látható, a korrelációk nem adnak bizonyíthatóan magyarázatot a multikollenaritásra. A legnagyobb statisztikai szignifikáns korreláció a független változók között, mindkét modell esetében a vállalati méret és az ISO minősítés között áll fenn.

6.2. táblázat: Poisson regression results. Extent of internationalization: Foreign sales as a percentage of total sales

Variable	Model 1	Model 2
Intercept	1.79** (0.72)	1.58* (0.71)
Entrepreneurial orientation	0.04† (0.03)	0.04 (0.03)
Number of patents	0.03** (0.01)	0.03* (0.01)
ISO certification	0.38 (0.39)	0.68† (0.39)
Spanish fluency	-0.06 (0.10)	-0.10 (0.15)
Other language fluency	0.48 (0.46)	0.68 (0.43)
Employment growth	-0.04 (0.18)	-0.06 (0.20)
Size	-0.16 (0.10)	-0.22* (0.11)
Age	-0.01 (0.01)	-0.00 (0.01)
FDI experience	0.68* (0.35)	0.71† (0.38)
Offshore outsourcing: manufacturing	0.26 (0.30)	0.10 (0.30)
Offshore outsourcing: admin/tech services		0.98** (0.34)
Wald χ^2 statistic	57.02***	47.52***
Pseudo R^2	0.14	0.20

N=105, two-tailed tests.

† $p < 0.10$; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$.

A 2. táblázat mutatja a hierarchikus regresszió-számítás eredményeit. Az egyes Hipotézis tesztelése nem sztenderdizált együtthatók alapján történt, ezzel tesztelve a nemzetközivé válás

mértékét. A Chi-négyzet teszt alapján mindkét modell statisztikailag szignifikáns, vagyis az egyes Hipotézis valódinak bizonyult. Az alapmodell 10 kontroll változójából háromnak van szignifikáns hatása a nemzetközi értékesítés arányára, ezek a vállalkozói orientáció, szabadalmak száma, külföldi befektetések tapasztalata, melyek pozitívan magyarázzák a vállalatok nemzetközivé válását.

A 2. táblázat alapján a kettes modellben pozitív statisztikai szignifikáns együttható van, ami helyessé teszi az egyes Hipotézist. Az adminisztratív és technikai szolgáltatások kiszervezése pozitív kapcsolatban állnak a KKV-k nemzetközivé válásával.

6.3. táblázat: Poisson regression results. Scope of internationalization: Number of international markets

<i>Variable</i>	<i>Model 1</i>	<i>Model 2</i>
Intercept	0.25 (0.51)	-0.06 (0.50)
Entrepreneurial orientation	0.03 [†] (0.02)	0.03 [†] (0.02)
Number of patents	0.03** (0.01)	0.03** (0.01)
ISO certification	-0.17 (0.24)	0.02 (0.23)
Spanish fluency	0.03 (0.03)	0.03 (0.02)
Other language fluency	-0.42 (0.32)	-0.38 (0.33)
Employment growth	-0.02 (0.10)	-0.03 (0.09)
Size	0.04 (0.07)	-0.00 (0.07)
Age	0.01 (0.01)	0.01 (0.01)
FDI experience	0.39 [†] (0.22)	0.38 [†] (0.21)
Offshore outsourcing: manufacturing	0.43* (0.18)	0.32 [†] (0.18)
Offshore outsourcing: admin/tech services		0.64** (0.22)
Wald χ^2 statistic	28.03**	43.49***
Pseudo R^2	0.09	0.12

N = 105, two-tailed tests.
[†]*p* < 0.10; **p* < 0.05; ***p* < 0.01; ****p* < 0.001.

A 3. táblázat mutatja a kettes Hipotézis tesztelésének hierarchikus regressziós eredményeit, valamint robusztus sztenderd hibát mutat. Az alapmodell a 10 kontroll változójából négy mutatott statisztikai szignifikáns hatást, így a vállalkozói orientáció, a szabadalmak száma, a külföldi befektetési tapasztalat valamint a gyártási kiszervezési tapasztalat. Összességében az alapmodell a függő változók szórásának kicsi hányadát magyarázza, de a chi-négyzet teszt alapján statisztikailag szignifikáns. A második Hipotézis együtthatói pozitív statisztikai kapcsolatot mutatnak az adminisztratív és technikai szolgáltatások kiszervezésével. A tesztelés során a pozitív kapcsolat mutatható ki az adminisztratív és technikai szolgáltatások kiszervezése és a nemzetközivé válás között.

A hármas és négyes Hipotézis esetében az adminisztratív és technikai szolgáltatásokat és a gyártás kiszervezését tesztelték. A hármas Hipotézis valódiságát mutatja a chi-négyzet teszt, mely magyarázza, hogy a szolgáltatások offshore kiszervezése pozitívabb hatással bír a nemzetközi értékesítés arányára, mint a gyártási folyamatok kiszervezése. A négyes Hipotézis azonban nem bizonyult szignifikánsnak, így az nem igazolódott be.

Offshore kiszervezés oka	Példák a kutatásból	Elsődleges területek
Hatékonyosság és költségcsökkentés (munkaerő, szállítás, egyéb)	<p><i>Adminisztratív/technikai szolgáltatás:</i> egy vízügyi cég, amely helyi partnerekre támaszkodik a rendszer telepítésével és szolgáltatásával kapcsolatban, így hatékonyabban kiszolgálva a kisebb piacokat, ezáltal költséget csökkentve</p> <p><i>Gyártás:</i> vegyipari cég kiszervezte az vegyszerek keverését helyi partnerhez a szállítási költségek csökkentése érdekében; elektronikai cég az alkatrészek összeszerelését kiszervezte a munkaerő költség csökkentése érdekében</p>	<p><i>Szolgáltatás:</i> Kína <i>Gyártás:</i> Kína, Mexikó, India, Kanada</p>
Erőforrások felszabadítás vagy kölcsönzése	<p><i>Adminisztratív/technikai szolgáltatás:</i> kis környezettechnológiai cég projekt megvalósítást szervezett ki, ezáltal csökkentve a piacra lépés költségét</p> <p><i>Gyártás:</i> tervező/szerkesztő cég külföldi beszállítókra támaszkodik a tömegkiadás érdekében, hogy ne kelljen beruházásokat megvalósítania; ipari gépgyártó cég kiszervezte a kevésbé fontos alkatrészek összeszerelését, hogy maga a lényeges alkatrészek szerelésére tudjon koncentrálni</p>	<p><i>Szolgáltatás:</i> Kanada, Észak-Korea, Németország <i>Gyártás:</i> Mexikó, Kína, Észak-Korea, Kanada, India, Szingapúr</p>
Egyedi erőforrásokhoz és képességekhez való hozzáférés	<p><i>Adminisztratív/technikai szolgáltatás:</i> egy IT cég külföldi partnerre támaszkodik egyedi tervezői és dizájn képességek elérésében</p> <p><i>Gyártás:</i> egy alkatrészgyártó külföldi partnerhez fordult, hogy kihasználja azt a képességét, hogy két ipari eljárást/folyamatot képes egybe integrálni</p>	<p><i>Szolgáltatás:</i> Németország, Mexikó, Kanada, UK, Kelet-Európa <i>Gyártás:</i> Mexikó, Kína, Kanada</p>
Stratégiai partnerkapcsolatok kiterjesztése	<p><i>Adminisztratív/technikai szolgáltatás:</i> média cég külföldi partnereket vont be a tartalomfejlesztésbe a célorientáltság és a helyi igények érdekében</p> <p><i>Gyártás:</i> vezérlőegységet gyártó cég megengedte a külföldi partnereknek, hogy maguk gyártsák az értékesített berendezéseket</p>	<p><i>Szolgáltatás:</i> Észak-Korea, UK, Kanada, Németország, Kína <i>Gyártás:</i> Kína, Korea, Németország</p>
Vevőkiszolgálás hatékonysága és eredményessége	<p><i>Adminisztratív/technikai szolgáltatás:</i> bányászati eszközöket forgalmazó cég helyi partnerre támaszkodik, hogy maguk helyezték üzembe és szervizeljék a berendezéseket a hatékonyság és megfelelés érdekében</p> <p><i>Gyártás:</i> nagy gépgyár helyi céget használ acélhegesztésre és végső szerelésre, hogy az ügyfélre szabja a terméket és szállítási költséget takarítson meg</p>	<p><i>Szolgáltatás:</i> Kanada <i>Gyártás:</i> Kanada, Chile</p>

A kiszervezés indokai

Annak érdekében, hogy a kutatás jobban megvilágítsa a vállalatok adminisztratív és technikai szolgáltatásainak kiszervezési motivációit, a kutatás második lépéseként kvalitatív módon is elemezték a vállalatokat. Vállalatokra vonatkozó korábbi kutatásokból indultak ki, és félig strukturált vezetői interjúkat készítettek a kutatók. A kutatás során célul tűzték ki, hogy

beazonosítsák a felmerülő különbségeket a gyártási folyamatok és a szolgáltatások kiszervezése között. A kutatás eredményeként öt általános okot azonosítottak a kiszervezések indokaként. Az egyes tényezők nem zárják ki egymást, sőt több indok is lehet egy vállalat kiszervezési döntése mögött.

A kiszervezési folyamatok mögött álló indokok az alábbiak:

- 1) hatékonyság és költségcsökkentés (munkaerő, szállítás, utazás, egyéb)
- 2) erőforrások felszabadítása vagy kölcsönzése
- 3) egyedi erőforrásokhoz és képességekhez való hozzáférés
- 4) stratégiai partnerkapcsolatok kiterjesztése
- 5) vevőkiszolgálás hatékonysága és eredményessége

A táblázat az interjúkon alapuló kutatás gyakorlati részének összefoglalóját tartalmazza:

Összefoglalás

A kutatás eredményei egyértelműen pozitív kapcsolatot mutatnak az adminisztratív és technikai szolgáltatások offshore kiszervezés és a kisvállalkozások nemzetközi versenyképessége között. A kutatás alapfeltételezése volt, hogy a KKV-k nemzetközi értékesítésének aránya és az értékesítésen belül a külföldi országok száma bővül az adminisztratív és technikai szolgáltatások kiszervezésével. A szerzők kutatásának eredménye bizonyítja ezt a pozitív kapcsolatot. Az adminisztratív és technikai szolgáltatások kiszervezés fokozza a kisvállalatok nemzetközi lehetőségeit és nemzetközi versenyképességét. Amíg a gyártási folyamatok kiszervezésben a költségek csökkentése a fő motiváló tényező, addig a kisvállalatok kiszervezési szempontja a szűkös erőforrások felszabadítása, a hatékonyság növelése, a stratégiai kapcsolatok fejlesztése. A kutatásnak célja volt rávilágítani a gyártási folyamatok és a szolgáltatások kiszervezésének különbségére, eltérő motivációira. A szerzők a tanulmánnyal implikációt akartak adni a nemzetközi gazdaságtani kutatóknak és irodalomnak, ezzel a tanulmány a kisvállalkozások kiszervezési folyamatainak mélyebb megértésének első lépéseit akarta megteremteni, valamint a jövőbeni kutatásoknak a témát megalapozni.

7. A globális értékláncok típusai és irányításuk¹³¹

-

Dunavölgyi Mária

PhD hallgató, BCE, Szervezeti Magatartás Tanszék, Vezetés Szervezési Intézet

Gary Gereff (Duke University): szociológia professzor és a Globalizáció, Vezetés és Versenyképesség Központ igazgatója. Gazdaságszociológát, globalizációt és összehasonlító gazdaságtant valamint nemzetközi versenyképességet tanít. Publikációi főként a különböző országok gazdaságának fejlődésével és a vállalatok és a kormányzat kapcsolataival foglalkoznak. Kutatási területe magában foglalja a globális cégek versenystratégiáit, a globális termelési rendszereket, Kelet Ázsia és Latin Amerika iparosodási útjait valamint a globális tudásgazdaságot. Foglalkozik a globális nanotechnológiai ipar innovációs képességével és a gyermekkori elhízás globális értéklánc vonatkozásaival is.

John Humphrey (Institute of Development Studies): szociológus, speciális érdeklődési területe a globális értékláncok hatása a mezőgazdasági és ipari fejlődésre. Kutatásai kiterjednek a szabványosítás növekvő jelentőségére a kertészeti és a halászati termékek termelésében és kereskedelmében.

Timothy Sturgeon (Massachusetts Institute of Technology): számos más pozíciója mellett az MIT Ipari Teljesítmény Központ vezető kutatója. Kutatási területe a globalizáció hatása a gazdasági teljesítményre, a vállalati stratégiára és a gazdaságpolitikára.

Absztrakt

A cikk szerzői olyan elméleti rendszer felépítésére vállalkoztak, melynek segítségével a globális értékláncok irányítási struktúrái könnyebben magyarázhatóvá válnak. A szakirodalom három nagy irányzatát – a tranzakciós költségek gazdaságtanát, a termelési hálózatok elméletét, valamint a tudás alapú vállalatelmélet speciális ágát, a technológiai képességek és vállalati szintű tanulás tanát – hívják segítségül ahhoz, hogy definiálni tudják azt a három tényezőt, melyek meghatározó szerepet játszanak a globális értékláncok irányításában és változásaiban. E tényezők a következők: (1) a tranzakciók komplexitása, (2) a tranzakciók leírhatósága, szabványba vagy szerződésekbe foglalhatósága (codification) és (3) az ellátási bázis képességei. Az elmélet a következő öt irányítási módot határozza meg: hierarchikus, erőfölényen alapuló foglyul ejtő, kapcsolati, moduláris és piaci, melyek az egyre csökkenő hatalmi asszimetria és az egyre gyengülő közvetlen koordináció egyes fokozatait írják le. A cikk négy iparágat, a kerékpár-, az alkatrész-, a kertészeti- és az elektronikai ipart mutatja be annak érdekében, hogy a globális értékláncok irányításának dinamikus változásait és sajátosságait érzékeltesse.

A világgazdaság elmúlt évtizedekben lezajlott legnagyobb jelentőségű változásai közül a cikk kettő egymással szoros kölcsönhatásban lévő folyamatot vizsgál meg közelebbről. Ezek közül az első a termelés és a kereskedelem globalizációja, ami számos fejlődő ország termelési képességeinek rohamos fejlődését eredményezte. A második pedig a multinacionális cégek vertikális dezintegrációja, mely során az alapvető képességek (core competencies) már csak

¹³¹ Az összefoglaló Gereffi, Gary - Humphry, John - Sturgeon Timothy (2005) The Governance of Global Value Chains c. cikke alapján készült.

az innovációt, a termékstratégiát, a marketinget valamint a termelés és szolgáltatások legmagasabb hozzáadott-értékű szegmenseit tartják házon belül, miközben csökkentik közvetlen részvételüket a tömegtermelésben és a standard szolgáltatásoknál. E változások a folyamatok irányításának számtalan formáját eredményezték. A tanulmány célja a globális értékláncok, azaz a globális piacokra termelő szektorok sokszínű világának rendszerezése.

A globális mértékű változások az egyes országok fejlődésére is nagy hatást gyakorolnak. A tanulmány célja az is, hogy a fejlődő országok cégeinek segítsen abban, hogy a globalizáció keretei között minél jobb pozíciót vívhassanak ki maguknak. A szerzők abban is reménykednek, hogy munkájukkal olyan gazdaságpolitikai eszköztár kifejlesztéséhez járulhatnak hozzá, ami segíti a gazdasági fejlődést, növeli a foglalkoztatottságot és csökkenti a nyomort és a szegénységet.

1. Fragmentáció, koordináció és hálózatok a globális gazdaságban

A téma tárgyalásának kiindulópontja a „hozzáadott-érték lánc” fogalma, melyet azok a kutatók alkottak meg, akik a cégek és az országok együttes helyzetét vizsgálták a globalizálódó világban (Kogut) 1985). E megközelítés kulcskérdése, hogy a cégek mely tevékenységeiket tartják meg házon belül és melyeket kellene kiszervezni más cégekhez.

A külkereskedelmi elméletek egyes képviselői (Arndt, 2001) a „fragmentáció” kifejezést használják arra a jelenségre, hogy termelési folyamat egyes részei fizikailag elválnak egymástól, s e fogalmat a nemzetközi folyamatokra is alkalmazni kezdik. E gondolat továbbfejlesztéseként két egymással egy időben zajló folyamat körvonalai rajzolódnak ki: a kereskedelem integrációja és a termelés dezintegrációja.

Hogyan zajlik vajon ilyen körülmények között a koordináció? – merül fel a kérdés. Már idézett szerzőink a tulajdonlás megoszthatóságában vélik megtalálni a megoldást: ha a tulajdon megosztható, akkor „karnyújtásnyi távolságra lévő” kapcsolat hozható létre az egyes szereplők között, ha nem megosztható, akkor multinacionális cégek alakulnak és jellemzővé válik a közvetlen külföldi tőkebefektetés (FDI).

E bináris megközelítést (cégen belüli vagy piaci megoldások) a tranzakciós költségek elmélete a cégek közti kapcsolatok komplexitásával és a felhasznált eszközök specifikusságával magyarázza (Williamson, 1975). A „karnyújtási távolság” jól működik a standard termékek esetén, mert könnyű megállapítani értéküket és beazonosítani őket. Ezért aztán könnyű szerződésbe, szokványokba foglalni termelésüket, gyárthatók készletre is időnként és eszközigényük nem túl speciális.

A tranzakciós költségek elmélete ugyanakkor számos okot ismer, amiért a cégek egyes tevékenységeiket házon belül tartják. Az első ezek közül a termék vagy szolgáltatás testreszabottsága. Ez részben speciális befektetést igényel, részben pedig kiszolgáltatottá teheti a céget külső gyártó esetén. A második ok, hogy a tranzakciós költségek a kifinomultabb koordinációs igények miatt is jelentősen megemelkedhetnek. Például, ha integrált termékek esetén precíz illeszkedéseket kell garantálni, ha az időbeliség kiemelkedően fontos, vagy ha nem standard inputokra van szükség. Ugyanakkor az sem törvényszerű, hogy a potenciálisan magas tranzakciós költségek a vertikális integráció irányába mozdítsák el a termelést vagy a szolgáltatásokat, mert az ismétlődő tranzakciók, a jó hírnév és annak fontossága, ill. az egyes területeken vagy kultúrákban általános magas erkölcsi normák kellő garanciákat nyújthatnak a biztonságra, ami a tranzakciós költségeket csökkentő tényező.

Az erőforrás alapú vállalatelmélet továbbfejlesztéseként kialakult „vállalati képességek és tanulás” elmélet irodalma a kompetenciák generálására és megtartására hívja fel a figyelmet. Az olyan inputokat, melyekre ritkán van szükség, általában külső forrásból szerzi be a vállalatok. Ez az optimális üzemmérettel és a skálahatékonyssággal is összefügg. E gondolatok továbbfejlesztése a „alapvető képességek” elve, mely szerint az a cég lesz hatékonyabb, amelyik azokra a tevékenységekre fókuszál, ahol az erősségei vannak és a többi tényezőt kívülről szerzi be.

Mindezen gondolatok összegzéseként elmondható, hogy a globális szintű termelési rendszerek irányítása és koordinációja, még a legkomplexebbeké is, elérhető közvetlen tulajdonlás nélkül. A termelés szerveződésének három fajtáját különböztethetjük meg ílymódon: a piacit, a hierarchikus és a hálózatosat.

2. A globális értékláncok típusai

A globális értékláncok irányításával foglalkozó elméletnek egyszerűen érthetőnek kell lennie, mert egyik célja, hogy cég- és gazdaságpolitikák kidolgozásának is alapjául szolgáljon. Meg kell ragadnia a legfontosabb tényezőket, de nem veszt el a részletekben.

Számos előzmény segít megalkotásában, melyek közül az egyik fontos dimenzió a „vásárló-vezérelte” globális terméklánc, ahol tulajdonlás nélkül képes a globális vásárló (nagy retail láncok és brand tulajdonosok) a koordinációra. Egyes iparágak empirikus vizsgálatai ezt igazolják. Az elektronikai iparban például a következő három szintet sikerült elkülöníteni (Sturgeon, 2001): (1) a tömegtermék (commodity) előállító, ahol jellemző a kartávolságnyi, piaci kapcsolat, (2) a „fogoly” termelő, amely már speciális terméket állít elő specializált gépeken és a (3) „kulcsrakész” termelő, ahol több célra használható gépeken történik a vevő igényeihez igazított termelés.

Számos más megközelítés is felmerült a szakirodalomban, a szerzők azonban az alábbi ötfokozatú tipológia mellett teszik le voksukat:

1. *Piacok*: nemcsak egyszeri akciók, hanem hosszabb távú, ismétlődő tranzakciók viszonyrendszere is lehet, azonban egy korábbi partner új partnerrel való felváltásának költsége alacsony mindkét fél számára,
2. *Moduláris értékláncok*: a beszállítók egy moduláris kapcsolat esetén a megrendelő többé-kevésbé részletes termékspecifikációja szerint járnak el. Azokban az esetekben azonban, amikor „kulcsrakész” megoldást szállítanak, a szállító viseli a teljes felelősséget az alkalmazott technológiáért, általános célú gépeket használ, ami limitálja a tranzakció specifikus beruházásokat valamint vállalja az anyagok és egyéb összetevők biztosításának költségeit a megrendelő nevében.
3. *Kapcsolati értékláncok*: Az eladók és vevők komplex interakciói jellemzik, ami gyakran kölcsönös függéshez és az eszközök magasszintű specializálódásához vezet. Az együttműködés alapulhat reputáción, családi- vagy etnikai kapcsolatokon. Több szerző is rámutat a térbeli közelség jelentőségére. Ugyanakkor az is látható, hogy térben szétszórtan működő kapcsolatok esetében a fokozatosan felépülő bizalom is jól funkcionálhatnak, családi, ill. homogénebb kultúrát megjelenítő társadalmi csoportokra épülve.
4. „Fogoly” *értékláncok*: Ezekben a hálózatokban a kis beszállítók nagyban függenek a náluk sokkal nagyobb méretű megrendelőktől. A beszállítók számára egy váltás nagy

költséggel jár, ezért jellemezhető a kapcsolat a „fogoly” metaforával. Az ilyen hálózatokat szorosan megfigyeli és kontrolálja a vevő.

5. *Hierarchikus kapcsolat*: a piaci kapcsolat ellentettje, a másik végpont, a vertikális integráció. Az irányítás domináns formája a vezető kontrollja a beosztottak felett és cégközpontok ellenőrzése a leányvállalatok, ill. termelő egységek felett.

3. A globális értékláncok irányítása: elméleti keret és dinamika

A fenti csoportosítás szerinti kapcsolatok létrejöttét vizsgálva, három meghatározó fontosságú tényezőt azonosítottak a szerzők: a tranzakció komplexitását, az információk kodifikálhatóságát és a szállítók képességeit. Az azonosítás során figyelembe vették a „tranzakciós költség” elmélet eszköz specifikus elemét is, de a „terepköltség”-ek (mundane cost) problematikájával is számolnak (Baldwin, 2000). Ez utóbbi a láncon belüli koordináció során merül fel. A tranzakciós költségek és a „terepköltségek” akkor jelentkeznek, amikor az értékláncokban nem-standard termékeket állítanak elő vagy a termék nagyon bonyolult folyamatok integrációjaként jön létre, ill. ahol a végtermék előállítása szoros időzítést követel meg.

Az értékláncban vezető pozíciót elfoglaló cégek akkor növelik a termelés komplexitását, amikor új igénnyel fordulnak az értéklánc felé. Ilyen például, ha átállnak a just-in-time vevőkiszolgálásra, vagy növelik termékválasztékot.

Ugyanakkor egy ezzel ellentétes, legalább ennyire fontos folyamat is megfigyelhető: a vezető cégek különböző stratégiákat alkalmaznak annak érdekében, hogy a tranzakciók komplexitását csökkentsék. Ennek egyik módja a technika és a folyamatok standardizálása. Az ilyen eljárások leegyszerűsítik a felek közötti kapcsolatokat, elkerülhetővé válik az esetről esetre történő megállapodások kényszere. Lehetővé válik az építőelemekből, modulokból történő építkezés és az ezeken alapuló fejlesztés. Az elemek modulonként összeilleszthetők, ill. elválaszthatók egymástól, ami nagyon rugalmas hálózati struktúrát eredményez. Viszonylag nagy termékválaszték is menedzselhető viszonylag alacsony információigény mellett.

Mindezzel egy időben, a globalizáció előrehaladtával, beléptek olyan szereplők is a fejlődő országokból, melyek számára a nemzetközi cégek által támasztott követelmények messze meghaladják a hazai piac igényeit, ami az illeszkedések és képességek eddig nem tapasztalt kérdéseit vetik fel (Keesing, 1992).

A fentiekben ismertetett megfontolások vezették el szerzőket oda, hogy az értékláncok irányítására vonatkozó elméletük alapjául szolgáló három fő tényezőt részletesebben is bemutassák az alábbi módon:

1. Az egyes tranzakciók fenntartásához szükséges információ és tudástranszfer *komplexitása*, mely a termékek és folyamatok sajátosságaitól függ.
2. A fenti információk és tudás *leírhatóságának, szabványosíthatóságának, szerződésbe foglalhatóságának (codification)* a mértéke, mely lehetővé teszi, hogy a tudásátadás hatékony formában valósulhasson meg, ne kelljen egyedi tranzakciónként újra és újra foglalkozni vele, de ne is vesszen el a tacit tudás.
3. A jelenlegi és a jövőbeli szállítóknak a tranzakció követelményeinek való megfelelésben mutatott *képességei*.

Ha e három tényezőnek csak két állapotát – magas vagy alacsony – engedjük meg, akkor nyolc elméleti kombináció lehetséges, amiből ötöt már korábban is megtaláltunk. Az újabb szempontok alapján ezek a következő elemekkel bővíthetők:

1. *Piaci koordináció:* Akkor valósulhat meg, amikor a tranzakciók könnyen kodifikálhatóak, a termékspecifikációk viszonylag egyszerűek, a vevők részéről kevés inputra van szükség, mert a szállítók képességei elegendőek a termék előállításához és nincs szükség az eszközök specializációjára. Ebben az esetben a piaci tranzakciók során a vevőknek nincs más teendőjük, mint hogy az eladók által nyújtott specifikációkra és árakra reagáljanak. Mivel a folyamat során egyszerű információk cseréjére kerül csak sor, az ügyletek kevés explicit koordinációval lebonyolíthatóak.
2. *Moduláris értékláncok:* Azokban az esetekben jönnek létre, amikor technikai-, termék- és folyamat szokványok, standardok egyszerűsítik a műveleteket, a termék változatossága korlátos, egységesített elemekből épül fel. A szállítók teljes csomagokat és modulokat szállítanak, amivel elkerülik a sok kis, tacit tudáselem leírásának kényszerét. Mindez lecsökkenti az eszközök specializáltságának és a vevők közvetlen irányításának szükségességét. Több információ cserél gazdát, mint a piaci kapcsolat esetében, hiszen nemcsak az árakról van szó, hanem akár teljes számítógépes tervezési file-okról is. Ugyanakkor a partner váltása még mindig egyszerű.
3. *Kapcsolati értéklánc:* Akkor alakulhat ki, amikor a termék specifikációja nehezen leírható, a tranzakciók komplexek és a szállítók képességei magas színvonalúak. Kölsönös függőség jön létre, hogy érvényesülhessenek a kiegészítő kompetenciák nyújtotta előnyök. A kölcsönös függőség miatti kockázati kitettséget a reputáció, a családi, etnikai kapcsolatok, a térbeli vagy társadalmi közelség jelentősen lecsökkentik. Ugyanez elérhető olyan megállapodásokkal is, ahol a szerződés megszegése pénzfizetési kötelezettséget von maga után. A sok részletekre vonatkozó, szórt, tacit információ átadás érdekében gyakoriak a személyes találkozók, sok közvetlen koordinációt igényel, ami a partnerváltás költségeit jelentősen megemeli.
4. *A „foglyulejtő” értéklánc:* Azokban az esetekben jön létre, amikor a termék komplexitása magas és nagyon részletes írásba foglalt instrukciókat igényel az előállítása, míg a beszállító képességei gyengék. A vezető cég részéről nagy szükség van a kontrollra és szoros irányításra, ami olyan kapcsolat kialakítására ösztönzi, ami lehetővé teszi, hogy a beszállító csak vele állhasson kapcsolatban. A beszállító számára tehát a megrendelő váltás magas költséggel jár. A beszállító a folyamatnak általában csak egy szűk sávjában tevékenykednek – például csak egyszerű összeszerelési műveleteket végeznek – és a vezető cégtől függenek minden egyéb tényező vonatkozásában, mint például a design, a gyártástervezés, logisztika, beszerzések, stb. A vezető céget dominanciája védi meg a szállító kiválásától, ugyanakkor a piaci hozzáférés és elegendő erőforrásokkal való ellátottság biztosítása a kiválás szándékát jelentősen gyengítik.
5. *Hierarchia:* Amikor a termék komplex, precíz leírása nehéz és nincs a piacon kompetens gyártó, akkor a vezető cég rákényszerül, hogy saját maga is gyártásba fogjon. Ez az irányítási forma alapvetően azon alapul, hogy a gyártáshoz szükséges tudások, tapasztalatok, tacit tudás átadása cégen belül a legegyszerűbb. További tényezők a komplex input és output hálózatok, az erőforrások – különösen a szellemi termékek - hatékony irányításának az igénye.

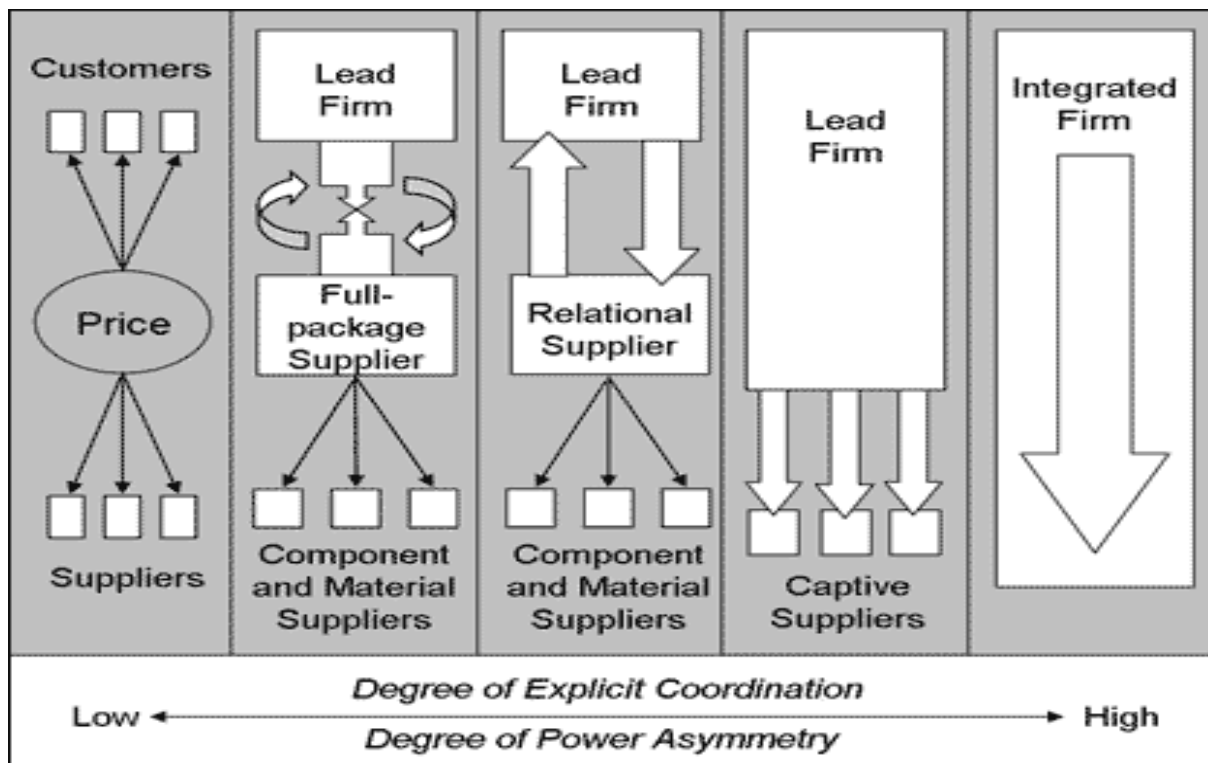
7.1. táblázat: A globális értékláncok irányításának meghatározó tényezői

Governance type	Complexity of transactions	Ability to codify transactions	Capabilities in the supply-base	Degree of explicit coordination and power asymmetry
Market	Low	High	High	Low
Modular	High	High	High	↑ ↓
Relational	High	Low	High	
Captive	High	High	Low	
Hierarchy	High	Low	Low	

Az 1. táblázat azt szemlélteti, hogy az egyes irányítási formák a három vizsgált tényező mely állapotainak kombinációjaként alakulnak ki. Az utolsó oszlop jól mutatja, hogy míg a közvetlen koordináció és a hatalmi egyenlőtlenség a piaci kapcsolatok esetében még alacsony, a kapcsolati koordinációnál már viszonylag kiegyenlített, addig a „fogoly” és a hierarchikus kapcsolat esetén már magas szintű.

A 1. ábra az eddig tárgyalt típusokat és folyamatokat grafikusán szemlélteti. A vékony vonalak az áraikon alapuló cserefolyamatokat jelzik, míg a vastagabbak ennél robusztusabb irányítási és információs folyamatokat szemléltetnek, melyek közvetlenebb koordináció keretében zajlanak. Látható, hogy balról jobbra haladva a vevők hatalmi fölénye is növekszik az eladók felett.

7.1. ábra: Az öt globális értéklánc és irányításuk



A 2. táblázat (következő oldalon) az eddig bemutatott helyzetképeket dinamizálja és rávilágít a háttérben zajló folyamatokra is.

A táblázatok és az ábra segítségével bemutatott összefüggések a globális értékláncok sajátosságain túl a mai globális világ jobb megértését is célozzák. Ahhoz azonban, hogy ebből politikák, stratégiák születhessenek, meg kell érteni a várható változásokat, trendeket is.

7.2. táblázat: A globális értékláncok irányításának fő trendjei

Governance type	Complexity of transactions	Ability to codify transactions	Capabilities in the supply-base
Market	Low	High	High
Modular	⊙ ↓ High ⊙ ↑	⊙ ↑ High ⊙ ↓	⊙ ↑ High ⊙ ↓
Relational	↓ High	⊙ ↑ Low ↓	⊙ ↑ High ⊙ ↓
Captive	High	High	↑ Low ↓
Hierarchy	High	Low	Low

A 2. táblázatban látható nyilak jelentése a következő:

- (1) A tranzakciók növekvő komplexitása csökkenti a szállító új igényekhez való alkalmazkodásának képességét.
- (2) Csökkenő komplexitás, ami egyre könnyebbé teszi a tranzakciók írásba foglalhatóságát.
- (3) A tranzakciók egyre könnyebb leírhatósága, szerződhetősége (codification).
- (4) Növekvő kodifikálhatatlanság („de-codification”).
- (5) Növekvő szállítói kompetenciák.
- (6) Csökkenő szállítói képességek.

4. Az értékláncok irányítása példákon keresztül

A következő fejezetben négy esettanulmány bemutatására kerül sor, melyek jól illusztrálják hogyan fejlődtek az idők során a vizsgált irányítási rendszerek. A négy vizsgált iparág a következő: a kerékpár-az alkatrész-, a friss zöldség- és az elektronikai ipar.

4.1. A kerékpárgyártás: a hierarchikustól a piaci koordinációig

A kulcsszó a szabványosítás ebben az iparágban, mely lehetővé tette az értéklánc egyes elemei előállítóinak a méretgazdaságosság elérését, ennek következtében a speciális kompetenciák kifejlesztését, amik elvezettek az alacsony tranzakciós költségekhez. Ennek eredményeként a nyolcvanas években még vertikálisan felépülő gyártó cégek termelése hamarosan fragmentálódott, szétszakadozott. A Shimanohoz hasonló, hatalmas méretű, specializálódott cégek jöttek létre (Galvin, 2001). Ezek termelése általában csak egy-két alkotóelem előállítására korlátozódik (2. táblázat 3. és 5. nyíl).

Ez a fejlődés nagy innovációs lehetőséget biztosít az egyes részegységeken belül, mindaddig, amíg a változások nem érintenek más egységeket is. Nagy siker esetén azonban a változások a szabvány megváltozását is eredményezhetik és így átterjedhetnek más alkotórészekre is.

Szabványok, szokványok kialakulása történhet spontán módon – mint a bicikli ipar esetében – de kikényszerítheti egy-egy domináns piaci szereplő (Shimano, IBM) is. Cégek közötti kapcsolatok során is megszülethetnek ilyen megoldások, melyek megszületését iparági

szakmai szervezetek is elősegíthetik. Nemzetközi tárgyalások, szervezetek tevékenysége is eredményezhet egységesítést, ahogy ez napjainkban a mobiltelefonok esetében történik.

4.2. Az alkatrészipar: az erőfőlényen alapulótól a kapcsolati alapú értékláncig

A huszadik század közepétől az iparágat a globális termelési és kereskedelmi hálózatok jellemezték. Az export-orientált termelés epicentruma Kelet-Ázsia volt. Ezen belül az ötvenes és hatvanas években Japán, a hetvenes és a nyolcvanas években Hong Kong, Dél-Korea és Taiwan és a kilencvenes évektől pedig Kína (Bonacich, 1994) játszott meghatározó szerepet. A kelet-ázsiai fejlődés kulestényezője az volt, hogy a „fogoly”, kiszolgáltatott, alapvetően ipari övezetekben végzett összeszerelési ipari állapotból sikerült belföldön integrált, magas feldolgozottsági szintet elérő termelést megvalósítani a világszínvonalúvá vált textil- és alkatrész iparban, ahol már teljes csomagban is tudnak értékesíteni.

E folyamat során a termelők képessé váltak a design önálló értelmezésére, minták önálló előállítására, a szükséges importok önálló beszerzésére, a minőség biztosítására, az árak tartására és a határhoz történő értékesítésre. A helyi cégek megtanultak belföldi bázison nemzetközileg versenyképes termékeket előállítani (2. táblázat 5. nyíl). Mindeközben a tacit információk megosztása számos személyes találkozót tett szükségessé, melyek során e kapcsolatok is sokat fejlődtek.

A kereskedelmi szabályok fontos szerepet játszottak ezen a területen. Az USA által megszabott import kvóták (Multi-Fiber Arrangement (MFA)) volt a motorja a globális termelési hálózatok kialakulásának a korai hetvenes évektől kezdődően. A kvóták miatt közvetítőkre volt szükség, mint például a hong-kongi Li & Fung és a Fang Brothers. Ezek a cégek allokálták a keresletet a még szabad kvótával rendelkező gyártóhelyek között. A cikk azt jövendőli, hogy a WTO 2005-ös textil- és ruházati cikkekre vonatkozó megállapodása felülírja majd az MFA-t (a cikk ebben az évben jelent meg), a termelés koncentrációja felgyorsul és várhatóan az alacsony költségű helyeken jön létre, mint Kína, India, Indonézia, Mexikó és Törökország (azóta ez be is következett). Ez a koncentráció feleslegessé teszi a közvetítő cégeket. Az értéklánc egyre inkább modulárisává válik (2. táblázat 3. nyíl).

4.3. Friss zöldségek: a piactól a közvetlen koordinációig

A tanulmányozott eset az Egyesült Királyság (EK) szupermarketjeinek hatása a kenyai termelőkre. A nyolcvanas évektől az EK szupermarketjei elkezdtek a minőségben és a termékválasztékban versenyezni egymással. Korábban a friss zöldség kereskedelme piaci kapcsolatokon keresztül zajlott. A kereskedők megvették Kenyában a termékeket a nagybani piacon vagy közvetlenül a termelőktől és az EK-ba exportálták, ahol nagykereskedelmi csatornákon keresztül jutott a kiskereskedőkhöz. A szupermarketek azonban a friss élelmiszerek értékesítésének egyre nagyobb szereplőjévé váltak és ezzel párhuzamosan egyre közvetlenebb módon avatkoztak be az értékesítési lánc alakításába. Számukra a friss zöldségek és gyümölcsök stratégiai termékeké váltak, mert ezek azok a termék szegmensék, ahol meg tudták különböztetni magukat a hasonlóan tömegtermékeket kínáló versenytársaiktól. A vásárlók meghódítása érdekében jó minőséget, egész éven keresztül ellátást biztosítottak és új gyümölcs- és zöldségfajtákat jelentettek meg, egyre inkább konyhakész formában kínálva. Ugyanebben az időben a szupermarketeknek egyre szigorúbbá váló regulációs előírásoknak kellett megfelelniük, az élelmiszerek biztonsága, a felhasznált vegyszerek, a munkaerő és a környezeti ártalmak vonatkozásában.

A nagy importőrök, ill. egyes szupermarket láncok elkezdtek a termelés egyre inkább közvetlen irányításuk alá vonni, kiküszöbölve a közvető kereskedelmet is. Évenként megújítható szerződéseket kezdtek kötni, melyek lehetővé tették számukra a folyamatos ellenőrzést a termelők helyszínein. A következő fokozat azt jelentette, amikor közösen kezdtek új fajtákat nemesíteni, új technológiákat bevezetni. Az importőrök a korábbinál

nagyobb felelősséget kaptak, csomagokat értékesítenek, számuk jelentősen lecsökkent. A legnagyobb láncok még őket is kikerülik és közvetlenül intézik termelési kapcsolataikat. A piaci lánc fokozatosan a kapcsolati értéklánc irányítás felé tolódott el. Ez egészen a közvetlen befektetésekig is eljutott egyes esetekben. Mégsem beszélhetünk „fogoly” kapcsolatáról, ugyanis egyrészt a szereplők időnként cserélik partnereiket, másrészt kiegyenlített, szimmetrikus kapcsolatok épültek fel a nagy termelőkkel. Harmadrészt, az exportálók kifinomultakká és kompetenssé váltak annak következtében is, hogy az alacsonyabb bérek miatt az élelmiszer feldolgozás is egyre inkább átkerült Afrikába (2. táblázat 5. nyíl). A feldolgozás befektetésigénye miatt a termelés jelentősen koncentráldott Kenyán belül is. Egyes szupermarket láncok végül saját farmokat vásárolnak a növekvő komplexitás miatt.

4.4. Az amerikai elektronikai ipar: a hierarchikustól a moduláris értékláncig és azon túl

A huszadik század nagyobb részében az elektronikai ipart vertikálisan integrált óriáscégek uralták (pl.: ATT a telecom szektorban, RCA a rádió iparban). Ilyenné nőttek a fogyasztói elektronikai- és az informatikai cégek is (pl.: IBM). A hatvanas és a hetvenes években azonban a katonaság és az űrkutatás a korábnál jobb minőségű félvezetőket igényelt, ezért speciális gyártók jöttek létre, mint iparági vezető cégek (pl.: Texas Instruments). A nyolcvanas években a személyi számítógépek megjelenésével egyre nagyobb súlyt képviseltek a civil alkalmazások az IT szektoron belül is. A termelés fragmentálódott, majd egyre inkább a csomagban (pl.: hard disc, félvezetők, monitorok) történő gyártás alakult ki.

A kilencvenes években valamennyi észak-amerikai és számos európai cég is úgy döntött, hogy kivonul a gyártásból. A gyárakat vagy bezárták, vagy eladták az addigi beszállítóknak. Ennek eredményeként kevés számú, hatalmas méretű, jelentősen koncentrált gyártó alakult ki a világon. Egy beszállító, a Solectron nevű cég például az 1988-as egy telephelyes Silicon Valley-ben működő 3,500 főt foglalkoztató 256 millió dolláros cégből 2000-re olyan globális termelővé vált, melynek 50 telepén 80,000 fő dolgozott 20 milliárdos bevételt generálva. A cég ez idő alatt egyszerű alaplap gyártóból termékfejlesztővé, végtermék előállítóvá vált, mely során önállóan szerzi be az alkatrészeket, szervezi a logisztikát, az értékesítést és az eladás utáni szervizt is. Magas szintű modularitás jellemzi az ilyen gyártókat, amivel számos vezető céget ki tudnak szolgálni. A standardizált protokollok, a számítógépek vezérelte folyamatok, a file-okban elérhető tervek egy ideig megkönnyítették a vezető cégek számára a beszállítók lecserélését, ill. megosztását egymás között.

Manapság azonban, amikor az új technológiák kevésbé standardok a váltás egyre nehezebb. A biztonságos gyártáshoz a termelőnek olyan file-okat, és olyan terveket kell kapniuk, melyek védelem alatt álló szellemi termékeket tartalmaznak. Mivel a gyártók egyre inkább részt vesznek az értékesítésben is, olyan bizalmas információkat is meg kell kapniuk, mint a végső felhasználók igényei és árai. Az informatikai rendszerek egyre inkább megosztottá válnak, ami a vezető cégek sebezhetőségét jelentősen megnöveli.

A további fejlődés útjai azonban még nem világosak. Milyen mértékűvé válik az információk megosztása, kockáztatva szellemi termékek sérülését, mennyire hódítanak a nyílt platformok szemben a zárt rendszerekkel, a kodifikáció vagy annak ellenkezője válik-e uralkodóvá (2. táblázat 4. nyíl) – ezekre a kérdésekre ma még nincsenek egyértelmű válaszok.

4.5. A globális értékláncok fejlődése

A bemutatott esettanulmányok azt példázták, hogy a folyamatok sokfélék, a változás nem áll meg, a technológiai váltások, a termékek összetettségének változásai, a költségviszonyok átrendeződései mind, mind a változások motorjai. Kérdéses még az is, hogy a cikkben definiált három változó elegendő-e a folyamatok magyarázatához.

A válasz meg találása érdekében érdemes sorra venni őket. Ha egyesével vizsgáljuk a tényezőket, a következő megállapításokat tehetjük. Először is, az információ komplexitása változik, ahogy a vezető cég egyre több inputot vár beszállítóitól. Egyes cégek esetében a szállítói képességek nem elegendőek ehhez (2. táblázat 1. nyíl). Más esetekben a csökkenő komplexitás teszi lehetővé az írásba, szabványba vagy szerződésbe foglalást (2. nyíl). Az iparágakon belül mindig ellentét feszül az innováció és a leírt folyamatok között. (3. és 4. nyíl). A beszállítók kompetenciája nőhet és csökkenhet is (5. és 6. nyíl).

A bemutatott példák azt mutatták, hogy a fejlődés következtében a hierarchikus és a „foglyulejtő” struktúrák lazultak és váltotta fel őket annál kevesebb közvetlen kontrollt jelentő kapcsolat. A modularitás felé történő mozgás jellemzőnek tűnik, bár vannak jelentős kivételek is (amerikai autóipar).

A fragmentáció hajtóereje a költségek és a kockázatok csökkentése volt. Ha a kapcsolati koordinációt tekintjük, kiindulópontnak megállapíthatjuk, hogy a szabványosítás és a kodifikálás lehetőségének megteremtése a moduláris vagy a piaci irányba történő elmozdulást eredményezi. Mégsem mondhatjuk, hogy ez általános szabály. A standardok kialakulás nagyon eltérő módon megy végbe, és nem is mindenhol lehetséges. Ezen kívül a standardizáltság és az innovativitás harcából időnként az utóbbi kerül ki győztesen és az irányítás újra kapcsolati-, vagy akár hierarchikussá is változhat. A standardok dinamikus természetének az felel meg legjobban, ha megalkotásukban a piaci szereplők széles köre részt vesz.

Összességében megállapíthatjuk, hogy nincs egyetlen üdvözítő út. Vannak iparágak, ahol az integrált forma a legcélravezetőbb. A Sony és a Samsung példája e megoldás életképességét mutatja (a cikk megírásakor – ez azóta változott). A ruházati iparban a Zara jó példa a rendkívül rövid termelés-értékesítési ciklusra, amit csak az integrált és a „fogoly” struktúra tesz lehetővé.

5. Következtetések

A tanulmány a globális értékláncok irányítási rendszereit öt típusba sorolta be és három fő tényezőbe sűrítette az ezeket alakító folyamatok sajátosságait. A szerzők úgy vélik, hogy e tényezők - a tranzakciók összetettsége, a leírhatóságuk, szabályokba, szerződésbe foglalhatóságuk valamint a beszállítók képességei – általánosan érvényes és meghatározó jelentőségű tényezők.

A tanulmány számos olyan összefüggésre is rávilágít, amik segítséget nyújthatnak azoknak, akik gazdaságpolitikai irányok meghatározását vagy cégek stratégiáinak kidolgozását végzik. Ilyen például a folyamatok alakításában rejlő hatalmi kérdések feltárása. Az értéklánc számos pontján alakulhat ki hatalmi centrum. Elég az Intellre vagy a Microsoftra gondolni, melyek méretük és megkerülhetetlenségük miatt saját standardjaikkal egész értékláncok standardjait tudják befolyásolni. Hasonló hatalmi erővel rendelkezik például a Shimano a kerékpárparban vagy az Applied Materials a félvezetőiparban. Végül egyre növekvő a végső felhasználók – cégek, civil csoportok, véleményvezérek, egyének - érdekvényesítő ereje is, amivel befolyásolni tudják a termékek és szolgáltatások jellemzőit, formáját és piacra vitelét is. Befolyásuk hatására jelentősen módosulhatnak a cégek eredeti elképzelései és tervei.

Nem szabad azonban elfeledkezni a helyi sajátosságok szerepéről sem. A nemzeti és regionális szabályok, kultúrák, a tacit tudás helyi beágyazottsága, az értéklánc egyes elemeinek szoros egymásrautaltsága mind jelentős tényezővé válhat egy-egy konkrét esetben. Például, hogy hol alakulnak ki az innováció gócpontjai vagy, hogy hol elég stabil a környezet,

hogy hosszabb elköteleződés alakulhasson ki, részben ezeken a tényezőkön is múlnak. Jó példa erre Japán esete, ahol a helyi kultúra és a globalizáció által diktált követelmények néhol éles konfliktusba kerülnek egymással. Ilyen eset például az élethosszig tartó foglalkoztatás kultúrája, ami nagyon megnehezíti a hatékonyság növelését célzó átszervezéseket és a tevékenységek kiszervezését.

Szintén nagy hatásúak lehetnek az olyan nemzetközi vagy nemzeti szabályok, melyek hatással vannak a globális játékszabályokra is. Ilyen az USA által nyújtott „legnagyobb kedvezmény elve” vagy különböző vámok és díjak kivetése, ill. eltörlése. Ennek hatását láthattuk a „b.” pontban bemutatott esetben, ahol az alkatrészipar fejlődését jelentősen befolyásolta a nemzetközi kvóták rendszere.

A gazdaságpolitikák alakítói számára komoly tanulságot kell, hogy jelentsen az a tény, hogy a fejlett országok piacaira való bejutás leginkább csak a fejlett országok multinacionális cégein keresztül lehetséges. Ezért nagyon kockázatos döntés kimaradni a globális értékláncokban való részvételtől. A globális értékláncok irányítási rendszereinek megértése alapvető fontosságú tehát abból a szempontból is, hogy a fejlődő országok cégei hogyan képesek önállóan bejutni ezekre a piacokra, milyen kockázatot vállalnak, ha távol maradnak a globális piacoktól és hogy számukra a globális értékláncokban való részvétel nettó haszna hogyan maximalizálható.

A szerzők cikkük végén köszönetet mondanak a Rockefeller Alapítványnak a „Globális Értékláncok” kutatás nagylelkű támogatásáért.

Irodalomjegyzék

Arndt, S. K. (2001). *Fragmentation: New Production Patterns in the World Economy*. Oxford: Oxford University Press.

Baldwin, c. a. (2000). *Design Rules*. Cambridge, MA: MIT Press.

Bonacich, E. C. (1994). *Global production: The Apparel Industry in the Pacific Rim*. Philadelphia, PA: Temple University Press.

Galvin, P. a. (2001). The Effect of Product Modularity on Industry Structure: The Case of the World Bicycle Industry. *Industry and Innovation* , 8(1): 31-47.

Gereffly Gary, H. J. (2005 . February). The Governance of Global Value Chains. *Review of International Political Economy* , 78-104.

Keesing, D. a. (1992). Marketing Manufactured Exports from Developing Countries: Learning Sequences and Public Support. In G. Helleiner (Szerk.), *Trade, Policy, Industrialization and Development* (old.: 176-193). Oxford: Oxford University Press.

Kogut, B. (1985). Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value Added Chains. *Sloan Management Review* , 26 (4) 15-28.

Sturgeon, T. L.-R. (2001). Industry Co-evolution and the rise of a Shared Supply-Base for Electronics Manufacturing. *Nelson and Winter Conference*. Aalborg.

Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press.

8. Globalizáció, gazdaságföldrajz és multinacionális vállalati stratégia¹³²

-

Felméry Zoltán

PhD hallgató, BCE Stratégia és Projektvezetés Tanszék,
Vállalkozásfejlesztési Intézet

Peter J. Buckley¹³³ a Leeds Egyetem nemzetközi üzleti gazdaságtan professzora, valamint a „Center for International Business” igazgatója. Számos tudományos és vendégprofesszori tisztség betöltése mellett 175 cikk és 26 könyv szerzője, 2006 óta a „sikeres tudományos író” cím birtokosa. A több, mint 13 ország egyetemén tanító professzor legújabb könyve 2010-ben jelent meg, és a „Foreign Direct Investment, China and the World Economy” címet viseli.

Pervez N. Ghauri¹³⁴ a King’s College London nemzetközi üzleti gazdaságtan professzora, valamint a „Nemzetközi üzleti gazdaságtan, Marketing és Stratégia” kutatócsoport vezetője. 1992 óta alapító-szerkesztője az „International Business Review”, 2008 óta szerkesztője a „Journal of World Business” című folyóiratoknak. Számos professzori és vendégprofesszori cím birtokosa, 71 cikk és 22 könyv szerzője.

Absztrakt

Az új kutatási területek felfedezésének reményében, a 2004-ben megjelent cikk áttekinti a globalizációval, valamint a multinacionális vállalatok által alkalmazott tulajdonlási és lokációs stratégiák gazdaságföldrajzi összefüggéseivel foglalkozó szakirodalmat. A szerzők cikkükben a globalizációt a piacok és a gazdasági irányítás közötti kialakuló konfliktusok oldaláról vizsgálják, azt vallják ugyanis, hogy a különböző globalizációs trendek mögött, helyi, nemzeti, regionális vagy nemzetközi jelenségek állnak.

A multinacionális vállalatok lokációs és tulajdonlási stratégiáit vizsgálva megállapítható, hogy az alkalmazott stratégiák mögött egyre kifinomultabb, a vállalati tevékenységek precíz szétdarabolására-, az egyes tevékenységek megfelelő földrajzi elhelyezésére-, a nemzetközi munkamegosztásba történő bekapcsolódás jellegére-, valamint az egyre komplexebb tulajdonlási megoldások kialakítására vonatkozó döntési mechanizmusok állnak.

A termelési és fogyasztási globalizációs folyamatok következményeként a globális kapitalizmus hatása és morális alapeszméje egyaránt új kihívásokkal szembesül.

Bevezetés

A nemzetközi üzleti gazdaságtan, mint tudományterület akkor volt sikeres, amikor a világgazdaság fejlődésével összefüggő tapasztalatokra, valamint a felmerülő gyakorlati kérdések megválaszolására fókuszált. A releváns kérdések meghatározásának hiányában azonban, napjainkra nem ez a jellemző. A szerzők azt javasolják, hogy a globalizációs folyamatok gazdaságföldrajzi összefüggéseinek, valamint a multinacionális vállalatok által alkalmazott stratégiák világgazdaságra gyakorolt hatásainak a vizsgálata lehetne a következő

¹³² Peter J. Buckley and Pervez N. Ghauri (2004): *Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises*, Journal of International Business Studies, 35 ed., p. 81-98

¹³³ Forrás: <http://business.leeds.ac.uk/about-us/faculty-staff/member/profile/peter-buckley/>, letöltés időpontja: 2013. 03.24.

¹³⁴ Forrás: <http://www.pervezghauri.com/Home.html>, letöltés időpontja: 2013.03.24.

nagy kutatási kérdés a tudományterület számára. Lehetőség szerint kiegészülve a globális kapitalizmus kihívásainak vizsgálatával, valamint a vele szemben tapasztalt elégedetlenség gyökereinek a feltárásával.

A fentiek értelmében a cikk amellett, hogy áttekinti a multinacionális vállalatok által alkalmazott lokációs és tulajdonlási stratégiákkal foglalkozó szakirodalmat és globalizációs elméleteket, megpróbál azonosítani új kutatási területeket a nemzetközi üzleti gazdaságtan számára. Oly módon, hogy kiemelten fókuszál a multinacionális vállalatok újonnan kialakuló stratégiái, valamint a világgazdaság változó földrajzi és gazdasági jellemzői közötti viszonyokra.

Az első tartalmi részben a nemzeti határokon átívelő piacok létrejöttével és a jelenség kapcsán kialakuló, a piacok és a kormányzati politikák közötti konfliktusokkal foglalkozik. A második tartalmi rész a világméretű piacok kialakulása mögött meghúzódó mozgatórugókat vizsgálja. Különös tekintettel a multinacionális vállalatok által alkalmazott, a tevékenységek precíz szétbontására és optimális földrajzi helyszínre történő telepítésére fókuszáló lokációs-, és a globális tevékenység koordinálására megvalósított, a teljes tulajdontól a szerződéses kapcsolatokig terjedő tulajdonlási stratégiákra. A harmadik rész a gazdaságföldrajzi tevékenység felértékelődésének kérdését járja körül, koncentrálna arra a jelenségre, hogy amikor kihelyezésre kerül egy gazdasági tevékenység, akkor az okvetlenül hatást gyakorol a helyi erőviszonyokra, valamint a gazdasági és társadalmi fejlődési lehetőségekre. A negyedik részben pedig a globalizáció kihívásai, a fel-felerősödő tiltakozó megnyilvánulások kerülnek napirendre.

I. A piacok és a nemzeti politikák között feszülő konfliktusok

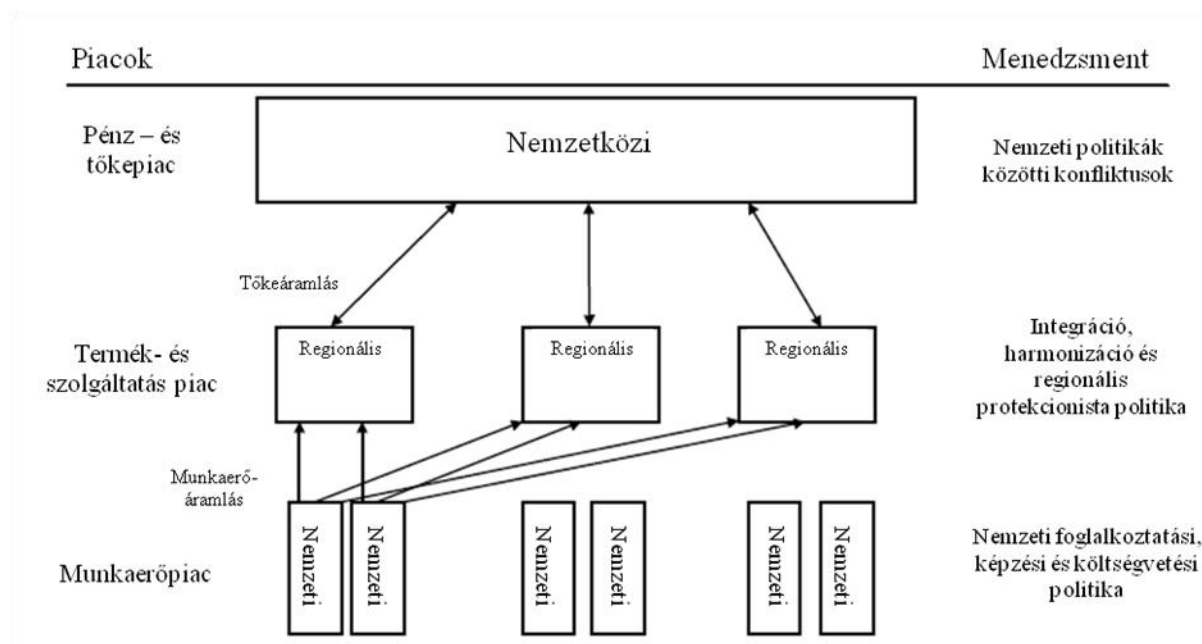
Sideri (1997) szerint a globalizációs folyamatot a gazdasági erők vezérik.¹³⁵ Ennek oka a termelés térbeli újraszervezésének, a nemzetközi kereskedelem kiterjedésének, valamint a pénzügyi piacok integrációjának a megvalósulása.

A termelési folyamat szegmentálásának lehetősége, valamint az olcsó logisztikai és kommunikációs hálózatoknak a kialakítása lehetővé tette a termelés résztevékenységekre bontását, és az egyes résztvékenységek külső földrajzi lokációkra történő kihelyezését. A multinacionális vállalatok a fenti célt igyekeznek megvalósítani, megkérdőjelezhetetlen tehát a szerepük a globalizációs folyamatokban.

Ez azonban értelemszerű konfliktusokat szül a piacok és a nemzeti irányítási szint között. A globalizációt pedig e feszültség oldaláról is vizsgálhatjuk. A cikk – az első számú ábrán látható összefüggésrendszer szerint – három, különböző integráltságú fázisban lévő piac vizsgálatával foglalkozik. A pénz- és tőkepiacok gyakorlatilag nemzetközileg integráltak, nem léteznek különálló nemzeti pénzpiacok. A nemzeti szabályozásra való törekvés, illetve az egyes nagyobb helyi szereplők pénzpiaci hatásai azonban továbbra is jelen vannak. A termék és szolgáltatás piacra a regionális integráció a jellemző, amelynek köszönhetően jelentősen megnőtt a piacok hatékonysága. A regionális politikai szabályozók (például az Európai Unió) és az egyes vállalatok közötti együttműködés vizsgálata érdekes kutatási kérdés lehet a továbbiakban. A munkaerőpiacra funkcióját tekintve az egyes nemzetállami szinteken történő szeparáltság, valamint a szeparáltság fenntartásának az igénye a jellemző.

¹³⁵ Sideri, S. (1997): *Globalisation and regional integration*, European Journal of Development Research 9(1): 38–81.

8.1. ábra: Integráltsági fázisok az egyes piacok tekintetében



Forrás: Buckley és Ghauri (2004)

A legnagyobb multinacionális vállalatok képesek az egyes integrációs szintek összehangolására, a megvalósuló integrációs törekvések ugyanakkor a vállalkozások számára a hazai piac előnyeit jelentik. Emellett, a regionális integrációs szintek lehetővé teszik a munka-intenzív termelési stációk alacsonyabb költségű területekre történő elhelyezését a régió belül. Mindezek értelmében, a multinacionális vállalatok egyaránt előnyöket szereznek a horizontális integráció keretei között megvalósuló, az egyes régiókon belül különböző területekre telepített tevékenységekből, valamint a vertikális integráció keretei között megvalósuló, az egyes nemzeti munkaerő-, illetve beszerzési piacok használatából.

Mindez azt eredményezi, hogy a globalizációnak iparági szinten óriási jelentősége van. Gersbach (2002) szerint erős az összefüggés a globalizáció és a termelékenység között.¹³⁶ A globalizáció hatása túllép az egyes regionális szinteken, és a külföldi tőkebefektetéseken, valamint a megvalósuló külkereskedelmi tevékenységen keresztül befolyásoló erő a termelékenység vonatkozásában.

A globalizációval együtt felértékelődik a vertikális integrálódás folyamata. Egyre nagyobb ugyanis az igény a multinacionális vállalatok részéről a tevékenységek specializálására, szétdarabolására, különböző földrajzi területekre történő kihelyezésére. Az egyes munkaerőpiacok közötti különbségek azonban mind a munkaerő képessége, mind a felmerülő költségvonzatok tekintetében meglehetősen élesek. Ez vezet ahhoz, hogy egyes országok különböző tevékenységekre specializálódnak. Kína például a tömegtermelésre, India pedig bizonyos szolgáltatások nyújtására. A globálisan kihelyezett tevékenységek irányításához azonban – a teljes tulajdonlástól kezdve a piaci szerződéses kapcsolatokig terjedően – koordinációs mechanizmusok szükegettetnek. A multinacionális vállalatok által alkalmazott tulajdonlasi és lokációs stratégiák e tekintetben tehát a globalizáció hajtóerejének minősülnek. A termelési és a fogyasztási globalizációs folyamatok elterjedésével és széleskörűvé válásával szemben megjelennek azonban protekcionista és nacionalista fennhangok is, melyek következtében a multinacionális vállalatoknak globális és lokális nyomással egyaránt szembe kell nézniük. Ez alapjaiban annak köszönhető, hogy a multinacionális vállalatok nem csak

¹³⁶ Gersbach, H. (2002): *Does and how does globalisation matter at industry level?*, World Economy 25(2): 209–229.

világviszonylatban, hanem nemzeti viszonylatban is képesek a hatalmi és erőviszonyok újrastrukturálására. A globalizációs folyamatok terjedésével ugyanis, a tudás, a technológia és a tőke fontosabbá válik, mint az eddig alkalmazott hagyományos erőforrások (például a földtulajdon). Ennek következtében átértelmeződik a multinacionális vállalatok és az egyes államok viszonya, valamint az állami funkciók jellegzetessége. Az egyes nemzeti irányítás fontossága és szerepe csökken, míg felértékelődnek a szupranacionális szervezetek (például az Európai Unió).

Subramanian és Lawrence (1999) szerint ez azonban nem jelenti azt, hogy a nemzeti lokális elhelyezkedés a továbbiakban már ne tartalmazna különbségeket.¹³⁷ A megkülönböztető jelleget a természeti és földrajzi adottságok, a kulturális sajátosságok, illetve a politikai különbségek okozzák. A nemzetközi verseny továbbra is tökéletlen marad, a nemzetközi ár és költségkülönbségek továbbra is létezni fognak. Az egyes piacok jellemzői determinálják az árakat és a béreket. A kormányzati politikák, valamint a földrajzi-, társadalmi- és információs különbségek okozta törésvonalak miatt a határok továbbra is számítanak. A multinacionális vállalatok leányvállalatai továbbra is beágyazottak a helyi lokális gazdaságba, ezáltal pedig elkerülhetetlenül kapcsolatba kerülnek az egyes nemzetállami kormányokkal.

Globalizáció és vállalati kormányzás

A globalizációs folyamatok – köszönhetően annak, hogy egyrészt költségvonzataikkal és a helyi társadalomra gyakorolt hatásaikkal együtt megjelentek árazatlan externáliák, másrészt a gyártási és szolgáltatási tevékenység eltávolodott a tényleges tulajdonosoktól – felértékelték a vállalatok kormányzásának kérdését. Mindez azt eredményezte, hogy a negatív externális hatások kiküszöböléséhez szükséges felelősség a felmerülés helyéhez képest messze került, ennek következtében pedig sok esetben vagy nem ismerték fel a negatív hatásokat, vagy nem volt felelősségi- és hatáskör azok megszüntetésére.

A multinacionális vállalatok irányítását nehezíti a fejlett világban kialakult irányítási krízis is. Az érzés, hogy a vállalatok a társadalmi kontrollon kívül álló entitások, és tevékenységük kizárólag a tulajdonosi kör számára termel hasznot, nem járult hozzá a súrlódások kiküszöböléséhez.

A fentiek értelmében a multinacionális vállalatok fogadó országokkal kialakult viszonya is szükségképpen előtérbe került. A közepes mértékű jövedelmi viszonyokkal jellemezhető országok felléptek a globalizáció világszínpadára, míg a legkevésbé fejletteket elkerülték a globalizációs áramlatok. Az olyan olcsó, de viszonylag képzett munkaerővel rendelkező nagy fejlődő országok, mint India, Brazília és Kína már nem csak piacokként, hanem jelentős lokációkként is megjelentek. Az új szereplők színpadra lépésével pedig felerősödött a verseny a közvetlen tőkebefektetések (FDI) bevonására, csökkent az egyes országok relatív előnye és megnőtt az olyan vezetők iránti igény, akik a helyi környezettel fennálló függelmi viszonyt a lehető legnagyobb mértékben lebontva, képesek „szabaddá” tenni a befektetéseket.

A fejlődő országok azon igénye, hogy hosszú távra magukhoz láncolják a befektetőket és a megvalósított befektetéseket ugyanakkor nem fejlődött mindenhol ugyanolyan gyorsan, ami a fejlődő országok közötti különbségekhez vezetett. Voltak olyan országok, amelyek annak érdekében, hogy vonzó célpontjai legyenek a befektetéseknek fel tudták venni a versenyt a gyorsuló gazdasági környezettel, míg mások elbuktak a kialakult versenyben.

II. A multinacionális vállalatok lokációs- és tulajdonlási stratégiái

A tradicionális multinacionális vállalat vertikálisan és horizontálisan egyaránt integrált szervezet. A verseny kiéleződésével azonban a hagyományos kapcsolatok egyrészt megdrágultak, másrészt felerősödött a flexibilitás igénye. Mindez azt eredményezte, hogy a

¹³⁷ Subramanian, R. and Lawrence, R.Z. (1999): *A Prism on Globalization: Corporate Responses to the Dollar*, Brookings, Institution Press: Washington, DC.

vertikális integráltságot felváltották a termelés tekintetében a szerződéses-, az értékesítés tekintetében pedig a franchise kapcsolatok.

Közvetítők ki- és beiktatása

Az integráció lebontása a bizalmatlan vállalati légkör következménye, ami több okra is visszavezethető. Megjelent egyrészt a szervezeten belüli monopóliumok kialakulása miatti félelem. Másrészt, a folyamatosan erősödő versennyel és csökkenő kereslettel jellemezhető piaci viszonyok között, a vezetők elkezdtek kételkedni egymás képességeiben. A versenyképesség hiányát más vállalati területek hatékonytalanságával magyarázták. A termelési vezetők a hagyományosan alkalmazott rendszertől eltérően több értékesítési vezetővel szerettek volna együtt dolgozni, míg az értékesítési vezetők nehezményezték, hogy a beszerzés és a gyártás outputjai egy szűk csatornán keresztül jutnak el hozzájuk. A divíziók egyrészt arra törekedtek, hogy üzleteljenek a többi divízióval, másrészt óvakodtak a saját tevékenységük túlzott függelmi viszonyba történő helyezésétől. A fentiek eredményeképpen a vállalati döntéshozóknak sokkal komplexebb szervezeti stratégiákat kellett kialakítaniuk.

Stratégia, e-kereskedelem, hálózatosodás

A piaci változások a régi vágású, hagyományosan gondolkodó szervezeteket új kihívások elé állították. A „Business to Business” kapcsolatok erősödése, valamint a beszállítókkal és vevőkkel történő on-line kapcsolatok kialakítása, újraértelmezte az üzleti folyamatokat. A vevők könnyebb elérésén keresztül lehetőség teremtődött a kisebb cégek számára is a nemzetköziesedésre, ugyanakkor továbbra is fennálltak információs, logisztikai, vezetési és kulturális problémák.

A problémák kiküszöbölésének érdekében, engedélyezték a divíziók számára a belső és külső üzleti egységek közötti választást, megnyitva ezzel a vállalati belső piacot a verseny előtt. Ez pedig alapvető változásokat hozott. Egyrészt lehetőség teremtődött az inkompetens belső vállalati egységek kiiktatására. Másrészt, a transzfer-árazási folyamatok a versenyben születtek, aminek köszönhetően elkezdtek közelíteni a piaci árszintekhez és a realizált profit mérésének objektivitása is erősödhetett. Ennek következtében a divízióvezetők a teljesítményük alapján közvetve kerülhettek bérezésre és jobban kiaknázhatóvá váltak a motivációs szempontok. A külső kereslet kielégítésének lehetőségével nagyobb mértékben valósulhatott meg a méretgazdaságossági és hatékonysági előnyök kiaknázása, valamint lehetőség mutatkozott arra, hogy akár a menedzsment, akár egy másik vállalat kivásárolhasson egy üzleti egységet a vállalatból.

A tulajdonosi struktúra változásával pedig megindul a hálózatosodás, a vállalat egymásba fonódó vegyesvállalatok központjává válik. A vegyesvállalat felelős a saját operatív tevékenységéért, a központ által koordinált kapcsolatokon keresztül azonban, a központban lévő vezetési és szakmai tapasztalat kiterjeszhető a teljes hálózatra. A hálózat jellemzően nem önmagában egy egyedüli vállalkozás központi szerepvállalása mellett épül ki, hanem független cégek csoportjainak halmazaként értelmezhető.

Ahogy a hálózatosodás költségei csökkennek, megkezdődik a hálózatok nemzetköziesedése és virtualizálódása. Ennek eklatáns példája a félkész termékek kereskedelmének elterjedése. A nemzetközi kereskedelmi cégek a különböző országokban különböző beszállítóktól szerzik be a termékeiket. Oly módon, hogy komparatív előnyük forrását a rövid távú kamatmozgások és a hosszú távú piaci trendek ismeretében kiválasztott, és szükség esetén cserélgetett beszállítói kapcsolatok jelentik.

A technológiai innovációk kifejlesztésének eszközrendszerül is szolgálhat a hálózatosodás. Amennyiben egy anyavállalat létrehoz egy leányvállalatokból álló hálózatot a különböző technológiai megoldások megvalósítására, akkor a költségek szétterítése és a kockázatok megosztása mellett, képes megőrizni a technológiák feletti kizárólagos kontrollt és tulajdont.

A későbbiekben a technológiai konvergenciák lehetősége pedig további előnyöket jelenthet az anyavállalat számára.

Globális tudásterjesztés

A multinacionális vállalatok problémáit sokszor dichotómiákkal érzékeltetik. A globalitás-lokalitás, centralizáltság-decentralizáltság, sztenderdizáció-adaptáció, hatékonyság-válaszképesség kettőse mind köthető a tudásmenedzsment kérdésköréhez.

A globalitás-lokalitás témájának középpontjában a tudás áramoltatásának folyamata áll. Alapvető kérdés, hogy az általános vállalati tudás és a telephely-specifikus helyi tudás kombinációja hogyan valósulhat meg? Murtha et al. (1998) szerint a folyamatosan változó elkötelezettségből eredő stratégia kialakítása a globális és lokális kérdések összeegyeztetésének folyamata.¹³⁸ A stratégia alakításához szükséges menedzsment tudás szerepe – bár fontos – ugyanakkor kevésbé kutatott területe a globalizációs folyamatoknak. A globális tudásmenedzsment lehetővé tette a különböző kulcstevékenységek szeparációját és elkülönült kezelését. Ennek köszönhető az outsourcing és az egyedi igényekre szabott tömegtermelés stratégiája, valamint a párhuzamosságok megszüntetése.

A modern erőforrás stratégiák lényege a globális piac számtalan lehetősége közül az optimális erőforrás-kombinációk kiválasztása és alkalmazása, valamint a realizálható költségelnyök kiaknázása. A lehetőségek földrajzilag különbözőek és determinisztikusak. A lokációs faktor és a beszerzés internalizációjának/externalizációjának következtében a beszerzési lehetőségek a körülmények és az idő függvényében folyamatosan változnak. Az internet és az információs-technológia fejlődésének, valamint az outsourcing tevékenységek térnyerésének következtében az egyes vállalatok erőforrás-szerzési stratégiája megváltozott, megnőtt a lehetséges stratégiai alternatívák száma. Megteremtődött a lehetőség a növekvő specializációra és a tevékenységek lokalizálására, a globális munkamegosztásba való bekapcsolódásra, valamint globális üzleti hálózatok kiépítésére.

Nem csak az erőforrások beszerzésének-, hanem a piacok kiszolgálásának stratégiái is hasonló jellemvonásokkal bírnak. Az exportálási lehetőségtől kezdve, a szerződéses kapcsolatokon át, a közvetlen tőkebefektetések megvalósításáig, széleskörű lokációs és tulajdonlasi stratégiák kombinációja a jellemző a térbeli és időbeli különbségek függvényében.

Globális/lokális működés

A multinacionális vállalatok stratégiai döntéseinek meghozatalakor a „válj globálissá” és a „maradj lokális” irányelvek között érzékelhető egyfajta feszültség. A 2. számú ábrán bemutatott tényezők értelmében ugyanis, mindkét véglet önálló előnyökkel jár a multinacionális vállalatok számára. A globálissá válástól olyan hozadékok remélhetők, mint a nagyobb mértékű költséghatékonyág, a méretgazdaságosság jobb kihasználása, valamint a párhuzamosságok megszüntetése. A lokalizáció előnyei közé tartozik ugyanakkor a differenciálás kihasználása a niche piacok eléréséhez, a lehető legnagyobb válaszképesség biztosítása, vagy az egyedi vevők kiszolgálásának képessége. A kézzel fogható feszültség mibenléte a sztenderdizáció költségelnyei, illetve az adaptáció bevétel előnyei közötti választásban foglalható össze.

¹³⁸ Murtha, T.P., Lenway, S.A. and Bagazzi, R.P. (1998): *Global mind-sets and cognitive shift in a complex multinational corporation*, Strategic Management Journal 19(2): 97–114.

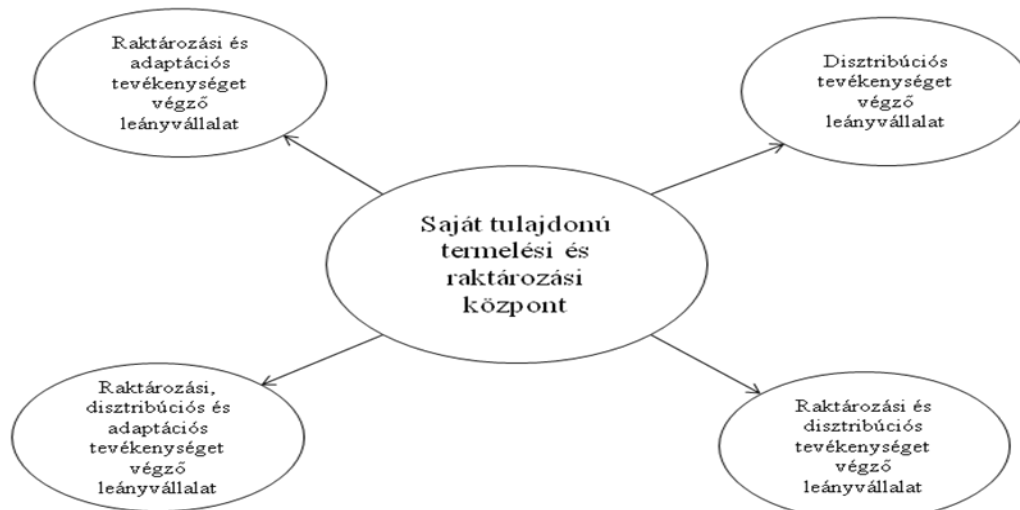
8.2. ábra: A globális és lokális működésmód fókuszai

Globális	Lokális
Költség	Bevétel
Hatékonyág	Válaszképesség
Centralizáció	Decentralizáció
Sztenderdizáció	Adaptáció
Glokális?	

Forrás: Buckley és Ghauri (2004)

A multinacionális vállalati stratégia lényege az ellentétek összebékítésének, a „glokálissá” válás megvalósításának a folyamata. A különböző iparágak és különböző vállalati funkciók különböző egyensúlyozási technikákat, globális/lokális orientációt igényelnek. Az egyensúlyozást segíti elő az angol nyelvű szakirodalomban „hub and spoke” néven ismert modell (magyar nyelvű fordításban talán a legadekvátabb módon a „kerékagy-küllő” modellnek nevezhetjük). A 3. számú ábrán egy lehetséges stratégiai példán keresztül bemutatott modell központi struktúrája, a kerékagy jelen esetben a száz százalékos saját tulajdonban lévő anyavállalatot szimbolizálja, ami a hálózat koordinátori tevékenysége mellett, termelési és bizonyos készletezési feladatokat is ellát. A küllők a kapcsolatokat jelképezik az anyavállalat és a különböző tevékenységeket végző, más vállalatokkal közös tulajdonban lévő leányvállalatok között, akik – egymáshoz képest differenciált módon – funkciójukat tekintve készletezési, disztribúciós és adaptációs feladatokat végeznek.

8.3. ábra: A kerékagy-küllő modell – egy lehetséges stratégiai példán



Forrás: Buckley és Ghauri (2004)

A modell szimbolikusan érzékelteti az egyes multinacionális vállalatok működését, a globális piacon néhány földrajzilag közel eső ország egy regionális központból történő ellátását. A regionális központ és a leányvállalatok is önállósággal és flexibilitással bírnak, maguk viselnek felelősséget operatív tevékenységükért. A regionális központ létrehozása a célpiachoz történő közelség indokán a szállítási költségek csökkentésében, a jobb információs ellátottságban, a diverzifikációból történő profitálásban, valamint a kizárólag egyetlen piac iránti elkötelezettségen történő felülemelkedésben megmutatkozó előnyöket jelenti a multinacionális vállalat számára.

Outsourcing és logisztika

Mára számos input funkció kiszervezésre került. A tevékenységek nemzetközi mobilitása egyre nő, aminek köszönhetően az egyes tevékenységek ma már globális bázison versenyeznek. Az 1990-es évek végén és a 2000-es évek elején a multinacionális vállalatok kiszervezett és szerződéses kapcsolatban bonyolított termelési tevékenysége 20 százalékkal növekedett.

Az ellátási láncok szétbomlását azonban szükségszerűen újra-integráció és konszolidáció követi. A szerződéses gyártás az egyesüléseknek köszönhetően folyamatos konszolidációs folyamaton megy keresztül, és köszönhetően annak, hogy ma már hat domináns szereplő befolyásolja a világpiacot, egy oligopol-piac képét vetíti elé.

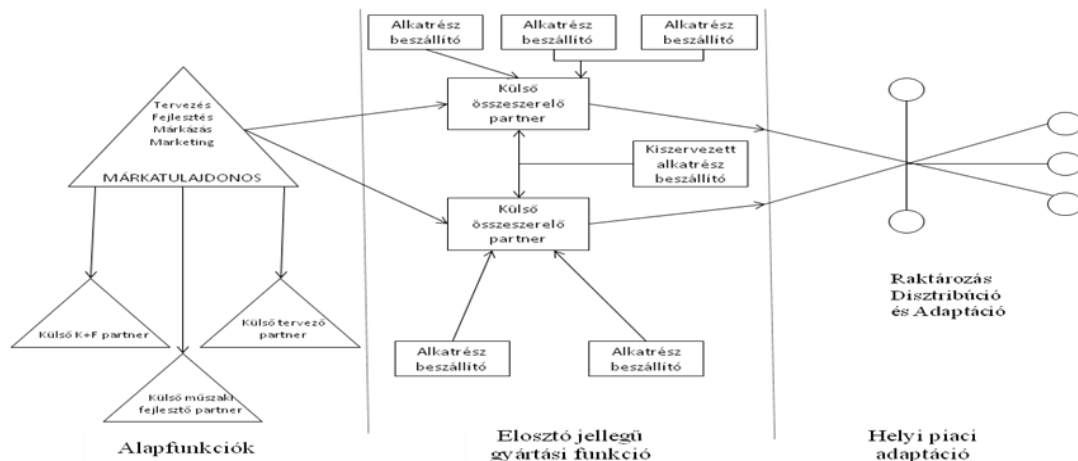
A gyártási folyamat kiszervezése és szerződéses keretek közötti lebonyolítása azonban, az általa biztosítható rugalmasságnak köszönhetően továbbra is jellemző. Olyan szerződések kerülnek megkötésre, amelyek mellett, hogy engedik kibontakozni a méretgazdaságossági szempontokat, egyre nagyobb tőke-intenzitást igényelnek és a képzetlen munkaerőt high-tech eszközökre cserélik. A vertikális dezintegráció következtében kialakuló specializáció a következő mintázatot mutatja. A vállalat jellemzően magánál tartja a kutatás-fejlesztési, a tervezési és a marketing feladatokat, míg a szerződéses gyártó végzi a termelési, az összeszerelési, és a disztribúciós tevékenységet. Mindez azt eredményezi, hogy a tradicionális gyártási kultúrával rendelkező, fix gyártási helyszínekhez kötődő cégeknél sikeresebbek lesznek az olyan agilis, virtuális vállalatok, akiknek nincsenek termelőeszközeik és termelési tevékenységüket nem saját maguk végzik.

A tömegtermelés és az egyedi igényekre szabás egyidejű megvalósítása teremt lehetőséget a méretgazdaságosság és a megkülönböztetés összehétközésére. A jelenség megvalósítására példát a textiliparban lehet találni. Az iparágban a személyre szabottan készített ruhák kiszervezett gyártóktól történő tömeges és villámgyors rendelése a jellemző. A fogyasztói igényeknek történő gyors megfelelésre a tervezés és a gyártás egymással történő elektronikus kommunikációja, valamint az elektronikus rendelési és automatizált disztribúciós és leltározási tevékenység ad lehetőséget. A versenyelőnyt pedig az alacsony munkabérek technológiával, sebességgel és rugalmassággal történő kombinálása jelenti.

A globális gyár

A jövőben a gyártási folyamatok programozott és elosztó jellegű gyártási folyamatok lesznek. (A szerzők ezt a jelenséget nevezik „distributing manufacturing” folyamatnak.) A 4. számú ábrán bemutatott globális gyár rugalmas gyártási eljárásainak köszönhetően a vevői igényekre történő válaszképesség megnő. A „rugalmas gyárakban” minden egyes gyártóeszközre az a jellemző, hogy minden terméket képes gyártani, az alkalmazott szoftvereknek és automatizáltságnak köszönhetően pedig gyors az átállás az egyik termék gyártásáról egy másikra. A vevő diktálja, hogy milyen termékekre/szolgáltatásokra van szüksége, a vevői igényeknek történő megfelelés pedig a termékek végső összeszerelési fázisában alakul ki. A márkatulajdonosok kontrollálják a tervezés, a műszaki fejlesztés és a marketing tevékenységeket, míg a termelés, a végső összeszerelés és a disztribúció az elosztó jellegű gyártási szemléletnek megfelelően jellemzően kiszervezésre kerül. A helyi piaci adaptáció pedig a fentiekben bemutatott kerékagy-küllő modell alapelvei mentén valósul meg.

8.4. ábra: A globális gyár



Forrás: Buckley és Ghauri (2004)

III. A globalizáció földrajza

Az internet elterjedésével olyan kifejezések kerültek be a köztudatba, mint a „távolság halála”, a „földrajz vége”, vagy a „virtuális terek fölénye a fizikaiakkal szemben”. A legújabb tények ugyanakkor azt bizonyítják, hogy a földrajzi szempontok igenis fontosak. Ezen állítás alátámasztására kézenfekvő szemléltetés, hogy bár az internetgerinc globális, de a földrajzi különbségek miatt a hozzáférés és a szabad kapacitások megoszlása egyenlőtlen. Az internetes adattárak, szerver-parkok, web-hotelek mind központi városokba kerültek telepítésre. Az információk raktározásának fizikai koncentráltóságát mi sem érzékelteti jobban, minthogy a TOP 100 látogatottságú weboldal szerverei közül 49 a Kalifornia állambeli Santa Clara városba van telepítve. A kérdés az Economist interpretálásában a következőképpen hangzik: „Az internet azt jelenti, hogy két pont között a távolság továbbra már nem olyan fontos. De, hogy maguk a pontok hol helyezkednek el a hálózatban, az igenis számít! A távolság haldoklik, de a földrajznak kutya baja.”¹³⁹

A technológiai előnyök lehetővé tették a földrajz és a növekedés közötti kapcsolat vizsgálatát. Megállapították, hogy az innováció ott burjánzik, ahol az internet és az ipari világ közötti kapcsolat rohamosan fejlődik. Az innováció köti össze a fizikai és a virtuális világot.

A területi alapon szerveződő munkamegosztás elmélyítése

A multinacionális vállalatok lokációs politikája hozzájárult a területi alapú munkamegosztás elmélyítéséhez. A területi alapú munkamegosztásnak három meghatározó megközelítése van. Az „új nemzetközi munkamegosztás” megközelítésről először Hymer értekezett 1972-ben. Meglátása szerint az egyenlőtlen fejlődés következményeként a magasabb rendű funkciók a fejlettebb országokban, míg az alacsonyabb rendű funkciók a fejlődő vagy a fejletlen országokban kerülnek megvalósításra.¹⁴⁰ A szemlélet egyik alapvető újdonsága annak a jelenségnek a felismerése, hogy a multinacionális vállalatok a specializációval, az értéklánc résztvevőkre bontásával és a résztvevők megfelelő lokációra történő elhelyezésével alapjaiban járulnak hozzá a globalizációs folyamatokhoz.

A második megközelítés a „globális tömegcikk láncolatával” foglalkozik. A megközelítés szerint a globális láncok egy termék köré csoportosuló szervezetek közötti olyan hálózatok, amelyek társadalmilag konstruáltak, azaz beágyazottak a helyi társadalmi viszonyokba. A

¹³⁹ The Economist (2001): *Putting it in its Place – Geography and The Net*, London, 11 August. p. 18

¹⁴⁰ Hymer, S. (1972): *The Multinational Corporation and The Law of Uneven Development*, in J. Bhagwati (ed.) *Economics and World Order from The 1970s to the 1990s*, Collier-MacMillan: New York, pp: 113–140.

láncokat két típusuk alapján szokás megkülönböztetni. Léteznek nagy kereskedelmi és márkatulajdonos vállalatok által dominált decentralizált és munka-intenzív termeléssel jellemezhető vevő-orientált láncok, valamint globális oligopóliumok által dominált tőke- és tudás-intenzív termelő-orientált láncok.

A harmadik, a „regionális hálózatok” nevezetű megközelítés alapkonceptiója, hogy – gyakran a repülő darvak hasonlatával szemléltetve – egy vezető ország/régió/vállalat teljesítményével magával húzza a környező, vagy kapcsolódó országokat/régiókat/vállalatokat. Bár a gyakorlat is azt mutatja, hogy a regionális hálózatok különösen fontosak Ázsiában, a koncepció erős kritikákat váltott ki annak köszönhetően, hogy elveti a gazdaságok közötti vertikális szerveződésről szóló elképzeléseket, túlságosan jóindulatúan felülsúlyozza a vezető szerepét és alulbecsüli az egyes hatalmi szerepeket.

A globalizáció földrajzi elemzése

A történelmi múlttal rendelkező gazdaságföldrajzi kutatások ismét a reneszánszukat élik. A kutatások középpontjában a befektetések mobilitásának növekedésével, az országok közötti kölcsönhatások komplexitásának elmélyülésével, valamint a gazdasági együttműködés kialakulásával jellemezhető új földrajzi verseny található.

A gazdaságföldrajzi kutatások célja a regionális integrációk-, valamint a világpiac kereskedelmi és befektetési blokkokra történő felosztási folyamatának elemzésén keresztül a globalizációs folyamatok megértésének elősegítése.

A fizikai környezet és a gazdasági fejlődés közötti viszony megértése fontos kutatási terület. Olyan tényleges földrajzi változók vizsgálata kerül előtérbe, mint a klimatikus- és terepviszonyok, a partvonalak jellege, a talajminőség, vagy az elérhető szállítási útvonalak minősége. Elemzésre érdemes kérdés például a multinacionális vállalatok helyi viszonyokra, lokális gazdaságra gyakorolt hatása. A multinacionális vállalatok által alkalmazott stratégiák erősíthetők ugyanis a térbeli környezet kérdéseinek mélyebb ismeretével. Példaként szolgálhatnak a stratégiai döntések megvilágítása céljából alkalmazott geográfiai modellek és a földrajzilag konfigurált helyi munkaerőpiacokra vonatkozó elemzések.

A multinacionális vállalatok stratégiái nem érthetőek meg a tudásmenedzsment ismerete nélkül. Porter (1990, 2000) munkássága folyamán egyaránt foglalkozik a gazdasági és földrajzi szempontok vizsgálatával¹⁴¹, míg Dunning (1977) OLI paradigmájában az L betű szintén a lokációra utal.¹⁴² A multinacionális vállalat azon képességét, hogy lokális klaszterekben épüljön be annak érdekében, hogy a saját elhelyezkedési területétől különböző földrajzi területeken is a saját növekedésének pólusát hozza létre, Cantwell (1989) az innovációs klaszterekkel és innovációs nemzeti rendszerekkel foglalkozó kutatása során is azonosítani vélte.¹⁴³ Birkenshaw és Hood (2000), Frost (2001) és Dunning (1996) kutatásaikban bemutatták, hogy a nemzetközi cégek versenyképességének a földrajzi tényezők is meghatározó elemei.¹⁴⁴ Az említett kutatási területek mellett, további olyan témák

¹⁴¹ Porter, M.E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press: New York

Porter, M.E. (2000): *Locations, Clusters and Company Strategy*, in G.L. Clark, M.P. Feldman and M.S. Gertler (eds.) *The Oxford Handbook of Economic Geography*, Oxford University Press: Oxford, pp: 253–275.

¹⁴² Dunning, J.H. (1977): *Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach*, in B. Ohlin, P.O. Hesselborn and P.M. Wijkmon (eds.) *The International Allocation of Economic Activity*, Macmillan: London, pp: 395–418.

¹⁴³ Cantwell, J.A. (1989): *Technological Innovation and the Multinational Enterprise*, Basil Blackwell: Oxford.

¹⁴⁴ Birkenshaw, J. and Hood, N. (2000): *Characteristics of foreign subsidiaries in industry clusters*, *Journal of International Business Studies* 31(1): 141–154.

Frost, T.S. (2001): *The geographical source of foreign subsidiaries' innovation*, *Strategic Management Journal* 22(2): 101–123.

Dunning, J.H. (1996): *The geographical sources of the competitiveness of firms: some results of a new survey*, *Transnational Corporations* 5(3): 1–30.

kerülhetnek napirendre, mint a kultúra földrajzi meghatározottsága, a globalizáció Janus-arcúságának földrajzi vetületei (a globalizáció mennyire segít a leszakadó régióknak, illetve mennyiben gazdagítja tovább kizárólag a már eddig is jómódú országokat), a globalizáció következtében fellépő demográfiai változások, valamint a migrációs kérdések.

IV. A globalizáció kihívásai

A piaci kapitalizmus eszmerendszere a kereskedelem központi szerepéből és a folyamatos integrációs tevékenységből kifolyólag immanensen magába foglal globális tendenciákat. Prior (2000) szerint a klasszikus ókori kereskedelemről kezdődően az I. világháborút megelőző imperialista időszakig nyomon követhető a kereskedelem globalizációt előmozdító hatása.¹⁴⁵ A helyi piacok regionális piacokká, majd a földrajzi felfedezések hatására kontinenseken átívelő rendszerekké fejlődése előmozdította a hálózatosodást és az integrációs törekvéseket. A piaci kapitalizmus óriási szerepet játszott továbbá a pénzügyi piacok globalizálódásában, valamint a munkaerő mobilitásának felerősítésében. A nagy integrált piacok a befektetőknek nagyobb likviditást, a részvények versenyképesebb árazását és nagyobb jogi biztonságot tettek lehetővé. Mindez a nagyobb, fejlett városokban központosuló gazdasági erő agglomerációjához vezetett. A periféria-régiók tevékenysége pedig a nyersanyagok beszállítására, a városiasodott övezetek mezőgazdasági ellátására, valamint az alacsony képzettségű munka-intenzív tevékenységek elvégzésére koncentrált.

A World Trade Organization által 1999-ben tartott Seattle-i találkozóval összefüggésben felerősödtek a globalizációs folyamatokat érintő bírálatok. A megfogalmazott panaszok a következőképpen foglalható össze:

- A globalizációs folyamatok következtében kialakuló kereskedelmi és befektetési korlátok lebontása a munkahelyek megszűnéséhez vezet.
- A technológiai fejlődés felgyorsulása az élethosszig tartó foglalkoztatás rendszerének megszűnését és a munkahelyek bizonytalanságát eredményezi.
- A nem megfelelő gyártási eljárások alkalmazása következtében megnő a környezeti terhelés, ami együtt jár a fenntartható fejlődés megkérdőjeleződésével.
- A jövedelmi különbségek az országok között és az országhatárokon belül is növekednek, amelynek következtében új szociális törésvonalak alakulnak ki.
- A globális kapcsolatok felértékelődésének következtében a helyi közösségek jelentősége csökken.
- A kulturális homogenizáció következtében a kulturális különbségek eltűnnek, a nyugati értékek sztenderdizációja válik dominánssá.
- Az állam hatalma folyamatosan csökken, a nemzeti önállóság veszélybe kerül.
- Az ipari és a szolgáltató szektoron belüli deregulációs folyamatok bizonytalansághoz vezetnek, ami nagyobb lehetőséget teremt a spekulációra.

A fenti panaszok kezelése nehéz, mert a kapitalizmusnak ez a logikája. Kezelésük sok esetben a kapitalista modell hosszú távú működését veszélyeztetné. A regionális kereskedelmi központok visszaszorítása és a profit kevésbé fejlett régiókba áramoltatása a disztribúciós és logisztikai költségek emelkedésével járna, ami végső soron a fogyasztók tömegét érintené negatívan. Hasonló a helyzet a központosított kutatás-fejlesztési tevékenységgel is. Az integrációs szintek csökkentése innovációs és hatékonysági problémákat eredményezne. Nem is beszélve arról, hogy amennyiben nem a piac, hanem a helyi politika osztaná el a perifériára kerülő vállalati profitokat, a korrupció torzító hatásai nehezen lennének elkerülhetőek.

¹⁴⁵ Prior, F.L. (2000): *Internationalisation and Globalisation of the American Economy*, in T.L. Brewer and G. Boyd (eds.) *Globalising America: The USA in World Integration*, Edward Elgar: Cheltenham, pp: 1–39.

A szerzők szerint a Seattle-ben megfogalmazott panaszok egy része érvénytelen, de kétségkívül vannak helytálló megfogalmazások is. A kapitalista rendszer morális többértelműsége valóban generál negatív externális hatásokkal együtt járó problémákat. A globalizációnak – az 5. számú sematikus összefoglaló ábra értelmében – vannak nyertesei, de vannak vesztesei is.

8.5. ábra: A globalizáció nyertesei és vesztesei

	Győztesek	Vesztesek	Tényező
Munka	Újonnan iparosodó országok	Iparosodás tekintetében érett országok	Szállítási költségsökkenés a gyártott termék vonatkozásában
Profitot realizálók	Sikeresen globalizálódó cégek, illetve a nekik beszállítók	A globalizációs versenyben elbukó cégek, illetve a velük függelmi kapcsolatban lévők	Csökkenő kommunikációs költségek bátorítják a nemzetközi tudásnegosztást
Kormányzat	Intervenció-szegény, a tulajdonjogokat tiszteletben tartó országok	Intervenció-párti, a tulajdonjogokat kevésbé tiszteletben tartó országok	Csökkenő szállítási és kommunikációs költségek lehetővé tették a nemzetközi specializálódást ezáltal pedig a politikai rezsimek közötti választást

Forrás: Buckley és Ghauri (2004)

A komplex világgazdasági mechanizmusok szerződésekkkel nem fedezhetőek le száz százalékosan, ezért valamilyen formában és mértékben mindig lesznek jelen kockázatok. Ugyanakkor téves az a felfogás, hogy semmit sem lehet tenni a felmerülő problémák mérséklésére.

A profit bizonyos részét fel kéne áldozni a fejlődés érdekében. Nem cél azonban a szabályozási környezet uralmának biztosítása. Egy, a profitorientált magatartást támogató kapitalista rendszert fenntartani, mellette pedig egyidejűleg kiépíteni egy kormányzati-kormányzatok közötti bürokratikus rendszert annak korlátozására, nem éppen a leghatékonyabb és legolcsóbb megoldás. Ehelyett inkább a profitszerző magatartás önkorlátozásának kiépítését kéne támogatni. A seattle-i tiltakozók megpróbálták egy releváns nyelvet találni az aggodalmak kifejezésére. A kritikákból látható, hogy nem elégedettek a jelenleg létező intézményrendszerrel a tekintetben, hogy képes lesz-e meglépni a szükséges változtatásokat. Az aggodalmak között szerepel, hogy éppen azoknál van hiánya az önkorlátozó tevékenységnek, akiknél a gazdasági hatalom koncentrálnak. Ez a jelenség pedig alapjaiban járul hozzá a kapitalizmussal szembeni alacsony bizalom kialakulásához.

Bizonyos, a fogyasztók tudatlanágát kihasználó marketingtechnikák alkalmazása szintén hozzájárul a modern kapitalizmust támadó hangok felerősödéséhez. A fogyasztókat a vásárlás esetén magasabb státusszal kecsegtető-, a szülői tekintélyt aláásó és a gyermekeket ügyes reklámokkal bombázó-, valamint a vásárlás élményének hangsúlyozásával fölösleges termékeket megvetető technikák nem növelik a kapitalizmusba vetett bizalmat.

A kapitalizmussal szembeni kritikák nagy része nem új keletű. Elég csak az 1970-es és 80-as évek kritikáira gondolnunk. A negatív fennhangokkal előállnak ugyanakkor olyan szereplők is, akik kizárólag a saját pozícióikat szeretnék erősíteni. Sok esetben pedig éppen az a helyzet, hogy a globális kapitalizmus haszonélvezői azok, akik a legvadabb kritikusokként jelennek meg.

Konklúzió és kutatási kérdések

A globalizációval kapcsolatban a tények és a mítoszok keverednek egymással. Az empirikus bizonyítékok és a kinyilatkoztatások sok esetben nem találkoznak. A nemzetközi üzleti gazdaságtan tudományterületén tevékenykedő kutatóknak a feladata a tények és a kijelentések közötti kapcsolatoknak a felfejtése.

A jelen elemzés a globalizációt a piacok és a gazdasági irányítás között feszülő konfliktusok szemszögéből vizsgálta, és arra a megállapításra jutott, hogy a globalizációs folyamatok kihívásokat jelentenek a helyi, nemzeti, regionális kormányzatok, valamint a nemzetközi intézmények számára egyaránt. A multinacionális vállalatok változó lokációs és tulajdonlasi stratégiáit megvizsgálva kijelenthető, hogy növekvő kifinomultságú stratégiai döntéshozatal a jellemző, ami a vállalati tevékenységek egyre precízebb szétbontásában, valamint minden egyes tevékenység számára a lehető legoptimálisabb lokáció megkeresésben ölt testet, hozzájárulva ezzel a nemzetközi munkamegosztás elmélyüléséhez. A lokációs stratégiák finomhangolásának köszönhetően a tulajdonlasi stratégiák is egyre komplexebbé váltak, a közvetlen tőkebefektetéstől kezdve, a vegyes vállalatok alapításán át, a szerződéses kapcsolatok kiépítéséig széles repertoár a jellemző. A gazdaságföldrajzi sajátosságok ismerete tehát egyre fontosabbá válik a nemzetközi üzleti gazdaságtan kutatóközössége számára.

A termelési és fogyasztási globalizációs folyamatok politikai kihívásokat is eredményeznek, amelyek a globális kapitalizmus hatásainak és morális fundamentumának a megkérdőjelezéséhez vezetnek.

A cikk – a felépítését végigkísérő logika következtében – meghatároz egy kutatási irányvonalat, amelyet követve a nemzetközi üzleti közgazdaságtan kutatóközössége választhat a felmerült kérdésekre. A felmerült kérdések egyrészt empirikusak, másrészt teoretikusak. A legfontosabb vizsgálandó empirikus kérdések a külföldi közvetlen tőkebefektetések földrajzi elhelyezésének elemzése, a multinacionális vállalatok térbeli és időbeli elterjedésének vizsgálata, valamint az alkalmazandó stratégiák gazdaságföldrajzi determinációs tényezői. A teoretikus kérdések közül pedig a multinacionális vállalatok stratégiáiban megjelenő térbeli elhelyezési döntések elemzése, a multinacionális vállalati tevékenységekre gyakorolt új intézmények integrációs hatásainak vizsgálata, valamint a multinacionális vállalatok térbeli és időbeli döntési folyamatainak elemzése kerülhet a jövőben napirendre.

9. A globalizációból származó előnyök eloszlása. Mit tanulhatunk az értéklánc-elemzésből?

-
Szukits Ágnes

PhD hallgató, BCE, Vezetéstudományi Intézet, Vezetés és Szervezés Tanszék

Raphael Kaplinsky – Az Open University (Nagy-Britannia) professzora. Kutatásai számos szakterületet érintenek. Elsősorban a technológia, az iparosodás és a globalizáció témáival foglalkozik. Úttörőnek számít a globális értékláncok és a fejlődő országokbeli gyártásszervezés kutatásában. Számos könyv szerzője. 2005-ben jelent meg széles körben hivatkozott könyve a globalizációról (Globalization, Poverty and Inequality). Kutatói és oktatói tevékenysége mellett gyakorlati szakemberként is aktív. Az elmúlt évtizedekben számos ENSZ és EU bizottság munkájában vett részt. Sok országban fordult meg tanácsadóként: ipari és technológiai stratégiák kidolgozásában segített kormányokat és globális nagyvállalatokat egyaránt.¹⁴⁶

Bevezetés

A globalizáció árnyoldalaként jelentősen növekedett a gazdasági egyenlőtlenség mind az országok között, mind pedig bizonyos országokon belül. A globalizáció „vesztesei” azonban nem egyértelműen azok, akik nem kapcsolódtak be a globális gazdaságba, hanem a résztvevők közül is sokan ebbe a csoportba tartoznak. Kaplinsky 2004-ben megjelent cikkében arra hívja fel a figyelmet, hogy nem a globális cserefolyamatokba való bekapcsolódás ténye, hanem a mikéntje a kérdés. Magánvállalatok stratégiáit és a nemzetállamok politikáját úgy kell kialakítani, hogy hosszú távon, fenntartható módon növekedjenek a szegény országok és a szegény lakosság bevételei.

Ezen vállalati és állami stratégiák kialakításához, a kritikus területek feltérképezéséhez a szerző az értéklánc-elemzés módszerét ajánlja. Bemutatja, hogy a jelenlegi globalizáció folyamatok miként vezetnek növekvő egyenlőtlenséghez, majd áttekinti az értéklánc-elemzés elméleti hátterét. Végül négy esettanulmányon keresztül illusztrálja, hogy az értéklánc elemzés miként tud hozzájárulni a globalizációs stratégiák kialakításához.

Globalizáció és egyenlőtlenség

A globális gazdaságba való bekapcsolódás bolygónk lakosainak többsége számára megteremtette a lehetőséget, hogy jelentősen növelje jövedelmeit. De nemcsak jövedelem növekedést, hanem jobb minőségű termékeket és nagyobb választékot is elérhetővé tett. A globalizációnak azonban árnyoldalai is vannak: növekvő egyenlőtlenség tapasztalható mind az országok között, mind pedig bizonyos országokon belül. A globalizáció ezen pozitív és negatív következményei tetten érhetők minden szinten: az egyének, a háztartások, a vállalatok, a régiók, az iparágak és a nemzetállamok szintjén is.

A negatív hatások kiküszöbölése érdekében a globális folyamatokba való bekapcsolódást tudatosan kell irányítani.

Kaplinsky három kérdést vet fel:

¹⁴⁶ Forrás: <http://dpp.open.ac.uk/people/raphael-kaplinsky> Letöltve: 2013.03.10.

- Miért tér el a gazdasági tevékenységek földrajzi megoszlása és a jövedelem eloszlása?
- Milyen erős az ok-okozati kapcsolat a globalizáció és a jövedelmi egyenlőtlenség között?
- Hogyan lehet megállítani a globalizáció okozta egyenlőtlenség fokozódását?

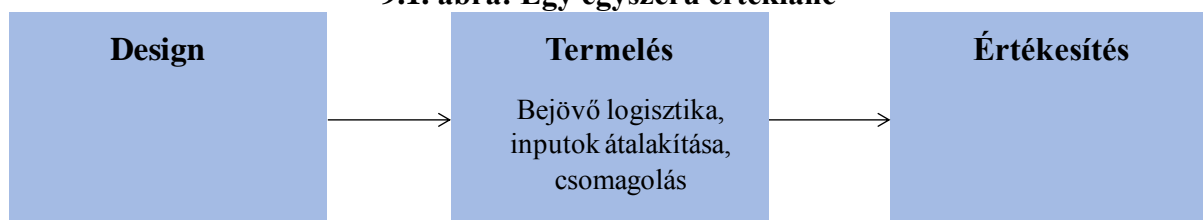
A globalizáció mértékét számos mutatószámmal lehet mérni, melyek közül egyik sem tökéletes. Az egyik ilyen lehetséges mérőszám a külkereskedelem, azaz az import és az export GDP-hez viszonyított aránya. Nem meglepő módon Kínában és Indiában kiugró növekedést mutat ez a mutató. Kína és India jelentős gazdasági növekedése és lakosainak magas száma miatt a lakosság számával súlyozott átlagjövedelmi mutató is javult. Ezt tekintve csökkent az országok közti jövedelmi egyenlőtlenség (Wolf, 2000). De a jövedelmi egyenlőtlenség nemcsak az országok átlagjövedelmének különbözőségét jelenti, hanem az egyéni jövedelmi különbségeket is figyelembe kell venni. Bár Kínában nőtt az átlagjövedelem, a belső különbségek nőttek az elmúlt két évtizedben. (Ehrenpreis, 2000)¹⁴⁷ A kínai lakosság jelentős része, főleg az ország belső részében, a falun élők nem részesültek a növekedésből. A mélyszegénységben élők száma összességében nem csökkent.

Kaplinsky számos példát hoz az országon belüli egyenlőtlenségek fokozódására nemcsak az alacsony jövedelmű országokban, hanem a fejlett világban is. Ezzel is illusztrálja, hogy a növekvő egyenlőtlenség, a relatív jövedelmi helyzet romlása nemcsak azokban a régiókban, országokban tapasztalható, melyek kimaradtak a globalizációs folyamatokból. Érinti azokat az országokat is, melyek rosszul pozicionálták magukat. A fejlődő országok hagyományosan a mezőgazdasági termelés, a nyersanyag-kitermelés, az alapanyag-előállítás terén aktívak, ahol a kereskedelmi korlátok és az árak csökkentek, s a hozzáadott érték alacsony. A növekvő gazdasági tevékenység mellett csökkenő jövedelem azonban nemcsak országok, hanem vállalatok és iparágak problémája is.

Az értéklánc elemzés és annak jellemzői

Az értéklánc magában foglal valamennyi tevékenységet a termék vagy szolgáltatás kifejlesztésétől, az előállítási különböző szakaszain keresztül a végfogyasztókig való eljuttatásig, sőt a használat utáni elhelyezésig / újrahasznosításig. Az értéklánc koncepciót már az 1960-as, 1970-es években is ismerték, de széles körben az 1990-es évek óta használják, elsősorban Michael Porter munkásságának köszönhetően. A szerző kiemeli Gereffi (1994, 1999a, 1999b) értékláncok terén végzett kutatói munkáját is.

9.1. ábra: Egy egyszerű értéklánc



Forrás: Kaplinsky, R. (2004): Spreading the Gains from Globalization, Problems of Economic Transition, vol.47, no.2, 81. oldal

E kutatók az értékláncokat mint leíró eszközöket használták: adatok, információk előállításának heurisztikus keretrendszereként értelmezték. Kaplinsky azonban az értékláncokat elemzési eszközként kezeli, s használja a globalizáció és egyenlőtlenség

¹⁴⁷ Az eredeti forrás hiányzik. Az angol tanulmány irodalomjegyzékében sem található.

kapcsán megfogalmazott kérdések megválaszolására. Ahhoz, hogy az értékláncokat ne csak leírásra, hanem elemzésre tudja használni, azok három tulajdonságát azonosítja:

1. Az értékláncok „járadékraktárok”, de a járadékok dinamikusan változnak.
2. A hatékonyan működő értékláncok valamely szintű irányítással bírnak.
3. A hatékony értékláncokat nem vállalati szintű „pont-hatékonyság”, hanem rendszer szintű hatékonyság jellemzi.

1. A belépési korlátok és járadékok

A gazdasági járadék elméletét először Ricardo (1817) fogalmazta meg, aki kétféle járadéktípust különböztetett meg: a termelési tényezők tulajdonlásából származó járadékot és a gazdasági járadékot, mely a termelési tényező használatából származik. Ezen járadékok forrása a termelési tényezőhöz, például a földhöz való hozzáférés szűkössége.

Schumpeter (1961) rámutatott, hogy a szűkösség nem feltétlenül csak természetből adódhat, hanem a tudás révén meg is teremthető. Az erőforrások „új kombinációja”, azaz innovációk révén a vállalkozók többletjövedelemre tehetnek szert. Ez a vállalkozói többlet (entrepreneurial surplus). Ha azonban az „új kombinációt” mások is lemásolják, az árak csökkennek, s a vállalkozói többlet elapad. De ez ismét „új kombinációk” keresésére ösztönzi az iparági szereplőket. A vállalkozói többlet tehát dinamikus természetű, azaz a piaci verseny erodálja, illetve fogyasztói többletté alakítja át. A többletjövedelem és a fent leírt folyamatok szerepe különösen megnövekedett az 19. század közepén a technológiai fejlődésének köszönhetően (Freeman, 1976), majd az 1970-es évek óta a differenciált termékek növekedése miatt (Piore-Sabel, 1984).

2. Az irányítás (Governance)

Az értékláncnak vannak olyan résztvevői, akik kulcsszerepet játszanak a vállalatok közti munkamegosztásban, illetve az egyes résztvevők kapacitásainak meghatározásában. Ezt szerepet Gereffi (1994) irányításnak hívja. Az irányítók megjelenése az értékláncban nem a kereskedelmi tevékenység nagyságát, hanem sokkal inkább a természetét változtatta meg. Számos országban ugyanis nem nőtt jelentősen a GDP arányos külkereskedelem mértéke az utóbbi egy évszázadban. Ám a külkereskedelem korai szakaszában a kereskedelem csak mintegy meghosszabbított karként működött, ahol a végterméket egy országban állították elő, majd exportálták. Később azonban már alkatrészekkel és szolgáltatásokkal kereskedtek, mely jóval komplexebb tevékenység. Éppen ezért a szerző a korai szakaszt nemzetköziesedésnek hívja, s csak a későbbi szakaszt, a 20. század végétől nevezi globalizációnak.

A globalizációs szakasz komplex, bonyolult kereskedelme új, finom koordinációt igényel, s nem csak a logisztika tekintetében (ki szállít mit, mikor és hova), hanem például az egységes minőségi szabványok betartatása terén is. Az irányítók végzik ezt a koordinációt, illetve ők azok, akik a dinamikus gazdasági jövedelem lehetőségeit azonosítják, felosztják a szerepeket a résztvevők között. Kaplinsky jelen cikkében annyiban lép túl Gereffi eredeti irányítás-konceptióján, hogy megkülönbözteti az irányítás három formáját: a szabályozói, az ellenőrző és a végrehajtó (executive) irányítást.

9.1. táblázat: Példák a szabályozói, ellenőrző és végrehajtó irányításra

	Az értéklánc szereplőinek feladata	Az értékláncon kívüli résztvevők feladata
Szabályozói irányítás (Legislative)	<ul style="list-style-type: none"> • Elvárások meghatározása a beszállítók felé a szállítás időzítésével, gyakoriságával és minőségével kapcsolatban 	<ul style="list-style-type: none"> • Környezetvédelmi előírások • Gyermekmunkára vonatkozó előírások
Ellenőrző irányítás (Juridicial)	<ul style="list-style-type: none"> • A beszállítók teljesítményének figyelése, hogy betartják-e az előírásokat 	<ul style="list-style-type: none"> • A munkajogi állami törvények, szabályozások figyelése • ISO szabványoknak való megfelelést tanúsító cégek
Végrehajtó irányítás (Executive)	<ul style="list-style-type: none"> • Ellátási lánc menedzsment révén a beszállítók segítése az előírások betartásában • Termelői szövetségek kialakítása révén a tagok segítése az előírások betartásában 	<ul style="list-style-type: none"> • Specializált szolgáltatók • Kormányzati iparpolitika támogatása

A szabályozói irányítók határozzák meg az értékláncban való részvétel alapvető játékszabályait. Az ellenőrző irányítók a résztvevők teljesítményét és a szabályoknak való megfelelést figyelik. A végrehajtó irányítók pedig proaktív módon támogatják az értéklánc szereplőit abban, hogy az előírásoknak megfelelően tudjanak működni.

A három szerepet jellemzően nem ugyanazon résztvevők látják el. Éppen ezért Kaplinsky abban látja az irányítói szerepkör szétbontásának jelentőségét, hogy e szétbontás nélkül, azaz egységes irányító szerepet feltételezve nehezen állapítható meg, ki illetve kik az irányítók egy értékláncban. A három irányítói szerep bár különböző mértékben, de minden értékláncban hat a működésre. A szerző Gereffi nyomán a gyermekjátékok „hárompólusú” termelését hozza erre példaként: a kínai gyártókat taiwani közvetítők koordinálják és végül az Amerikai Egyesült Államok (USA) lakosai vásárolják meg a végterméket. A szabályozó irányító itt az USA kormánya illetve kereskedői, akik előírják például, hogy ólom nem kerülhet a gyermekjátékok alapanyagába. Ők egyben az ellenőrzők is, akik az előírások betartását figyelik. A taiwani közvetítők pedig mint végrehajtók koordinálják a kínai beszállítók gyártó tevékenységét, s segítik őket a szabványok betartásában.

3. A rendszer szintű hatékonyság

Az értékláncok rendszer szintű hatékonyságának fontosságát a szerző egy példával illusztrálja. Európa nagy kereskedőlánc, a Tesco növelte piaci részesedését és jövedelmezőségét azáltal, hogy készleteit lecsökkentette, just-in-time beszállítást vezetett be az áruházakba a saját raktáraiból és a kulcs beszállítóitól. Ugyanakkor a Tesco saját belső működése a termékek össz hozzáadott értékének csak töredék részét adja. Ezért a Tesco csak akkor tud hosszú távú versenyelőnyre szert tenni, ha saját értékláncában irányító szerepet tölt be. Az értéklánc felesleges tevékenységeit azonosítandó megvizsgálták egy konkrét termék, egy üveg Coca-Cola előállítását és hűtését, illetve a hozzáadott értéket teremtő tevékenységeket ebben az értékláncban. A vizsgálatból kiderült, hogy optimális esetben három óra alatt előállítható a késztermék, s ezzel szemben a valóságban ez 319 napot vesz igénybe. A Tesco ezután jelentős erőforrásokat fordított a teljes lánc hatékonyságának javítására. Pusztán a saját belső működésének javítása összességében kis jelentőségű, mert az a termékköltségnek csak alacsony hányadát magyarázza.

Általánosságban is elmondható, hogy egyre nehezebb úgy javítani a versenyképességet, hogy csak az egy-egy kapcsolat hatékonyságát növelik. Az értékláncok egyre nehezebben átláthatók, a láncon belüli munkamegosztás egyre kifinomultabb. Ezért a szereplők rendszer szintű együttműködésére, a kapcsolatok integrált kezelésére van szükség a jelentős hatékonyságjavulás eléréséhez. Ebben pedig az irányítóknak kiemelt szerep jut.

Az értékláncok jellemzői, mint a globalizációs egyenlőtlenség magyarázó faktorai

Az értékláncok e három eleme – dinamikus jövedelmezőség, irányítás és rendszer szintű hatékonysági előnyök – szorosan összekapcsolódnak. A belépési korlátok határozzák meg a jövedelem láncon belüli eloszlását: mely szereplő nyer és melyik veszít a termék-előállítási folyamatban. Akinél a jövedelem van, az képes új területeket meghódítani, ha a belépési korlátok csökkennek. S akik alacsony belépési korláttal rendelkező tevékenységekbe ragadtak bele, ők veszítenek, jellemzően egyre többet.

A gyártás belépési korlátai az utóbbi két évtizedben csökkentek, a jövedelem egyre inkább az értéklánc „immateriális” részébe helyeződött át. Kína és India egyre alacsonyabb és alacsonyabb bérköltséggel állít elő magas minőségű termékeket. Eközben a szerzői jogok és márkanevek tulajdonosai hosszú távon stabil jövedelemmel számolhatnak. Nem meglepő, hogy az utóbbi években a fejlett országok, különösen az Amerikai Egyesült Államok kiemelt figyelmet fordítottak a szellemi tulajdonjogokra. A szerző a Nike sokat emlegetett példáját emeli ki, mely vállalat a fejlesztés és értékesítés terén épített ki komoly kapacitásokat, a beszerzést és gyártást pedig teljesen kiszervezte. Jó stratégia tehát a vállalat tevékenységeinek átpozícionálása az értéklánc immateriális részébe. A másik lehetséges út az irányító szerep megragadása, hiszen az értékláncok egyre komplexebbé válásával maga az irányítás is jövedelemforrássá vált.

Az országok közti jövedelem-eloszláson túl az országon belüli egyenlőtlenségeket is magyarázza mindez. A fejlett világ piacaira szánt végtermékek előállítása olyan képességeket kíván meg, amivel a kis farmok, kis vállalatok és azok alkalmazottai jellemzően nem rendelkeznek.

Az értéklánc elemzés és a hagyományos iparági elemzések különbözősége

A hagyományos iparági elemzések fókuszában egy-egy szektor mérete és növekedése áll. Ezt az alkalmazottak számával, a bruttó outputtal (és nem a hozzáadott értékkel), a kereskedelmi teljesítménnyel és az iparági szereplők méret szerint megoszlásával mérik. Ezzel szemben az értéklánc elemzés a jövedelmek országok közötti és országon belüli eloszlásával és ennek időbeli alakulásával is foglalkozik. Az értéklánc elemzés a hagyományos iparági határokat szükségszerűen átlépi, s a teljes láncot átfogóan vizsgálja. Csak ez megközelítés teszi lehetővé, hogy azonosítani tudják a kiemelkedően jövedelmező tevékenységeket a láncon belül.

Sokszor nehezen értelmezhetőek az iparági elemzések adatai, s az iparág jellemzésére használt kulcs mutatószámok, mint az output, az értékesítés és a költségek. Ezen adatok a jövedelem értékláncon belüli eloszlásáról sem sokat mondanak. A kereskedelmi statisztikákat különösen problémásnak látja a szerző, mivel azokból nem lehet következtetni a hozzáadott értékre. Így például a Dominikai Köztársaságban az 1980-as évek végén jelentősen nőtt a gyártott és exportált cipők bruttó értéke. De a cipőgyártás valódi értéke - az importált alapanyagok értékének levonása után - csupán 0,23 US dollár volt cipőnként. Ezzel szemben

az olasz cipőgyártás jóval nagyobb hozzáadott értékkel bír a mai napig. Ezt a különbséget a hagyományos iparág elemzéssel nem, csak az értéklánc elemzéssel, az inputok és outputok kapcsolatának kifinomultabb vizsgálatával lehet kimutatni.

Azon vizsgálatok, melyek csupán egy-egy nemzetállam iparágára korlátozódnak, szintén félrevezetőek lehetnek. Veszélyes a nemzeti erőforrások elosztásáról anélkül dönti, hogy a jövedelmek eloszlásának globális dinamikáját megvizsgálták volna.

A hagyományos iparági vizsgálatok közgazdasági elemzések. Az értéklánc elemzés azonban különböző tudományágak közreműködését igényli. A közgazdaságtan mellett a mérnöktudományok, a szociológia, a pszichológia, a politikatudomány képviselőinek együttműködésére van szükség. A szerző egyik fő következtetése, hogy egyedül az ilyen multidiszciplináris értéklánc elemzés alkalmas arra, hogy ez alapján döntsenek kormányzatok és vállalatok a globális gazdaságba való bekapcsolódás mikéntjéről.

Az elméleti rész összegzéseként Kaplinsky három lényeges állítást emel ki.

(1) Az értéklánc elemzés gazdasági tevékenységeket és azok kapcsolatait vizsgálja iparágakon átnyúlóan. Ezen kapcsolatok iparágakon átnyúló koordinációja a különböző kormányzati területek együttműködését is igényli.

(2) Jövedelmet fenntartható módon nem lehet elérni egyéni akciókkal, együttműködés szükséges. Tartós jövedelemre pedig csak az együttműködésben részt vevők magatartásának befolyásolása révén lehet szert tenni.

(3) Az értéklánc elemzés olyan lehetséges stratégiák kidolgozásában segít, mely ezen képességek javítását és intézményi megoldásait célozza.

Az értéklánc elemzés esettanulmányokon

A továbbiakban a szerző négy esettanulmányon keresztül mutatja be az értéklánc elemzés alkalmazását és annak eredményeit.

Friss gyümölcs és zöldség¹⁴⁸

A friss gyümölcs és zöldség a kiskereskedők kiemelt és egyre növekvő piacának számít az iparilag fejlett országokban. A friss gyümölcs és zöldség azon kevés áruk egyike, amelyek kedvéért a vásárló akár boltot is vált, másrészt pedig ezek az áruk jövedelem-rugalmasak. A vásárló egy főre eső jövedelmét legjobban a bevásárlókocsijában lévő friss gyümölcsök és zöldségek aránya mutatja. Ráadásul ezen termékek jellemzően nem márkázott termékek – legalábbis egyelőre –, így a kiskereskedőnek nem el kell osztozni a jövedelmen a márkanév tulajdonosával.

Jelentősen nőtt az utóbbi időben a friss gyümölcsök és zöldségek importja a fejlődő országokból a mérséklet éghajlatú piacokra. A termesztés megfelelő időjárást kíván meg, így az egész évben történő termelés földrajzilag behatárolt, s a termesztés, szüretelés, válogatás és csomagolás sok képzetlen munkaerőt igényel. Korábban a termelők és a nagykereskedők szorosan együttműködtek. Az általuk elért piaci részesedés javarészt az ártól függött, amit az egyes termékek szezonális elérhetősége is befolyásolt. Amint azonban a kiskereskedelmi láncok felismerték a piacon rejlő lehetőségeket, új elvárásokat fogalmaztak meg: termék minősége mellett annak folyamatos elérhetősége és megbízható szállítása, ára, továbbá az

¹⁴⁸ Dolan, Humphrey és Harriss-Pascal, 1988; Humphrey és Oeter, 1999 alapján

egészségügyi és környezetvédelmi előírásoknak való megfelelése is fontossá vált. Ezzel a kiskereskedők új kihívások elé állították a fejlődő országokbeli termelőket, akik nagy fejlődési utat megtéve teljesítették az elvárásokat. Az új sikertényezők megjelenésével, a célpiactól messzi termelés fejlődésével a nagykereskedők szerepe (az egyes régiók terményeinek begyűjtése és eljuttatása a célpiacra) megszűnt, illetve két másik szereplő vette át. A termelő országok exportőrei biztosították és felügyelték a szállítást, a „kategória menedzserek”, azaz a célpiac országainak importőrei pedig az exportőrök és a kiskereskedők között közvetítettek.

Miután az utóbbi években a termelők megbízhatóan és kiszámítható minőségben tudtak szállítani, az új kihívást már az új termékek, azaz az új gyümölcs és zöldség fajták fejlesztése jelentette. Így például az 1990-es évek elején Cipruson termelt korai salátaparadicsomok és korai újkrumpli eladásával prémium árat lehetett elérni. Izraeli tudósok pedig 18 féle könnyen pucolható (laza héjú) citrusfélét nemesítettek. E termékfejlesztési folyamat a természetstől elválhat. Így például az izraeli kutatók által kifejlesztett új paradicsommagokat magas nyereséggel adták el marokkói és spanyol termelőknek, ahol az időjárás sokkal jobban kedvez a természetnek.

9.2. táblázat: A friss gyümölcs és zöldség értéklánca

Értéklánc	Gazdasági nyereség fő forrása			Termelő tevékenységekre vonatkozó következtetések
	Múlt	Jelen	Jövő	
Fajtanemesítés ↓ Termesztés ↓ Betakarítás utáni feldolgozás ↓ Exportálás ↓ Kiskereskedelem	Termesztés	Fajtanemesítés és termék fejlesztés Értéklánc hatékonyság koordinálása	Fajtanemesítés és termék fejlesztés	<ul style="list-style-type: none"> • A termesztési képesség általános, a verseny nagy. • A gazdasági járadék az immateriális részben van (fajtanemesítés, termesztési eljárások, növény-egészségügyi előírások) • Kereskedelmi láncok és márkanevek harcolnak a polcokért.

Az értékláncban a kiskereskedők töltik be a szabályozói irányítói szerepet, hiszen ők határozzák meg a termékkel szemben támasztott elvárásokat. A kategória menedzserek és az exportőrök ellenőrzik az előírásoknak való megfelelést (ellenőrző irányítás), s egyben ők a proaktív végrehajtó irányítók is. A hatékony végrehajtó irányítás azonban aktív jelenlétet követel meg mind a célpiacokon, mind pedig a termelő országokban, ahol a válogatás és csomagolás is történik. Éppen ezért egyre gyakoribb a tulajdonosi összefonódás az értéklánc különböző részeinek szereplő között: sok fejlődő országbeli termelő és exportőr alapított céget a fogyasztó országokban.

A jövedelem eloszlása idővel megváltozott: a termelésből a termékfejlesztésbe, az értéklánc koordinációjába és marketingbe helyeződött át. A jövedelem orozslánrésze a marketingben van, így azt az értéklánc végén lévők realizálják. A kiskereskedők haszonkulcsa az áru teljes árának több mint negyede (miközben a zimbabwei termelő az ár 12%-át kapja).

9.3. táblázat: Az afrikai friss zöldség és gyümölcs nagy-britanniai exportjának költségszerkezete

Szakasz	Cukorborsó exportja Zimbabweból		Friss zöldség exportja Kenyából
	Tonnánként ára (£)	A végső ár %- ában	A végső ár %- ában
Termelő	630	11,9	14,1
Exportőr	291	5,5	-
Csomagolás	274	5,2	13,1
Légi szállítás és kezelés	1 036	19,6	21,2
Afrikában termelt érték	2 230	42,2	48,4
Importóri díjak és jutalék	624	11,8	6,1
Áruházi veszteségdíj*	714	13,5	-
Egyéb költségek	285	5,4	45,5
Árrés	1 427	27,0	-
Teljes ár	5 281	100,0	100,0

* Az el nem adott árukból származó veszteség

A jövedelmek országon belüli eloszlása is átalakult a nagyobb szereplők javára. Az új előírások a termelés ellenőrizhetőségét, nyomon követhetőségét tették szükségessé, ami technológiai felkészültséget igényel. A betakarítás utáni tevékenységek (válogatás, csomagolás, hűtés) pedig csak nagy mennyiségek esetén végezhető el hatékonyan. Ezen méretgazdaságossági és minőségi feltételek nem kedveztek a kistermelőknek. Kenya gyümölcs és zöldség exportjának 70%-át jelenleg a tíz legnagyobb exportőr adja és a négy legnagyobb exportőr árujának már csak kevesebb, mint 20%-a származik kistermelőktől. A jövedelem eloszlása tehát a mérettel függ össze. Ez az összefüggés, illetve a globális piacra való természetes indirekt hatásainak vizsgálata azonban bonyolult. Ezért Kaplinsky arra hívja fel a figyelmet, hogy ezen a ponton még korai lenne megítélni, miként hat a globalizáció a fejlődő országokon belüli jövedelem-eloszlásra.

A gyümölcskonzerv gyártás¹⁴⁹

A gyümölcskonzerv feldolgozottsági foka magasabb a friss gyümölcshöz képest, ezért lehetőséget kínál a fejlődő országoknak, hogy diverzifikáljanak és magasabb arányban részesedjenek az értéklánc teljes jövedelméből (Girvan, 1987). Ugyanakkor a termelői jövedelem-részesedés (12,4%) és fejlett országok kiskereskedőinek jövedelme (26,7%) a friss gyümölcsök piacáéhoz hasonló. A múltban, mielőtt az EU az európai termelőknek támogatást nyújtott volna, a gazdasági jövedelem az értéklánc elején, a természetben és konzerviparban volt. Így a jövedelem országon belüli eloszlása a hatékonyan szervezett dél-afrikai és ausztrál termelőkhez került. Az 1980-as években az Európai Unió bevezette az európai termelők támogatását mind az output oldalon (tarifavédelem), mind az inputoldalon (gyümölcsstermesztés támogatása). A EU-s támogatás következtében az európai, főleg görög termelők kiszorították a többieket, annak ellenére, hogy ez utóbbiak alacsonyabb költségen és jobb minőségben termeltek.

¹⁴⁹ Kaplan és Kaplinsky, 1999 alapján

Jelenleg az értéklánc két fő nyertese a fejlett országokbeli termelők és konzervgyárak. A második legjövedelmezőbb szereplők a márkanevek birtokosai. Ebben a tekintetben ez a piac nagyon különbözik a friss gyümölcsökétől. A kiskereskedelmi láncok a saját márkás konzerveiket sokszor veszteséggel is értékesítik. Cserébe jelentős jövedelem van a globálisan ismert márkák termékein. Ezt felismerve a dél-afrikai termelők is szerettek volna belépni a márkázott termékek piacára, de a márkanev használatért fizetett jogdíj olyan magas volt, hogy a teljes többletjövedelmet felemésztette. (Ezen ismert márkaneveket viselő konzervek tartalma megegyezett a dél-afrikai termelők saját márkás konzerveivel.)

9.4. táblázat: Gyümölcskonzerv gyártás értéklánca

Értéklánc	Gazdasági nyereség fő forrása			Termelő tevékenységekre vonatkozó következtetések
	Múlt	Jelen	Jövő	
Fajtanemesítés ↓ Termesztés ↓ Szüretelés utáni feldolgozás ↓ Exportálás ↓ Globális vevők ↓ Kiskereskedelem	Termesztés Dél- Afrikában és Ausztráliában	Európai és U.S. termelők és konzerv- gyártók Vásárlók és exportőrök Márkanevek	Globális vevők Kiskeres- kedő láncok saját márkái	<ul style="list-style-type: none"> • A termesztési képesség általános, a verseny nagy. Az intenzív verseny rontja a kereskedelmi feltételeket. Az alacsony belépési korlát miatt a teljes láncban alacsony a nyereség. • A gazdasági járadék egyre inkább az immateriális részben van (magtervezés, termesztési eljárások, növény-egészségügyi gyakorlatok, márkanevek, marketing). • Kereskedő láncok és márkanevek harcolnak a polcokért.

Az értéklánc irányítása relatív egyszerű. A szabályozók a kiskereskedelmi láncok, akik meghatározzák a követelményeket a mindenkor állami szabályozást figyelembe véve. Az előírások betartását a egyrészt kereskedelmi láncok képviselői ellenőrzik, másrészt a „kategória menedzserek”, azaz az importőrök. A végrehajtó irányítók is a kiskereskedők, akik a konzervgyártókat mint beszállítókat segítik az előírások betartásában. A konzervgyártók pedig a gyümölcs, a konzervdoboz és a cukor beszállítóit segítik. Ez az irányító szerep azonban nem jelentős.

9.5. táblázat: A barackkonzerv értékláncának lebontása

Az értéklánc szakasza	A késztermékhez való hozzájárulás (%)
Dél-Afrikában:	
Barack	12,4
Konzervdoboz	11,6
Cukor	4,2
Konzervgyártás	14,7
Ebből munkaerő	7,4
Ebből egyéb (pl. értékcsökkenés, közmű díjak, nyereség, belső szállítás)	7,3
Összesen Dél-Afrikában	42,9
Dél-Afrikán kívül:	
Hajón szállítás, adók, biztosítás, kikötői díjak	24,2
Importóri nyereség	6,3
Kiskereskedelmi árrés	26,7
Összesen Dél-Afrikán kívül:	57,1

A dél-afrikai barackkonzerv értékláncának hozzáadott értékét mutatja a táblázat. A konzervgyártás hozzáadott értéke (14,7%) nem sokkal haladja meg a gyümölcsstermesztés (12,4%) és a konzervdobozok gyártását (11,6%) sem. A magasabb jövedelem elérésére kínálkozó egyetlen lehetőség a rendszer szintű hatékonyság növelése lehetett volna. Az értéklánc szereplő közti bizalom és kooperáció hiánya miatt azonban nagyon nehéz volt realizálni a rendszer szintű előnyöket. Minden szereplő a saját belső hatékonyságának növelésére törekedett, az egymás közti kapcsolatok nem voltak hatékonyak sem a termelők és a konzervgyárok, sem az acélgyárok és a konzervdoboz készítőik, sem a konzervdoboz készítőik és a konzervgyárok, sem pedig a cukorgyárok és a konzervgyárok között. Nemcsak a vertikális, de a horizontális kapcsolatokban rejlő lehetőségeket sem aknázták ki. Különösen igaz volt ez a konzervgyárokra. Nyilvánvaló volt, ha egységesen lépnének fel a globális vevőkkel szemben, akkor az értéklánc jövedelmének nagyobb hányada kerülne hozzájuk. Az egységes fellépés azonban elmaradt, a vevők egymás ellen játszották ki a konzervgyárat.

A jövőben várhatóan az értéklánc jövedelme csökken, s csak pár szereplő tud igazán jövedelmező maradni. A szabályozási törekvések ellenére az európai és észak-amerikai termelők mesterségesen magasán tartott jövedelme is várhatóan csökken, s egyre több ország lesz képes gyümölcskonzervet előállítani. A marketingből származó jövedelem is várhatóan zsugorodik. Egyrészt mert a kereskedelmi láncok koncentrálnak a fő piacokon, másrészt a láncok továbbfejlesztik az ár-érzékeny piacra szánt saját márkás termékeiket. Figyelemre méltó változás, hogy két nagy dél-afrikai gyümölcsstermelő a globális beszerzés és elosztás irányába mozdult el, irodákat nyitott az Amerikai Egyesült Államokban és Nagy-Britanniában, s ezzel egy időben visszafogta a hazai feldolgozó tevékenységét.

A fejlődő országok részesedése az értéklánc jövedelméből várhatóan nem fog nőni. A termesztés és a feldolgozás a közepes jövedelmű országokból, mint például Dél-Afrika az alacsony jövedelmű országokba helyeződik át, mint például Kína. Itt van esély a kis gazdaságok gyümölcsstermesztésbe való bekapcsolására, de konzervgyártás továbbra is méretgazdaságosan működő nagyvállalatoké marad. A szerző arra a következtetésre jut, hogy várhatóan nem javul a jövedelem kedvezőtlen eloszlása sem az országokon belül, sem az országok között.

A cipőipari értéklánc¹⁵⁰

A cipőipar számos piaci szegmenst, számos különböző anyagból készült különböző terméket foglal magába. A termelés munkaerő-intenzív, ezért a fejlődő országok részesedése a termelésből jelentősen csökkent az utóbbi időben. Németországban, Nagy-Britanniában és az Amerikai Egyesült Államokban drasztikusan zsugorodott a cipőipar, holott ezen államok régen a szektor meghatározó szereplői voltak. Ugyanakkor nem minden fejlett cipőgyártó országra igaz ez: a bőrcipők globális piacát továbbra is uralják az olasz, spanyol és portugál gyártók, akik főként egyedi gyártású termékeket készítenek.

Az általános trend, hogy számos másik ország képessé vált bekapcsolódni a cipőgyártásba, ezért a termelői jövedelem lecsökkent, illetve átcsoportosult a tervezőkhöz, a márkanevek birtokosaihoz (különösen a sportcipők esetén) és az úgynevezett vevő-ügynökökhöz. E vevő-ügynökök jellemzően a korábbi gyártók, akik a célpiacok országában tevékenykednek és versenyhelyzet teremtésével csökkentik a termelői jövedelmet.

Az 1970-es évek végén, az 1980-as években Brazília a női bőrcipők fő gyártójává vált. A teljes világpiacon értékesítés 12%-át tette ki. Brazília növekedését a globális vevőknek köszönhetjük, akik az értékláncban a végrehajtó irányító szerepet játszották. A vevők egyike különösen jelentős volt: a teljes brazil cipőexport 25%-áért ő felelt, az Amerikai Egyesült Államok női bőrcipő piacán pedig az értékesítés 20%-át adta. Ez a vevő, akinek köszönhetően Brazília cipőnagyhatalom lett, később Kínát kezdte el támogatni a gyártási képességek kifejlesztésében. Ennek köszönhetően a brazil cipőipari munkások reáljövedelme 40%-kal esett az 1980-as évek végére, s a vállalati profitok is zuhantak. Az 1990-es években termékminőségi előírások jelentősen szigorodtak, a rendelési mennyiségek csökkentek, a végtermékek ára ugyanakkor nem nőtt. A globális vevők (beleértve a fent említett amerikai egyesült államokbeli vevő céget is) most Vietnámba és más alacsony jövedelmű országokba keresnek termelői kapacitást, aminek következtében a kínai cipőgyártók jövedelme ugyanúgy eltűnik, mint ahogy az Brazíliában történt.

Mindez jól mutatja, hogy az értéklánc irányítója minként tudja a versenyelőnyt biztosító képességeket javítani és egyidejűleg elterjeszteni az értékláncban. A cipőgyártás értéklánca arra is rámutat, hogy a jövedelem dinamikus: egyrészt a termelői jövedelem országok között vándorol, másrészt a termelésből áthelyeződik a designba, a koordinációba, a marketingbe. A értéklánc egy-egy szakaszán a belépési korlátok fenntartásával pedig a jövedelem-eloszlás mikéntje konzerválódik.

¹⁵⁰ Schmitz, 1995; Schmitz és Knorringa, 1999 alapján

9.6. táblázat: A cipő értékláncának lebontása

Értéklánc	Gazdasági nyereség fő forrása			Termelő tevékenységekre vonatkozó következtetések
	Múlt	Jelen	Jövő	
Bőrkiállítás ↓ Design ↓ Gyártás ↓ Exportálás ↓ Globális vevők ↓ Kiskereskedelem	Bőrkiállítás Gyártás	Design	Design	<ul style="list-style-type: none"> • A design kritikus, mivel a gyártás terén növekvő verseny rontja a kereskedelmi feltételeket. • A globális vevők domináns szerepet játszanak. • A márkanevek egyre fontosabbak.
		Vevők	Vevők	
		Kiskereskedelem	Kiskereskedelem	

Gereffi „hárompólusú” termelésnek (Gereffi, 1999a), Ernst „globális termelési hálózatnak” (Ernst, 2000) hívta azt a jelenséget, amikor a versenyelőnyök eltolódnak, s a verseny által kiszorított termelők irányítják a harmadik piacra történő gyártást. A taiwani gyártók kiszorították az észak-amerikai és az európai gyártókat, majd őket is kiszorították a kínaiak a még olcsóbb termelési költségük révén. A taiwani gyártók ezután leépítették a termelési kapacitásaikat és irányítókká váltak, s a kínai gyártók termékeit segítették eljuttatni a célpiacokra.

Az autóipari alkatrészek¹⁵¹

Egy autót több, mint 5000 alkatrészből szerelnek össze. Korábban a beszállítók és gyártók közti bizalom hiánya magas tranzakciós költségeket okozott, ezért számos alkatrészt maguk az autógyárak (az összeszerelők) gyártottak. A gyárak a végtermék értékének 60-70%-át maguk állították elő. Az együttműködés szorosabbá válása, a növekvő bizalom mára már lehetővé tette, hogy egyre több alkatrész gyártását kiszervezzék az autógyárak, s így 40%-ra csökkentsék részesedésüket a végtermék összértékének előállításában. Ezen változások háttérben számos ok húzódik meg. Az autó egyre technológia-intenzívebb termék lett. Ezért az autógyárak egyre inkább a designra és a rendszerintegrációra fókuszáltak, s a beszállítóktól várták el, hogy az egyes alkatrészek a mindenkori legmagasabb technológia szerint készüljenek. További jelentős változás volt a moduláris összeszerelés bevezetése, a folyamatos innováció egyre növekvő jelentősége, a belső termelési és minőségbiztosítási folyamatok új formáinak megjelenése (pl. just-in-time termelés). A változások mindegyike az autógyárak (összeszerelők) és az alkatrész-beszállítók egyre szorosabb együttműködését igényelte.

A legfontosabb változás a globális beszerzés elterjedése volt. Az autógyárak ma szorosan együttműködnek a fő beszállítóikkal egy-egy új gépjármű designjának kialakításán, mely design – pár apró módosítást leszámítva – valamennyi célpiacon egységesen jelenik meg. Ennek az egységes designnak megfelelően gyártják a beszállítók az alkatrészeket szerte a világban. Ez által az összeszerelők elkötelezik magukat az adott beszállítótól való globális beszerzés mellett, a beszállítók pedig ún. „követő szállítók” lesznek. A beszállítók a megfelelő minőség, a versenyképes ár, az előírásoknak való megfelelés érdekében gyártó kapacitásaikat lehetőleg az összeszerelők közvetlen közelségében építik ki.

¹⁵¹ Barnes és Kaplinsky, 2000a, 2000b, Humphrey, 1999; Humphrey, 2000 alapján

A vevők (első körös beszállítók esetében az összeszerelők, második körös beszállítók esetén az első vonalas beszállítók) határozzák meg az elvárásokat a költség, minőség, szállítás stb. tekintetében. Az egyes állami hatóságok is rögzítenek bizonyos szabványokat, pl. a káros anyagok kibocsátására, az újrahasznosíthatóságra vonatkozóan. E két szereplő az értéklánc szabályalkotója, akik egyben az ellenőrző szerepet is betöltik. A végrehajtó irányítást az erre szakosodott szolgáltató cégek és az inputot, azaz az alkatrészt felhasználók végzik (így például a közvetlen beszállítók támogatják a közvetett beszállítókat, hogy be tudják tartani a minőségi és egyéb előírásokat).

9.7. táblázat: Az autóiipari alkatrészek értékláncának lebontása

Értéklánc	Gazdasági nyereség fő forrása			Termelő tevékenységekre vonatkozó következtetések
	Múlt	Jelen	Jövő	
Nyersanyag megmunkálás		Design		<ul style="list-style-type: none"> • A gyártási kompetenciák egyre általánosabbak. A globális beszerzés erősödik, de a növekvő verseny miatt romlanak a kereskedelmi feltételek. • Jövedelmet az értéklánc más szakaszaiba történő elmozdulással lehet elérni. • A jövedelem egyre inkább az immateriális tényezőkben rejlik (design, tudásinput a termelésbe, márkanevek és marketing)
↓		Értéklánc koordinálása		
Design	Design			
↓		Részben a gyártás és az összeszerelés		
Gyártás	Gyártás			
↓		Összeszerelés		
Összeszerelés	Összeszerelés			
↓		Autómárka		
Exportálás				
↓				
Autógyárak				
↓				
Tartalék alkatrészek				

A jövedelem értékláncon belüli eloszlása nem kedvez a fejlődő országoknak. Az autógyárak globális beszerzési stratégiája (mindenhol ugyanaz a közvetlen beszállító szolgálja ki egy adott alkatrésszel) és az első körös beszállítók követő stratégiája kiszorította a helyi tulajdonú, helyi technológiával dolgozó beszállítókat. A jövedelem az egyre koncentrálódó globális alkatrészgyártóké, akik a design kialakításában meghatározó szerepet töltenek be. A tervezést ráadásul a fejlett országokba helyezik ezen gyártók, s csak az alkatrészgyártás található az alacsony jövedelmű országokban. Így a fejlődő országok helyi, független alkatrészgyártói számára két lehetséges kiút kínálkozik. Vagy ők is a globális design szerint gyártva kiszolgálják a közvetlen vagy közvetett beszállítókat, vagy tartalék alkatrészeket gyártanak.

A jövedelmek országon belüli eloszlását tekintve elmondható, hogy ez a szektor sem kedvez a kis- és középvállalatoknak. S bár az autóiipari dolgozók fizetése jellemzően magasabb az átlagjövedelemnél, e kivételezett státusz a növekvő verseny miatt várhatóan megszűnik. Kaplinsky Humphrey szavait idézve jut arra a következtetésre, hogy az autóiipari alkatrészek piacára való belépés – a koncentráltóság és a magas belépési korlátok miatt – nem ajánlott a fejlődő országok gyártói számára.

Következtetések

A cikk bemutatta, hogy az értéklánc elemzés miként járulhat hozzá a jövedelmek országon belüli és országok közti eloszlásának jobb megértéséhez, valamint azon stratégiák kialakításához, mely az egyes országok globális gazdasági folyamatokba való előnyös bekapcsolódását támogathatja. Az értéklánccokat azok három jellemzője teszi alkalmassá erre az elemzésre: az értéklánc jövedelem-eloszlásának dinamikus volta, az értéklánc irányítási feladatai, s az értéklánc országhatárokon átnyúló, rendszerszerű viselkedése.

A szerző négy esettanulmányon keresztül mutatta be, az értékláncok megértése miként magyarázza, hogy a globalizáció révén a szereplők egy része veszít, a másik nyer. Az értéklánc elemzés arra is választ ad, hogy a szélesebb körű bekapcsolódás a globális gazdasági folyamatokba miért nem jár együtt a jövedelem szélesebb körben való eloszlásával.

De vajon miként lehet ezt a negatív folyamatot megállítani és miként segíti az értéklánc elemzés a megfelelő stratégiák, politikák kialakításában? A magas jövedelemtartalmú tevékenységek a globális értékláncokban találhatók, amelyek egyre komplexebbek. A kérdés tehát az, miként tudnak úgy bekapcsolódni a szegény országok és szegény termelők, hogy az fenntartható jövedelemnövekedést okozzon. Az értékláncok irányításának elemzése révén azonosíthatók a fő intézményi szereplők, s könnyebben meghatározhatók azok a politikai, stratégiai eszközök, melyek segítségével a lánc stakeholdereinek viselkedése befolyásolható.

Az értékláncok nem homogének, a szereplők közti jövedelemmegoszlás változó. Az egyes gazdasági szereplők jövedelemrészesedésének növelésére négy lehetséges, egymást kölcsönösen nem kizáró út kínálkozik:

1. A belső működés hatékonyságának növelése a versenytársakénál szignifikánsan nagyobb mértékben.
2. A vállalatok közti kapcsolatok javítása a versenytársakénál nagyobb mértékben.
3. Új termékek bevezetése vagy a régi termékek fejlesztése a versenytársaknál gyorsabban.
4. A vállalat tevékenységi körének megváltoztatása vagy a tevékenységfókusz eltolása az értéklánc más szakaszaiba (például termelés helyett a designba).

A négy esettanulmány bemutatta, hogy az első két út nem vezet a jövedelemrészesedés tartós növekedéséhez. Ezek csupán előfeltételét jelentik annak, hogy az adott gazdasági szereplő a globalizáció nyertese legyen. A harmadik és a negyedik út vezet tartósan jobb eredményhez. Ebben azonban a szegény országokat és azok termelőit az értéklánc irányításában fennálló hatalmi viszonyok jelentősen korlátozzák. Ezen területeket – éppen azok magas jövedelemtartalma miatt – védik azok birtokosai.

9.8. táblázat: Lehetséges akciók az alacsony jövedelmű országok jövedelemrészesezésének növelésére

	Az értéklánc adott szakaszán belüli javulása	A vállalatok közötti kapcsolatok javítása	Tevékenységek újradefiniálása az értéklánc adott szakaszán belül	Elmozdulás az értéklánc más szakaszaiba
Friss gyümölcs és zöldség	Kis termelői gazdaságok és vállalatok számára testreszabott akciók	Termelők és exportőrök között szorosabb kapcsolat	Egyéni termelők szerepvállalása a szüretelés utáni feldolgozásban is	Exportőrök kategóriamenedzserek lesznek
Gyümölcs-konzerv	Kistermelők segítése	A vertikális és horizontális kooperáció javítása	Kevés a lehetőség	Globális vagy regionális márkanévek építése lehetséges
Lábbeli	Minden vállalat számára szükséges	A vertikális és horizontális kooperáció javítása	Kevés a lehetőség	Nehéz, mert a vevők akadályozzák a design piacra való belépést
Autóipari alkatrészek	Kis- és közép vállalatok segítése	Ellátási lánc hatékonyság és tanulás javítása	Közvetlen beszállítók számára lehetséges, de ebből kevés fejlődő országbeli	Nehéz, mert a vevők akadályozzák a design piacra való belépést

A vállalatok fejlesztési tevékenységeit, a láncon belüli újrapozicionálását a kormányok számos különböző módon tudják támogatni. Egyrészt proaktív módon támogathatják a magánszektor, a munkás szervezeteket és más stakeholdereket abban, hogy felismerjék a globalizációban rejlő lehetőségeket és veszélyeket. Másrészt intézkedésekkel támogathatják a termelők globális láncokba való bekapcsolódását. Harmadrészt pedig politikai eszközökkel támogathatják a vállalati szektor értékláncon belüli újrapozicionálását, mely nagyobb jövedelemrészesezéshez vezet. Ilyen volt például a Nagy-Britannia Vállalkozói Kezdeményezés Programja az 1980-as években.

A fentiek mellett a kormányok további szerepe, hogy biztosítsa a megfelelő eszközöket a termelőknek. A globális termelői piacba való bekapcsolódás elemi feltétele a megfelelő fizikai infrastruktúra (Wood és Jordan, 2001). Ez régebben jó közúti és vasúti hálózatot, kikötőket jelentett, de egyre inkább hasonló alapfeltétel a telekommunikációs hálózat is. Jelentős a kormányzatok szerepe a jól működő pénzügyi piac kialakításában (a termelői hitelfelvétel lehetőségének biztosítása), a rendelkezésre álló emberi erőforrások terén (relatív jól képzett munkaerő relatív alacsony munkabérrrel), valamint a kereskedelmi privilégiumok fenntartásában vagy épp tudatos lebontásában is.

A jövedelmek országok közti eloszlása mellett az országon belüli eloszlás illetve annak egyenlőtlensége is tárgya volt Kaplinsky vizsgálatának. Az egyes régiók, a különböző méretű vállalatok, háztartások és nemek közti különbségeket az esettanulmányok részben feltárták, rávilágítottak egyenlőtlenségek mibenlétére. Az okok részletes vizsgálata további kutatás igényel.

* * * * *

Kaplinsky értékláncon elemzésével vizsgálja a globalizáció előnytelen következményeit. Bár a szerző explicite nem hivatkozza, valójában porteri értéklánc-rendszereket vizsgál, azaz

összekapcsolódó értékláncokat vállalati, iparági, nemzeti határokon átnyúlóan. A szerző sok fogalmat bevezet, számos összefüggést felvet tanulmányának első, elméleti részében. Az esettanulmányok elemzése és összegzése során számos kérdést meg is válaszol, de valamennyi elméleti felvetésre nem tud megnyugtató választ adni az amúgy is terjedelmes cikk. Fontos és izgalmas kérdései, melyek a polarizálódás, gazdasági leszakadás mibenlétét feszegetik, ma is aktuális, megoldatlan problémák.

Hivatkozott irodalom:

- Barnes, J. and Kaplinsky, R. (2000a): Globalisation and the Death of the Local Firm? The Automobile Components Sector in South Africa, *Regional Studies*.
- Barnes, J. and Kaplinsky, R. (2000b): Globalisation and Trade Policy Reform: Whither the Automobile Components Sector in South Africa?, *Competition and Change*, vol. 4, pp. 211-243
- Dolan, C.; Humphrey, J. and Harriss-Pascal, C. (1988): Value Chains and Upgrading: The Impact of UK Retailers on Fresh Fruit and Vegetables Industry in Africa, Institute of Development Studies Working Paper 96, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton
- Freeman, C. (1976): *The Economics of Industrial Innovation*, London: Penguin Books
- Gereffi, G. (1994): The Organisation of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S Retailers Shape Overseas Production Networks, in: *Commodity Chains and Global Capitalism*, ed G. Gereffi and M. Korzeniewicz, London: Praeger
- Gereffi, G. (1999a): International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain, in: *Journal of International Economics*, vol. 48, no. 1, pp. 37-40.
- Gereffi, G. (1999b): A Commodity Chain Framework for Analysing Global Industries, Institute of Development Studies
- Gereffi, G.; Humphrey, J. and Sturgeon, T. (2000): Proposal for Value Chain Meeting, Mimeo, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton
- Humphrey, J. (1999): Globalisation and Supply Chain Networks in the Auto Industry: Brazil and India, Mimeo, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton
- Humphrey, J. (2000): Assembler-Supplier Relations in the Auto Industry: Globalisation and National Development, *Competition and Change*, vol. 4, pp. 245-272
- Humphrey, J. and Oeter, A. (1999): Strategies for Diversification and Adding Value to Food Exports: A Value Chain Perspective, Paper prepared for UNCTAD, Institute of Development Studies, Brighton
- Kaplan, D.E. and Kaplinsky, R. (1999): Trade and Industrial Policy on an Uneven Playing Field: The Case of Deciduous Fruit Canning Industry in South Africa, in: *World Development*, vol. 27, no. 10, pp. 1787-1802
- Piore, M.J. and Sabel, C. (1984): *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, New York: Basic Books
- Ricardo, D. (1817/1973): *The Principles of Political Economy and Taxation*, London: Dent
- Schmitz, H. (1995): Small Shoemakers and Fordist Giants: Tales of a Supercluster. *World Development*, vol. 23, no. 1, pp. 9-28
- Schmitz, H. and Knorringa, P. (1999): Learning from Global Buyers, Institute of Development Studies Working Paper 100, University of Sussex, Brighton
- Schumpeter, J. (1961): *The Theory of Economic Development*, Oxford: Oxford University Press
- Wolf, M. (2000): The Big Lie of Global Inequality, in: *Financial Times*, February 9.

Wood, A. and Jordan, K. (2001): Why Does Zimbabwe Export Manufacturers, and Uganda Not? In Search of Policy Implications, Econometrics Meets History, in: *Journal of Development Studies*, vol. 37, no. 2

10. A globális gyár hatása a gazdasági fejlődésre¹⁵²

-

Pályi Katalin Ágnes

PhD hallgató, BCE, Pénzügyi és Számviteli Intézet, Vezetői Számvitel Tanszék

Peter J. Buckley¹⁵³ – Az *University of Leeds* professzora, egyben *Center of International Business (CIBUL)* kutatóközpont alapítója és igazgatója. 1985-ben az *Academy of International Business* fellow-jává választották, amelynek aztán 2002-2004 között elnöke volt, 2012-ig pedig a *European International Business Academy* elnöke. Számos könyve jelent meg angol nyelven az Egyesült Királyságban és az USA-ban egyaránt, köztük a multinacionális vállalatokról szóló, többszörösen kiadásra került *The Future of the Multinational Enterprise* és a *Theory of the Multinational Enterprise*. Legfrissebb könyve a külföldi tőkebefektetéssel, Kína világgazdasági szerepével foglalkozó *Foreign Direct Investment, China and the World Economy* 2010-ben jelent meg a *Palgrave* Kiadó gondozásában. Munkáit széles körben hivatkozzák. Kutatásai elsősorban a multinacionális vállalat elmélet, a tudásmenedzsment, a nemzetközi technológia transzfer, valamint elsősorban Kína és India vonatkozásában a külföldi tőkebefektetés területeit érintik. Az elmúlt években kutatói és oktatói tevékenysége mellett tanácsadóként segítette a központi és helyi kormányzati szervek, nemzetközi testületek és vezető vállaltok munkáját.

Bevezetés

A cikkben a szerző négy proposícióval él, így a globalizációval, a globális gyár megjelenésével kapcsolatos gondolatmenetét is e négy fő téma, illetve kérdéskör köré csoportosítja. Először magával a globalizációval, a globalizáció hátterében álló hajtóerőkkel és gazdasági érdekekkel, valamint az ezek eredményeképp a multinacionális vállalatok globális termelési, innovációs és disztribúciós stratégiái megvalósításának eszközeként megjelenő globális gyár jelenségével foglalkozik. A globális gyáron keresztül a multinacionális vállalatok képesek a tevékenységeik precíz, éles elkülönítésére a megfelelő tulajdonosi szerkezet kialakítása mellett, amely széles spektrumon a teljes tulajdontól egészen a szerződéses piaci kapcsolatokig terjedhet. A következő tartalmi részben a globális gyár erőpozíciójából fakadó, a fejlődő országok gazdasági lehetőségeit beszűkítő illetőleg determináló tulajdonságára világít rá, minthogy a fejlődő országokban működő vállalatok leggyakrabban csak a munkaerő-igényes ágazatokban betöltött beszállítói pozíciójukon keresztül képesek kapcsolódni a globális rendszerekhez. A harmadik nagy kérdéskör a kevésbé fejlett országok vállalkozói szektorára jellemző mobilizációs és koncentrációs nehézségekkel, azok fejlődést gátló hatásaival foglalkozik. A cikk utolsó részében a szerző a gazdasági fejlődés lehetőségeit vizsgálja, és végül megállapítja, hogy tulajdonképpen két fejlődési alternatíva létezik, amelynek értelmében vagy a már létező globális gyáron belül működő tevékenységek folyamatos fejlesztése vagy egy helyi irányítás alatt álló új globális gyár létrehozása lehet a cél, azonban egyik alternatívát sem túl könnyű megvalósítani. Arra is felhívja a figyelmet, hogy noha a gazdasági tevékenységek lokációja tekintetében óriási változások, mozgások történtek, azért a kontrol, az irányítás továbbra is szilárdan a fejlett országokban maradt.

¹⁵² Peter J. Buckley (2009): *The impact of the global factory on economic development*, *Journal of World Business*, 44 ed., p. 131-143

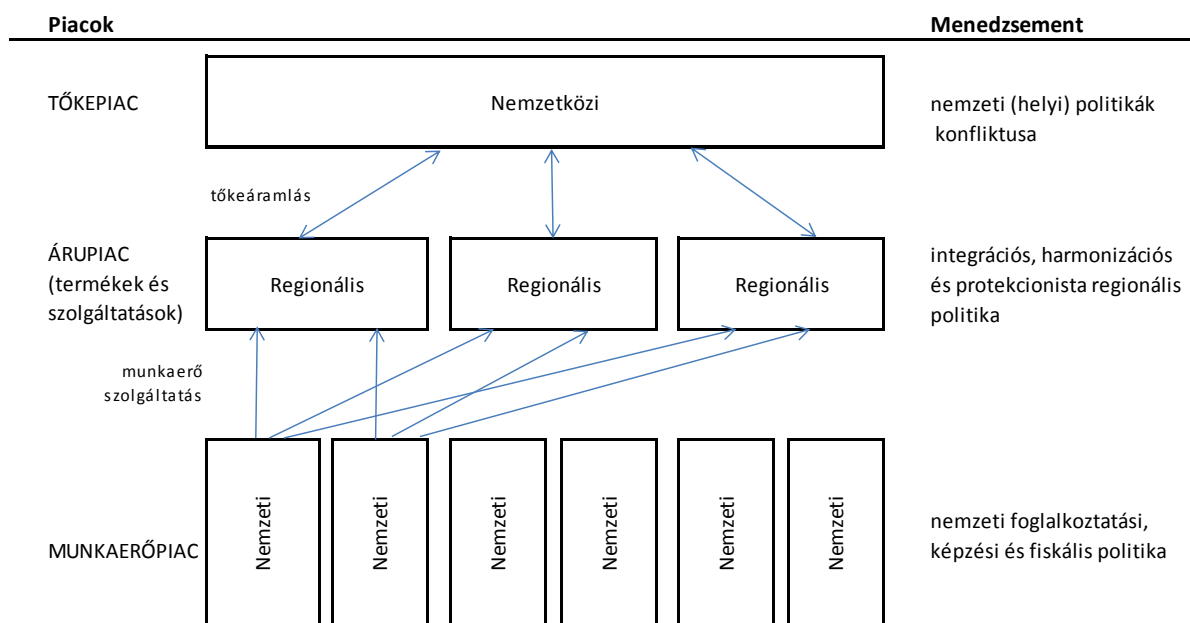
¹⁵³ Forrás: <http://business.leeds.ac.uk/about-us/faculty-staff/member/profile/peter-buckley/>

A globalizáció, a világgazdaság átalakulása és a globális gyár megjelenése

Sideri (1997. p.38) a globalizációs folyamatot a térbeli újraszervezésből, a nemzetközi kereskedelemről valamint a pénzpiacok integrációjából fakadó gazdasági erőkre vezeti vissza, amelyben vitathatatlan szerepe van a multinacionális vállalatoknak, minthogy a termelési folyamatok precíz szegmentálásával, valamint az olcsó szállítmányozási és kommunikációs hálózatok kialakításával lehetővé vált a termelés egyre több résztevékenységét földrajzilag is különböző lokációkra telepíteni, és multinacionális vállalatok stratégiája épp erre épül.

A globalizációt vizsgálhatjuk a piacok és a nemzeti irányítási szint között kialakuló konfliktus helyzet szempontjából is. A szerző az 1. ábra segítségével szemlélteti az egyes, eltérő mértékben integrált piactípusokat valamint az adott szinten megjelenő konfliktusokat.

10.1. ábra: Vállalatok nemzetközivé válása – piaci konfliktusok



Forrás: Buckley / Journal of Business 44 (2009) p.132.

A pénz- és tőkepiacok tulajdonképpen már nemzetközileg integráltak, nem léteznek független nemzeti tőkepiacok, habár a nemzeti szabályozásra való törekvés valamelyest továbbra is jelen van. A regionális integrációk kifejezetten hatékonyak bizonyultak az árupiacok esetén, amely például az egyes régiók (lásd EU) szabályozórendszere és a megjelenő vállalati stratégiák kapcsolatának elemzésével további érdekes kutatási irányokat jelöl ki. A munkaerőpiacok azonban tradicionálisan szeparáltak nemzeti szinten, egyfajta nemzeti kormányzati ellenállás következtében.

Mindezek mellett a regionális piaci integráció nemcsak a nagy multinacionális vállalatok, de kisebb vállalatok számára is biztosít előnyöket. A regionális szinten is túlnövő nemzetközi tőkepiacok kialakulása a vállalatok számára lehetővé tette a tőkeköltségeik minimalizálását, a regionális árupiacok létrejöttének köszönhetően pedig elérhetővé vált a méretgazdaságosság kihasználása. Egyébként pedig az egyes, eltérő munkaerőpiaccal rendelkező országokat tömörítő régiók a vállalatok számára további költségmegtakarítást tesznek lehetővé a munkaerő-igényes résztevékenységeknek a régió e szempontból olcsóbb területeire történő telepítésével. A multinacionális vállalatok sikere egyrészt tehát abban rejlik, hogy az egyes résztevékenységek különböző földrajzi helyszínre telepítésével valamint a nemzeti munkaerő-

és beszerzési piacok eltérő árszintjeinek kihasználásával horizontális és vertikális integrációban rejlő lehetőségeket egyaránt kihasználják.

Iparági szinten is kimutatható a globalizáció jelentősége. Gersbach (2002) szerint szoros összefüggés van a globalizáció és a termelékenység között¹⁵⁴, amely a regionális szinten átnyúló külföldi tőkebefektetések és kereskedelmi tevékenység útján valósul meg. Külön figyelmet érdemelnek az értékláncok abból a szempontból, hogy a munkaerőpiacok különbözősége leginkább a fejlett ill. kevésbé fejlett, jellemzően eltérő regionális blokkok tagországai viszonylatában szembeötlő. Mindezek valamint a multinacionális vállalatok oldaláról jelentkező, a termelés résztevékenységeinek specializációjára vonatkozó növekvő igény vezetett oda, hogy az egyes országok különböző résztevékenységekre specializálódtak, így például Kína a tömegtermelés, India a szolgáltatások központjává vált. A multinacionális vállalatok a globálisan kihelyezett tevékenységeik koordinálására a teljes tulajdonú külföldi tőkebefektetéstől a szerződéses piaci kapcsolatokig terjedően széles eszköztárral rendelkeznek, amely tulajdonlási stratégia a mindinkább precíz lokációs döntésekkel együttvéve hozzájárult a globális gyár megjelenéséhez.

A globalizáció azonban nemcsak világszinten, de nemzeti és alsóbb szinteken is újírja az erőviszonyokat. A globalizációs folyamat során az egyes résztevékenységek globális kihelyezésének következtében a tradicionális állami erőforrásokkal (pl. földtulajdon) szemben felértékelődik a technológia, a tudás és tőke szerepe. Fentiek eredményeképp a nemzetállamok szerepe megváltozik, ezt a folyamatot szemlélteti az Európai Unió források felhasználásának megváltozott gyakorlata is, amelynek alapjául a nemzetállamok helyett a 2006. évet követően az egyes országokon belüli fejlesztési régiók váltak. Subramanian és Lawrence (1999) szerint azonban a régióba tömörülés ellenére a nemzeti megkülönböztető jellegek, úgymint földrajzi és kulturális különbözőség, eltérő politikai berendezkedés továbbra is megmaradnak¹⁵⁵, a nemzetközi ár- és költségkülönbségek következtében a verseny továbbra is tökéletlen marad. Véleményük szerint a nemzeti országhatárok továbbra is számítanak, amelyek kvázi leképezik és elmélyítik az információs, társadalmi, kulturális, földrajzi és politikai törésvonalakat.

Mindazonáltal a „független nemzetállamokból álló világ” valamint az ezzel ellentétes „határok nélküli világ” paradigmák még kiegészítésre szorulnak, és nem teljesek. Lenway és Murtha (1994) az állam stratégiaalkotó szerepét vizsgálták¹⁵⁶, az ő megközelítésükben a nemzetállamok rendszere igen távol áll az ideálistól, egyértelműen a hatékony nemzetközi piacok képviselnek magasabb értéket.

A globalizációs folyamat megértéséhez mind a keresleti mind a kínálati oldal vizsgálata szükséges. A keresleti oldalt tekintve legfontosabb tényező a fogyasztók árérzékenysége illetve a versenytársak gyors reakcióideje, vagyis hogy egyre könnyebben és rövidebb idő alatt képesek versenyző vagy helyettesítő terméket előállítani. A vállalat számára az egyedüli megoldás, ha márkát tud létrehozni és azt minél szélesebb termékkörre kiterjeszteni, ezáltal magához láncolva a márkahű fogyasztókat. A kínálati oldal szempontjából legfontosabb a rendkívül gyors innovációnak köszönhetően megjelenő sztenderdizált tömeggyártás. A fogyasztói igények rugalmas kielégítésének illetve a globális versenyből fakadóan az árak csökkentésének követelménye egyaránt a tevékenységek kiszervezésének illetőleg külföldre kihelyezésének (offshore) irányába hatott. Minthogy napjainkra a rugalmas termelés

¹⁵⁴ Gersbach, H. (2002): Does and how does globalisation matter at industry level?, *World Economy* 25(2): 209–229.

¹⁵⁵ Subramanian, R. and Lawrence, R.Z. (1999): *A Prism on Globalization: Corporate Responses to the Dollar*, Brookings Institution Press: Washington, DC.

¹⁵⁶ Lenway, S.A., & Murtha, T.P. (1994) The state as strategist in international business research. *Journal of International Business Studies*, 25: 513-535

kialakításának költsége számottevően csökkent, a vállalatoknak még a kiszervezések során is elsősorban inkább a tulajdonjogból fakadó előnyeik védelmére kell koncentrálniuk.

A technológiai újítások – beleértve az e-kereskedelem – megjelenésének és elterjedésének eredményeképp a globálisan kihelyezett tevékenységek koordinálása olcsóbbá és kezelhetőbbé vált, amely lehetővé tette a globális szinten működő multinacionális vállalatok vezetői számára, hogy az értéklánc tevékenységeit addig soha nem látott pontossággal válasszák el egymástól, és az egyes tevékenységeket egyenként optimális helyszínekre telepítsék. Ezáltal a multinacionális vállalatok képessé váltak a teljes ellátási lánc irányítására anélkül, hogy azt teljes mértékben birtokolniuk kellett volna. A globalizációs folyamat felgyorsulását elősegítették továbbá olyan, korábban gazdaságilag elzárt országokban lezajlott politikai változások és a gazdasági nyitás irányába tett lépések, mint ahogy Huang (2003) leírja, hogy Kínában például a kisebb hazai vállalatok diszkriminációjának következtében szívesebben szerződtek külföldivel¹⁵⁷. De gyakoriak voltak az egyes országok gazdasági rendszere illetve a vertikáció szintjei közötti különbségek is, ezek függvényében a globális gyár jellemzői időben és térben is változtak. Az USA, Japán vagy az olaszországi Emilia-Romagna régió kapcsán, amelyek gazdasága vertikálisan nagymértékben integrált, a szerző megfogalmazza a kérdést, hogy egy ország szempontjából egyáltalán van-e értelme, ha az értéklánc minden elemét be akarja fogadni?

Pont a különbözőségekből fakadó komparatív előnyök azok, amelyek leginkább ellentmondanak ennek a célkitűzésnek, hiszen egyetlen ország, de még egy régió sem képes magában valamennyi globális költség- és dinamikus komparatív előnyt ötvözni, ebből fakadóan az ilyen egynemzetű "kvázi" globális gyár szükségszerűen bukásra van ítélve. Megfordítva, a befogadó országoknak saját dinamikus komparatív előnyüket fokozó oktatási, kutatás-fejlesztési, befektetés ösztönzési politikával kell magukhoz csábítani a globális gyárat, és helyszínt biztosítani valamelyik résztvétevényiségnek, azonban a globális gyár valamennyi szintjét megcélzó politikák rendszerint eredménytelenek.

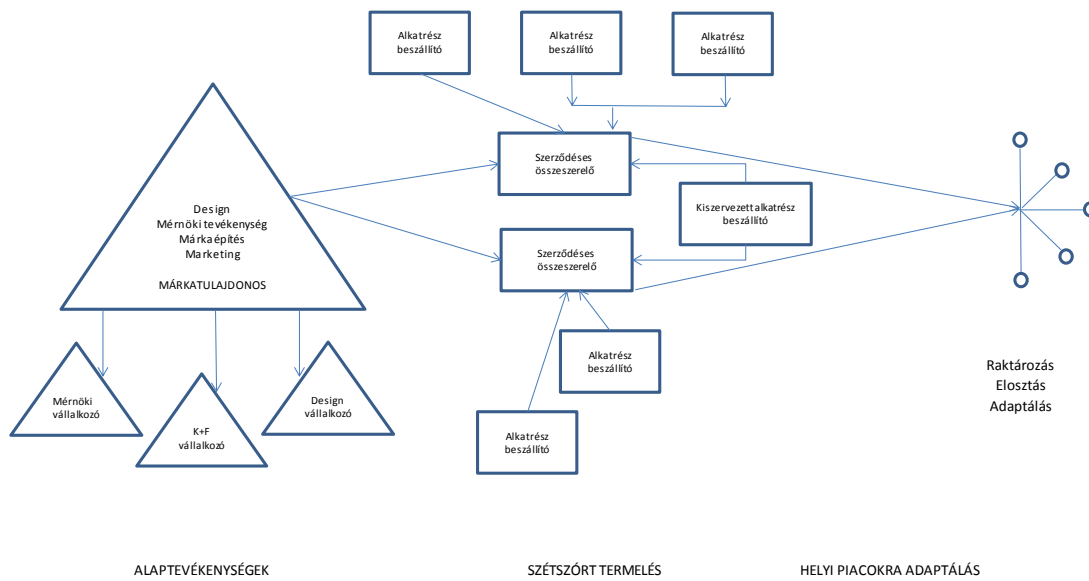
Buckley (2004) használja először a globális gyár fogalmát¹⁵⁸, amely aztán Buckley és Ghauri szintén 2004-ben megjelent tanulmányában¹⁵⁹ továbbfejlesztésre került. Az alapgondolat az, hogy a multinacionális vállalatok az egyes résztvétevényiségekhez rendelt profitmaximalizáló lokációs és tulajdonlási döntések következtében mindinkább egyfajta speciális hálózati jelleget öltenek, tevékenységeiket inkább externalizálják, amelyre egyaránt jellemző az outsourcing és offshoring. Képessé váltak az egyes résztvétevényiségek rendkívül pontos elválasztására, még a korábban szorosan összekapcsolódó tevékenységek esetében is, és mindegyik tevétevényiséghez az optimális helyszín illetve tulajdonlási forma megválasztására, amelynek köszönhetően megkezdődött a verseny a fejlődő országok között, hogy beszállítóként vagy alvállalkozóként bekapcsolódhassanak a globális gyár hálózati rendszerébe és ezáltal a nemzetközi gazdaságba, amelyet a szerző a 2. ábra segítségével szemléltet.

¹⁵⁷ Huang, Y. (2003). *Selling China – Foreign Direct Investment during the Reform Era*. Cambridge: Cambridge University Press

¹⁵⁸ Buckley, P.J. (2004). Government policy responses to strategic rent-seeking transnational firms. *Transnational Corporations*, 5(2): 1-17

¹⁵⁹ Buckley, P.J. & Ghauri, P.N. (Eds). (2002). Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35(2): 81-98

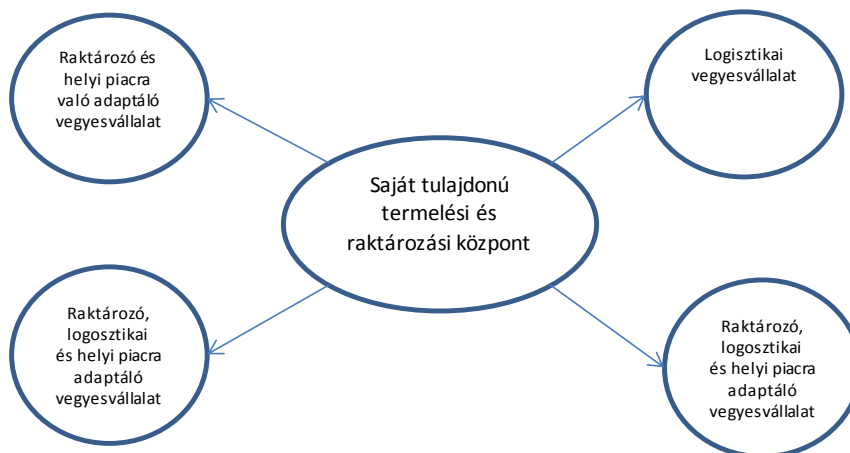
10.2. ábra: A globális gyár – globálisan szétszórt működés



Forrás: Buckley / Journal of Business 44 (2009) p.134.

A globális ellátási lánc három részre tagolódik. Az első szakaszban vannak azok a termelő vállalatok, amelyek több kisebb beszállítói termékből állítják össze saját terméküket (OEM), amelyhez kapcsolódóan mind a kutatás-fejlesztési, tervezési és márkáépítési tevékenységért felelősek. A működésüket olyan velük beszállítói kapcsolatban álló illetve logisztikai szolgáltatást biztosító szerződéses gyártók támogatják, amelyek a helyi piacokra való adaptálás, a helyi fogyasztói igények vonatkozásában kellőképpen rugalmasak, ugyanakkor tömegtermelésre is képesek a költséghatékonyság kritériumának teljesítése céljából. Az értéklánc harmadik, egyben utolsó szakaszát a megfelelő lokációs ill. tulajdonlasi stratégiák által biztosított helyi piacokhoz, helyi igényekhez való alkalmazkodás jellemzi, amelynek elvét, gyakorlati megvalósulását a szerző a 3. ábrán a kerékagy illetve küllők kapcsolódásával szemlélteti.

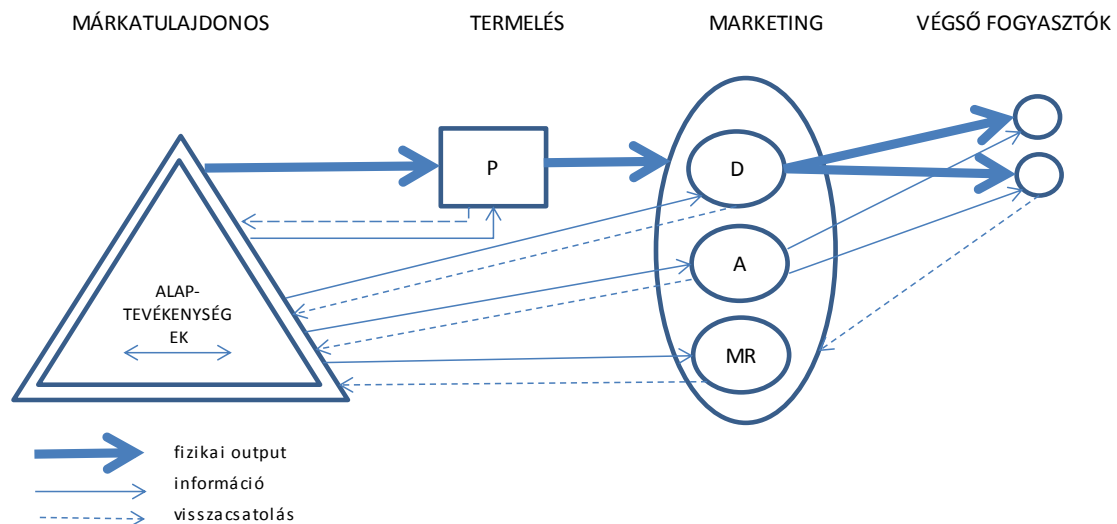
10.3. ábra: “Kerékagy-küllő” stratégia



Forrás: Buckley / Journal of Business 44 (2009) p.135.

A hálózat működésével, működtetésével kapcsolatban azonban információs költségek is jelentkeznek¹⁶⁰, amelyekre Casson (1997a) hívta fel először a figyelmet. Casson (1997b) megfogalmazásában a termelőcégek és a kereskedők között közvetítve a márkatulajdonos koordinálja a teljes ellátási láncot a beszállítóktól egészen a végső fogyasztókig¹⁶¹, vagyis ő az információs központ a globális gyárban. Sok iparágban, különösen a szolgáltatási szektorban éppen az információs folyamat a versenyképesség forrása.

10.4. ábra: A globális gyár információ struktúrája



Forrás: Buckley / Journal of Business 44 (2009) p.136.

Az internet elterjedése valamint az ICT¹⁶² technológiák fejlődése által a koordináció és az információáramlás még abban az esetben is biztosított, ha maga az ellátási lánc a multinacionális vállalatok szegmentációs, tulajdonlasi és lokációs döntéseinek következtében földrajzilag is különböző területeken működő vállalatokból épül fel, azzal a Boston Consulting Group (2004) által megfogalmazott korlátozással, hogy nem szabad kiszervezni olyan tevékenységeket, amelyeknél fontos a szellemi tulajdon védelme, magas szintű technológiatartalommal bírnak, vagy a kiszervezés extrém logisztikát igényelne, illetőleg ahol termelés helyszínére vonatkozó fogyasztói érzékenység magas¹⁶³.

A globális gyár illetve a globális értékláncok elemzése sok közös vonást mutat, különösen a globalizációnak a fejlődő országokra való hatása tekintetében. A korábbi, globális értékláncokkal foglalkozó empirikus kutatások legnagyobb eredménye, hogy a fókusz az egyes iparágak, ágazati szektorok vagy éppen stratégiai csoportok elemzéséről az egymással versengő hálózatok közötti kapcsolatra helyezte, amely különösen fontos a feltörekvő országok kilátásainak szempontjából. A globális gyárban új típusú tőkebefektetés jelent meg. A középpontban álló márkatulajdonos vállalat a tőkét a termelési tevékenységek kiszervezésével olyan immateriális vagyonelemekben (marketing, menedzsment, innováció, design, márkák stb.) tartja meg, amely a versenytársak számára nehezen lemásolható. Casson (2006) megvilágításában a hálózatokon belül a stock és flow típusú elemek úgy jelennek meg,

¹⁶⁰ Casson, M. (1997a). Entrepreneurial networks in international business. *Business and Economic History*, 26(2): 3-17.

¹⁶¹ Casson, M. (1997b). Institutional economics and business history: A way forward? *Business History*, 39(4): 151-171.

¹⁶² infokommunikációs technológiák

¹⁶³ Boston Consulting Group. (2004). *Capturing global advantage*. Boston, MA: Boston Consulting Group.

hogy előbbieket jelentik a hálózati infrastruktúrát, míg utóbbiak a hálózaton belül forgalmat¹⁶⁴. Ennek megfelelően a globális gyár stock összetevői a kereskedelem fenntartásához szükséges hálózatot alkotó termelő egységek, K+F laborok, design központok és irodák, míg a flow összetevők a hálózaton belül áramló áruk és félkész termékek, illetve a technológia és tudástranszfer.

A globális gyár erőpozíciójából fakadó, a fejlődő országok gazdasági lehetőségeit korlátozó hatások

A globalizációval megjelenő vállalatirányítási eszközök kialakulásában jelentős szerepet játszott a helyi környezetet sújtó negatív externáliák létezése és ezzel összefüggésben az ellenőrzés – végső fogyasztótól való távolságból fakadó – hiánya, amelyet tovább súlyosbít a napjainkban válságos periódust megelő fejlett gazdaságokra jellemző vállalatirányítás. A kritikusok által a multinacionális vállalatokkal szemben megfogalmazott aggodalmak alapja, hogy a jelenlegi, kizárólag a részvényes illetve a tulajdonosi érdekeket szem előtt tartó rendszerben a társadalmi érdekek háttérbe szorulnak, azonban mára a multinacionális leányvállalatok kapcsolata a közepes jövedelemmel rendelkező befogadó országokkal világszínvonalra emelkedett. Az olcsó és jól képzett munkaerővel, megszilárduló politikai rendszerrel, és szignifikáns vásárlóerővel bíró nagy feltörekvő országok nem csak a már meglévő termékek felvevő piacát jelentik, de igényeikkel új globális termékek megjelenéséhez is hozzájárulnak. A kialakult kölcsönös függőség jegyében illetve a fejlődő országok külföldi tőkebefektetésért folyó küzdelme következtében azonban a gyengébben teljesítő országok végleg leszakadnak.

A globális vállalatok nemcsak éles versenyhelyzetet teremtenek a befogadó ország helyi vállalatai számára, de stabil pénzügyi helyzetük, erőpozíciójuk révén képesek a fogadó országból származó inputok árának csökkentésére illetve a potenciális versenytársak felvásárlására, olyan tudás és technológia birtokába jutva ezáltal, amellyel biztosítja jövőbeli sikereit. Minthogy a globális gyár alakítja és meghatározza az ellátási láncot, a fejlődő országokban működő vállalatok szinte csak abban az esetben tudnak bejutni a magas jövedelmezőséggel rendelkező fejlett piacokra, amennyiben a globális gyár beszállítójává válnak. Ugyanakkor a külföldi tőkebefektetések által a bérszínvonal emelkedésén, az adóbevételek növekedésén realizált haszon illetve az általános képzettség emelkedése mind fejlesztik a helyi gazdaságot. Az alternatívák mérlegelése tekintetében érdemes megvizsgálni a fogadó ország meglévő fejlődési potenciálját illetve a belső belföldi beruházások mértékét, azonban a szerző szerint a befogadó országok számára inkább az a praktikus kérdés, hogy milyen mértékig kell és érdemes különböző kedvezményekkel, támogatásokkal elősegíteni a globális gyár megtelepedését.

A fejlődő országokra jellemző, nehezen mobilizálható és koncentrálnálható vállalkozói szektor negatív hatásai

A közgazdasági elméletek rendszerint alulértékelik az erőforrások kiaknázásának útjában álló akadályok szerepét, ebből következően nem sok sikerrel jártak a különböző országok eltérő gazdasági teljesítményének okai feltárásában. Az idáig azonosított két tényező, ha földrajzi okokból lehetetlen a munkamegosztás a szállítási és tranzakciós költségek miatt, másrészt, ha a vállalkozói kultúra hiányából fakadóan a gazdaságban nincs meg a kellő strukturális rugalmasság.

A vállalkozó fő feladata Casson (1982) és Knight (1921) megfogalmazásában, hogy bizonytalan környezetben saját szellemi tőkéjét felhasználva döntést hozzon. Amennyiben ez szervezeti kereteken belül történik, úgy a vállalkozói döntéshozatalban részt vevő egyének a

¹⁶⁴ Casson, M. (2006). *Networks: A new paradigm in international business history?* UK Academy of International Business Conference, Manchester

szervezetben belül kollektív csoportot alkotnak, a szervezetbe ágyazódva közösen használják vállalkozói képességeiket. Baumol (2007) megkülönböztette a replikatív és az innovatív vállalkozást¹⁶⁵. Míg az első szimplán irányító szerepet tölt be, gyakran alkalmazottjai sincsenek, addig az utóbbi valóban az innováció motorja, folyamatszemplét és kockázatviselés jellemzi.

A fejlődő országok beszűkült lehetőségeinek eredménye a gazdasági tevékenységek helyszíne és irányítása tekintetében

A gazdasági fejlődés alapvető feltétele, hogy legyenek potenciálisan kihasználható erőforrások. Azonban az erőforrásokkal való ellátottság szintje nem egyenesen arányos a gazdasági teljesítménnyel, mert ahogy Leibenstein (1968) felhívja a figyelmet, a potenciális erőforrások felismerésének hiányában néhány ország alulteljesít a lehetőségeihez képest¹⁶⁶, melynek magyarázatát jellemzően az oktatás és képzésbeli különbözőségekre vezetik vissza. A cikkben bemutatott elemzés annyival túlmutat ezen, hogy felismeri a formális intézményeken kívüli oktatás és a korai nevelés szerepét. Az oktatásra fordított kiadások összegén alapuló mérések figyelmen kívül hagyják, hogy a formális oktatás teljes hasznosításához szükséges lenne az informális nevelésből származó hiedelmekből való kitanulás, amelynek adott esetben pszichológiai akadályai is lehetnek. A nemzeti erőforrások hatékony felhasználásával kapcsolatban eddig kettő akadályozó tényező került azonosításra. Az első a földrajzi távolsággal összefüggő szállítási nehézségekből fakadó munkamegosztási probléma, amelyet az adott régióba telepített logisztikai központok létesítésével lehetne áthidalni, elősegítve ez által a fejlődést. A második a munkamegosztáson belüli változások kezeléséhez szükséges strukturális rugalmasság zálogát jelentő vállalkozói kultúra hiánya.

A fejlődő országok elméletileg három lehetséges stratégiát is követhetnek, amennyiben saját vagy regionális irányítás alatt álló globális vállalatot kívánnak létrehozni:

1. valamilyen hozzáadott tevékenységgel kitornek az alárendelt szerződéses gyártó szerepkörből,
2. felvásárlás útján globalizálnak egy hazai vállalatot, ami első látásra kedvező megoldásnak tűnhet, de azért vannak megvalósíthatósági korlátai,
3. először hazai területen kiépítik a teljes hálózatot, és ezt követően az egészet globalizálják, de ez utóbbi változat csak a nagy gazdaságokban (pl. BRIC országok) jelenik meg.

A feltörekvő országokra – Kína kivételével – általában az jellemző, hogy először egyfajta alárendelt pozícióban (OEM) alkatrészeket vagy késztermékeket gyártanak a külföldi vállalatok számára, amelyek aztán piacra viszik a terméket. Ahogy bekapcsolódik a globális gyár hálózatába, egyrészt közvetve hozzáférést kap a nemzetközi piacokhoz, másrészt a technológia és tudástranszfernek köszönhetően folyamatos minőségfejlődést ér el, a megrendelő sok esetben egészségügyi, biztonsági, környezetvédelmi követelményeket is támaszt illetve előírja a munkaerő fejlesztését. A kezdeti időszakot követően már tervezési-fejlesztési munkába is bekapcsolódnak, azonban ezen a szinten rendkívül magas szintű vezetői és technológiai képességek, világszínvonalú tervezők és mérnökök szükségeltetnek, amelynek biztosítása egy gyengébb gazdasággal bíró ország számára lehetetlen. Ezen a szinten a vállalatnak már nincs szüksége piaci közvetítőkre, a márkatulajdonos irányításával közvetlenül kapcsolatba léphet a vevőkkel. Az utolsó lépés, hogy a vállalat márkatulajdonossá válik, vagyis már nem csak a termelési, tervezési folyamatokért felel, de koordinálja a márka

¹⁶⁵ Baumol, W.J. (2007). Entrepreneurship and innovation: The (Micro) theory of price and profit. Working paper, Yale University

¹⁶⁶ Leibenstein, H. (1968). Entrepreneurship and Development. *American Economic Review (papers and proceedings)*. 58: 72-83.

kiépítését és a marketing tevékenységet is, mint ahogy a kínai Huawei és Haier példája mutatja.

Hasonló okokból került sor a Rover 2005. évi felvásárlására, amellyel Kína legnagyobb autógyára a Shanghai AIC a márkával járó tervezési és gyártási jogokat. Noha első pillantásra elég egyszerű megoldásnak tűnhet egy már létező márka megvásárlásával kialakítani a globális gyárat, azt nem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy a fejlődő országok számára potenciálisan a megfakult márkák elérhetők. A Lenovo-IBM és a TCL-Thomson példája bizonyítja, hogy a fejlett országokban működő vállalatok nemcsak költségmentesen szabadulnak meg a növekedési potenciállal nem vagy kevésbé rendelkező üzletágtól, de az ügyletben kikötött részesedési opciók következtében megtartják maguknak a profitlehetőséget is, amennyiben az új tulajdonos sikerre viszi a vállalkozást. Kroeber (2005) szerint a kínai Lenovo és TLC valamint a tajvani BenQ által lebonyolított felvásárlásokat összehasonlítva előbbieket lényegesen kedvezőtlenebb feltételek mellett jutottak hozzá a kiszemelt márkákhoz¹⁶⁷. A jelenség háttérében az egyik lehetséges – a globális gyár elméleti alapjait tükröző – magyarázat szerint a két ország eltérő társadalmi, kulturális, gazdasági és politikai berendezkedése áll. Míg Tajvannak nagy tapasztalata van az ellátási láncok irányítása terén, a tajvani cégek rendkívül rugalmasan működnek, képesek azonnal átállni az új termék gyártására, ezzel szemben a kínai vállalatok más fejlődési utat jártak be, ők az alacsony vásárlóerő és a kínai piac hatékonytalansága által tettek szert versenyelőnyre, amely azonban a kínaiak jövedelmi helyzetének javulásával folyamatosan csökkent. Túl azon, hogy az alacsony profit miatt ezek a vállalatok nem rendelkeznek új termék és márka fejlesztéséhez szükséges K+F kiadások finanszírozásához szükséges erőforrásokkal, valamint megfelelő tapasztalatuk sincs a termelési és ellátási láncok irányítása terén, a kínai gazdaságra jellemző alacsony vállalkozói és piacszerzési készség is indukálta azt, hogy számukra a globális gyár létrehozásához vezető legjobb megoldás a már létező, elavult márkák akár magasabb áron történő felvásárlása. Lényeges azonban kiemelni, hogy a felvásárlás önmagában nem garantálja a hosszú távú globális versenyképességet, a márka az új tulajdonos magas szintű értékesítési, marketing és disztribúciós képességeinek hiányában további befektetések nélkül menthetetlenül elsorvad.

A szerződéses alkatrészgyártótól a globális gyárig vezető út többlépcsős folyamat, amelyhez rendkívül sokrétű és magas szintű képességek szükségeltetnek. A hierarchia legalsó szintjén álló termelő vállalat szempontjából a megbízhatóságot és minőséget garantáló kompetenciák kifejlesztése bizonyul kulcsfontosságúnak. Később, a minőségi ugrást jelentő tervezési-fejlesztési folyamatokba való bekapcsolódás többek között globális víziót, multidiszciplinaritást és egészen más típusú menedzsmentet igényel. A végső cél elérését, a globális márka kialakítását a globális szintű marketing és disztribúciós tevékenységek biztosítják.

A fejlődő országokra jellemző protekcionista állami szabályozás a globális vállalatot jellemző tulajdonlasi és lokációs stratégiák szempontjából komoly gátjai lehetnek a fejlődésnek. Egy transzparens és nyitott gazdaságpolitika a tevékenységek kiszervezésével elérhető tőkeátcsoportosítás révén lehetőséget teremtene a nagy nemzeti vállalatok számára, hogy a versenyelőnyt biztosító kulcstevékenységekre fókuszálva elinduljanak a globális gyárra fejlődés útján.

A szerző véleménye szerint a globális gyár dominanciájából származó gazdasági kihívásokra racionális döntések bizonyulnak hatásosnak. A fejlődő országokban norvég mintára létrehozott, az adott nemzetgazdaság elkülönített vagyonának kezelésével foglalkozó szuverén állami vagyonalapok a hosszú távú fejlesztési források biztosításán túl befektetéseiken keresztül a hazai irányítás alatt álló globális vállalatok kialakulását is szolgálják.

¹⁶⁷ Kroeber, A. (2005, June 23). China's century is still a long march away. *Financial Times*, p. 19.

Összefoglalás

A globális gyár Coase elméleti megközelítésében való elemzése egészen új megvilágításba helyezi a gazdasági fejlődést. E felfogásban a feltörekvő országok gazdasági fejlődési lehetőségei a globális gyár létezésének következtében beszűkülnek, vállalataik gyakran kizárólag a munkaerő-igényes ágazatokban betöltött beszállítói pozíciójukon keresztül képesek kapcsolódni a globális gazdaságba. A kitöréshez alapvetően erős finansziális háttér, a minőségi munkaerő biztosításához pedig hosszú távú oktatási és képzési stratégia szükséges a fejlődő országok részéről. A lehetséges alternatívák közül az egyik, hogy a rendszerben betöltött alárendelt beszállítói pozícióból folyamatosan, fokról fokra fejlődnek, illetve a másik, amikor saját globális márkájukat kialakítva kilépnek a piacra. Ez utóbbi megoldáshoz azonban az erőforrások oly mértékű koncentrációja szükséges, amely csak állami tulajdonú szuverén vagyonalapok bevonásával lehetséges, és erre is inkább csak a nagy, tőkeerős gazdaságokban van példa.

A szerző szerint további – jellemzően kvalitatív módszereket igénylő – kutatási irány lehet a márkatulajdonos vállalat által a kiszervezett tevékenységek feletti gyakorolt sajátos kontroll eszközök vizsgálata, amelyek stabil pénzügyi háttérrel, magas innovációs potenciállal és hatékony disztribúciós hálózattal együtt elrettentően magas belépési követelményeket támaszt a belépni szándékozó vállalatok elé.