

Globális értékláncok strukturális kérdései – versenyképességi megfontolások

GELEI ANDREA

A cikk a multinacionális vállalatok globális értékláncának (azaz belső hálózatának) felépítésében megfigyelhető változásokat és azok mozgatórugóit vizsgálja versenyképességi szempontból. Rávilágít arra, hogy e struktúra az outsourcing és az offshoring néven ismer két vezetői döntés eredményeként alakul ki. Ezek elsődleges tartalma a munkamegosztás, de míg az outsourcing a külső és a belső hálózat tagjai között osztja fel a folyamatokat, addig az offshoring döntése a szervezeti keretek között tartott tevékenységek belső munkamegosztását határozza meg oly módon, hogy egyben specifikálja a létrehozott szervezeti egységek elsődleges lokalizációját, földrajzi elhelyezkedését is. Az elmúlt időszakban kialakult nemzetközi struktúrák kialakítását kizárólag a komparatív elmélettel nem lehet magyarázni, az új szervezeti megoldásokban meghatározó szerepe van a vállalatcsoportokon belüli áramlások tudatos, ún. hatékonyságkereső átalakításának. A szerző két Magyarországon is aktív vállalat reálfolyamatainak hálózati szintű átalakítását mutatja be, majd segítségével azonosít olyan tényezőket, amelyekkel az említett hatékonyságnövekedés a vállalatcsoport szintjén megvalósítható, a létrejött struktúrák magyarázhatók. Ilyen tényezők 1. a vállalatok folyamatértelmezési és dekomponálási képessége; 2. a folyamat számára elsődleges erőforrás-függőségi típus tudatos kezelése és 3. az erőforrások ragadósága, ebből következően beágyazottsága. Ezeknek az új szervezeti megoldásoknak a megértése nemcsak új elméleti tudáshoz vezethet el, hanem közvetlen gyakorlati relevanciája is van mind mikro-, mind makroszinten. A tárgyalt esetek egyértelműen a vizsgált folyamatok erőteljes szervezeti centralizációját mu-

* A publikáció a Széchenyi 2020 program EFOP-3.6.1-16-2016-00013 „Intelligens szakosodást szolgáló intézményi fejlesztések a Budapesti Corvinus Egyetem székesfehérvári Campusán” című európai uniós projektje keretében készült.

<https://doi.org/10.47630/KULG.2017.61.9-10.30>

Gelei Andrea, egyetemi tanár, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék. E-mail: andrea.gelei@uni-corvinus.hu

tatják, ami a lokális tartalmak rovására megy végbe, a regionális szint erősödését hozza, miközben megmarad egyes folyamatok komparatív előnyökön nyugvó globális szintű centralizálása is.

Journal of Economic Literature (JEL) kód: D 02, D21, F23, L23.

Bevezetés

Tanulmányunk a mai gazdaság működését alapjaiban befolyásoló multinacionális vállalatok szempontjából tekint a versenyképesség kérdésre. A mikroszintű versenyképesség kérdésköréből indulunk ki, de mint arra igyekszünk rámutatni, az ma már nem azonos a hagyományos értelemben vett vállalati versenyképesség problematikájával. Globalizálódó gazdaságunk e meghatározó szereplői számára a versenyképesség szempontjából az elemzés alapegysége nem kizárólagosan – sőt nem elsődlegesen – a jogi személyiséggel rendelkező üzleti vállalkozás szervezeti kereteként értelmezett vállalat (company) (Chikán, 2008, 24. o.). A versenyképesség szempontjából legalább ennyire fontos a vállalatcsoport (corporation) és az annak belső értékkonfigurációját tükröző globális értéklánc (global value chain) fogalma. Az előbbi – jellemzően – a világ minden táján szétszórva működő, de az anyavállalat által tulajdonolt leányvállalatok széles körét öleli fel (Bühner et al., 2002). Az utóbbi fogalom pedig ennek a belső értékkonfigurációját jelöli (Gereffi et al., 2005). A gazdaság globalizációjának egyik alapvető oka a multinacionális nagyvállalatok közvetlen működőtőke-beruházásainak egyre intenzívebbé válása, amelyekkel ezek a globális értékláncok, új struktúrák létrejönnek. Ezek ma már nemcsak a hozzá független partnereként kapcsolódó egyes vállalatok, hanem a nemzetgazdaságok versenyképessége szempontjából is megkerülhetlenné váltak. A hazai kis- és középvállalati-szektor jelentős része is ilyen globális értékláncok beszállítóiként tevékenykedik, s a magyar gazdaság példája is jól mutatja, mennyire erős hatásuk van a gazdaság makroszintű versenyképességére. Ennek ellenére viszonylag keveset tudunk erről az elemzési egységről, illetve azokról a tényezőkről, amelyek meghatározzák szerkezetét és ezzel saját versenyképességének alakulását. A cikk ezzel a kérdéskörrel foglalkozik.

Egy vállalat vagy egy vállalatcsoport felépítését számos tényező befolyásolja. Ezek között értékláncszinten is kulcsszerepe van a munkamegosztást vezérlő elveknek. A munkamegosztás nem más, mint egy nagyobb feladategyüttes részekre bontása és az így dekomponált működés építőelemeinek különböző szervezeti egységekhez történő allokálása (Dobák–Antal, 2010). A nemzetközi nagyvállalatok

esetében ugyanakkor a munkamegosztás szükségszerűen együtt jár a különböző tevékenységegyüttesek (és az azért felelős egyes leányvállalatok) lokációjáról, földrajzi elhelyezéséről szóló döntéssel is. E földrajzi munkamegosztást jellemzően a ricardói komparatív elméletek nyújtotta előnyökkel magyarázzák (Török, 1986), az okok azonban ma már ezen gyakran túlmutatnak. A következőkben ismertetett két esettanulmány is arra hívja fel a figyelmet, hogy az értékláncszintű struktúrák kialakulásában meghatározó szerepe van a vállalatcsoporton belüli áramlások tudatos, ún. hatékonyságkereső (efficiency-seeking) átalakításának (U.N. UNCTAD, 1996). Az esettanulmányok segítségével pedig azonosítani tudunk olyan gyökérokokat, amelyek következtében e hatékonyságnövekedés biztosítható.

A vállalatcsoportok, globális értékláncok belső felépítését tehát két kérdéskör, a munkamegosztás és ehhez kapcsolódóan a lokáció, azaz az outsourcing és az offshoring döntések alapján tárgyaljuk. Mindkét tárgyalandó döntésnek gazdag irodalma van, amelyben a strukturális aspektus is megjelenik (Contractor et al., 2010; Jensen et al., 2013; Lewin–Peeters, 2006). A kérdéskör mögött meghúzódó belső szervezetalakítási tényezők fókuszált elemzése ugyanakkor még hiányzik. Munkánk célja, hogy ezeket a belső döntési mechanizmusokat mélyebben megértsük, azonosítsunk olyan tényezőket, amelyeknek kiemelt szerepük van az értékláncszintű szervezeti megoldások kialakításában.

Elsőként két Magyarországon is jelen lévő multinacionális vállalat strukturális átalakulásáról számolunk be esettanulmányokban. Ezek tükrében az outsourcing és az offshoring döntéseket mint struktúraalakító döntéseket értelmezzük, és azonosítjuk azokat a tényezőket, amelyek a bemutatott átalakulásokban a belső hatékonyságnövelést eredményezik. Végül, de nem utolsósorban tárgyaljuk a problémakör mikro- és makrogazdasági következményeit.

Multinacionális vállalatok strukturális átalakulása – esettanulmányok

A vállalatcsoportok alapstruktúrája megmutatja, hogy az anyavállalat leányvállalatainak milyen hálózatával rendelkezik, azaz hol és milyen tevékenységkörrel hoz létre és működtet szervezeti egységeket. Ezt a struktúrát nevezhetjük a vállalatcsoport belső hálózatának, de mint említettük, a nemzetközi szakirodalom gyakran használja ebben az összefüggésben a globális értéklánc kifejezést is. Porter [1985] hagyományos értéklánc-koncepciójának egyik jelentősége az volt, hogy a stratégiai menedzsment számára folyamatszempontként azonosította egy alapvető vállalattí-

pus, a termelővállalat fő folyamatait és bemutatta azok elsődleges összefüggésrendszerét. Míg a klasszikus értéklánc-konceptió a vállalat, addig a globális értéklánc a multinacionális vállalatcsoport folyamatrendszerének összefüggésrendszerét jelöli.

Mint arra a bevezetőben már utaltunk, a nemzetközi nagyvállalatok a globális értéklánc felépítését két alapvető döntéssel keresztül alakítják ki, 1. a kiszervezés (vagy visszaszervezés, azaz out- és/vagy insourcing), illetve a 2. kihelyezés, azaz az ún. offshoring (vagy back-, nearshoring) döntéseivel keresztül. Ezek mozgatórugóit hagyományosan a komparatív előnyök elméletével magyarázzák, ahol a kiemelt szempont olyan erőforrások felkutatása globálisan (például alacsony munkabér), amelyek kiaknázása a vállalatcsoport egésze számára biztosít versenyelőnyforrást. Az utóbbi évtized fejleményei ugyanakkor rámutatnak arra, hogy a globális értékláncok struktúrájának változásait kizárólag a komparatív előnyökkel nem lehetséges magyarázni. Ilyen fejlemények például a következők.

A domináns kiszervezési hullám számos területen (például logisztika) megtorpant, korábban külső, független partnerre bízott tevékenységeket szerveznek vissza.

Korábban globálisan centralizált tevékenységek regionális szinten történő megvalósítása (például bizonyos gyártási tevékenységek, főként a végső összeszerelés relokációja távol-keleti globális központokból jellemzően regionális szintű egységekbe).

Korábban lokálisan megvalósított tevékenységek centralizációs szintjének emelése, regionális szinten történő újjászervezése (például regionális vámközpontok létrehozása a vállalatcsoporton belül).

Vajon milyen tényezők befolyásolják ezeket a változásokat, azaz a globális szintű munkamegosztásnak és az egyes összetartozó folyamatok lokalizációjának döntését? Munkánkban alapvetően erre a kérdésre keressük a választ. A mozgatórugók feltárása érdekében először a két konkrét eset bemutatása következik.¹

Strukturális változások a belső ellátási lánc anyagi erőforrásainak tervezési folyamatában

Első példánk a belső ellátási lánc anyagi erőforrásainak tervezési folyamatát, az ezzel kapcsolatban bekövetkezett változásokat mutatja be. A konkrét vállalatot

¹ Megjegyezzük, hogy mindkét példa nemzetközi nagyvállalatok ún. belső ellátási láncának strukturális átalakításához kötődik. A belső ellátási lánc a nagyvállalatok globális értékláncának alrendszere, amely azokat a logisztikai és termelési folyamatokért felelős leányvállalatokat öleli fel, melyek az anyavállalat tulajdonában vannak (Gelei, 2010).

mindkét esetben anonim módon kezeljük, az elsőt a továbbiakban *A vállalatnak* nevezünk. A cégcsoportot 1930-ban alapították két már korábban is működő vállalat összeolvadásával. A folyamatos fejlődésnek és a globális terjeszkedésnek köszönhetően mára több mint 400 termékmárkával mintegy 160 országban van jelen az élelmiszerek, kozmetikumok és háztartási tisztítószeres piacán. Hazai tevékenységrendszere számos régióra terjed ki, meghatározó gazdasági szereplője például az ország közép-dunántúli régiójának. A vállalatcsoport intenzíven él a kiszervezés eszközével, számos nem alapvető tevékenységet – köztük a logisztikai szolgáltatási folyamat jelentős részét – külső, tőle független logisztikai szolgáltatókhoz szerveztet ki. Végtermékének előállítását ugyanakkor házon belül tartotta, számos termelővállalattal rendelkezik Magyarországon is.

A vállalat globális értékláncának felépítését viszonylag alacsony centralizáltsági szint jellemzi. A házon belül tartott funkciók tekintetében *A vállalat* nagyrészt regionális szinten szervezi meg működését. Sok más céghez hasonlóan három nagy régiót különböztet meg, az Amerika, az Európa, Közel-Kelet és Afrika (EMEA), valamint az Ázsia régiót. Regionális szinten pedig jelenleg öt leányvállalat-típust – hálózati szintű szervezeti egységet – működtet:

1. Márkaépítés és innováció-központ;
2. Operációs központ;
3. Logisztikai központok;
4. Egy-egy fő termékcsoportra specializálódott gyárak;
5. Ellátásilánc-tervezési központ.

Lokális, azaz országspecifikus szinten van jelen a vállalat az egyes országokban marketing- és értékesítési, valamint logisztikai-vevőkiszolgálási irodákkal. Példánk bemutatja a pár éve regionális szinten létrehozott ellátásilánc-tervezési központ – mint új hálózati szintű szervezeti egység – létrehozását, a mögötte meghúzódo szervezeti alakítási megfontolásokat.

Az ellátási lánc tervezése összetett feladat, példánk ezen belül az anyagi erőforrások (alapanyagok, részegységek, késztermékek) tervezését érinti. A nagyvállalatok természetesen elsősorban belső ellátási láncuk anyagierőforrás-igényeinek tervezéséért felelnek, s ennek paramétereire igazítják a külső, tőlük független ellátási lánc-tagokkal szembeni elvárásaikat. E tervezést hagyományosan az ún. nyomásos jelleg, valamint a vertikális megközelítés és az erőteljes decentralizáltság jellemzi. A nyomásos megközelítés szerint a komplex belső ellátási lánc folyamatainak tervezése során kiindulópont a termelés. Miután megvan, hogy mit terveznek gyártani, abból levezethetők a komplex logisztikai igények. A tervezés vertikális megközelí-

tése az egyes tervezési időhorizontokat és a közöttük lévő kapcsolatrendszer tekintetében elsődlegesen fontosnak. A tervezés számára kiindulópontot jelentő termelés-tervezés is összetett feladat ugyanis, jellemzően három időhorizonton zajlik. A hosszú távú vagy stratégiai tervezésnek alapvetően a rendelkezésre álló kapacitásokat kell meghatározni. Ezen a kapacitáskorláton belül kerül sor a középtávú, taktikai szintű anyagi erőforrások tervezésére. Ez gyakorlatilag a termelés főbb termékcsoportok szintjén meghatározott középtávú (jellemzően havi vagy heti), időben és volumenben is specifikált tervének kidolgozását jelenti. Erre épül a rövid távú tervezés, mely a konkrét gyártási ütemtervet és az ehhez szükséges pontos anyagigényt határozza meg. A tervezés decentralizáltsága pedig azt jelenti, hogy a tervezés döntő mértékben (kivéve a hosszú távú kapacitások meghatározásának kérdését) a gyártó vállalat feladata, adott termék közép- és rövid távú anyagi erőforrásainak tervezését lokálisan végzik.

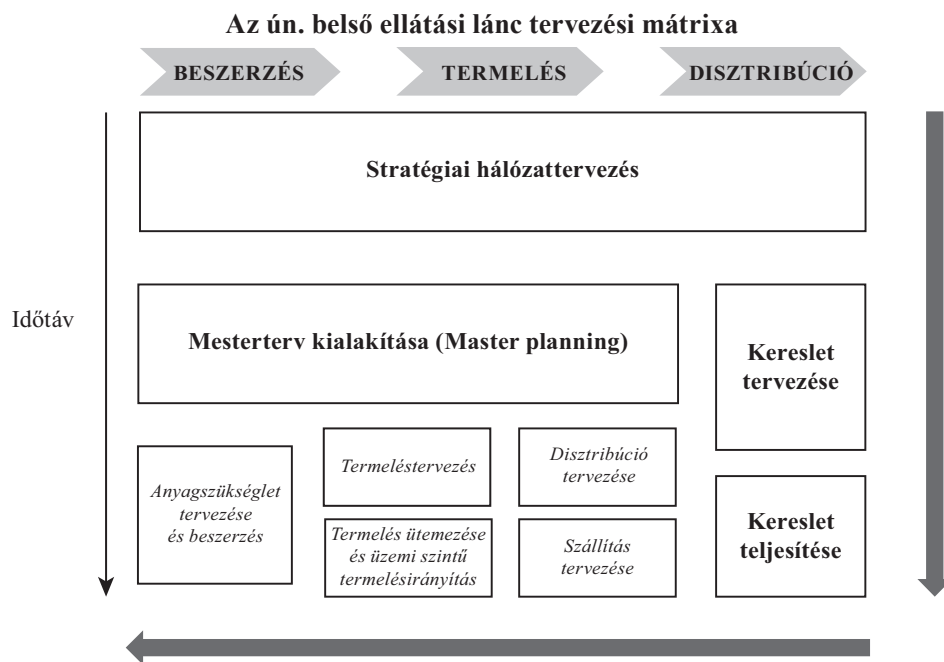
Korábban *A vállalat* is ezt a klasszikus tervezési és az ehhez kapcsolódó munkamegosztási, lokalizációs megoldást alkalmazta. Néhány évvel ezelőtt azonban a cég átalakította tervezési gyakorlatát. Létrehozott egy regionális szintű ún. Ellátásilánc-tervezési központot, ami azt jelentette, hogy növelte a szóban forgó tervezési tevékenység együttes szervezeti szintű centralizációjának szintjét. Ez az egység önálló leányvállalatként speciális belső regionális szolgáltatóközpontként felel az erőforrás-tervezési feladatok jelentős részéért. A központ már nem az egyes gyártó cégek szintjén, hanem az egész európai régió valamennyi gyárának és a saját tulajdonban lévő kapcsolódó értékesítési, logisztikai és vevőkiszolgálási funkciókat ellátó szervezeti egységeknek a halmazaként értelmezett belső ellátási lánc szintjén tervezi és irányítja a reálfolyamatokat. Nem az egyes gyárak lokális célfüggvényei alapján, hanem e belső ellátási lánc egészére optimalizál.

A belső ellátási lánc tervezésének regionális szinten történő központosítása együtt járt a tervezés nyomásos jellegének megszűnésével. Helyette az ún. húzásos megközelítés vált meghatározóvá. Ennek lényege, hogy nem a termelés tervezése a kiindulópont, hanem az értékesítés tervezéséé. Amennyiben ugyanis rendelkezünk megbízható értékesítési tervvel, akkor abból származtathatjuk az összes többi igényt. Mint azt az *1. ábra* mutatja, kiindulópont az üzleti és az azt támogató értékesítési terv. Ebből már meghatározható a disztribúciós logisztika erőforrásigénye, amelyből levezethető a termelés, majd származtatható a termelési és beszerzési logisztika igénye.

Természetesen továbbra is létezik hosszú, közép- és rövid távú tervezés, de az említett taktikai szintű tervezés kiemelt jelentőségű. Ez a tervezési logika a tervezést

más folyamatként értelmezi, mint az a vertikális megközelítésre volt érvényes, a teljes belső ellátási láncon átívelő, valamennyi strukturális egységet érintő horizontális folyamatként tekint arra. Már nemcsak a működés egyes részfolyamatait – benne például a termelés – felülről lefelé irányuló tervezésén van a hangsúly (lásd: *1. ábra* vastag vertikális nyíl), mint inkább a belső ellátási lánc teljes reálfolyamatán átívelő, az egyes részek közötti érintkezési pontokat tudatosan menedzselő egységes tervezési folyamaton (lásd: *1. ábra* horizontális nyíl). A hagyományos vertikális és az új horizontális megközelítés eredményeként alakul ki az ún. belső ellátási lánc tervezési mátrixa, ami a termelési és kapcsolódó logisztikai folyamatok erőforrás-tervezési döntéseinek összetett rendszerét mutatja be.

1. ábra



Forrás: Stadler–Kilger (szerk.) [2008], 99. o. alapján.

A régiószintű ellátásilánc-tervezési központ létrehozásával a vállalat módosította belső ellátási láncában az erőforrás-tervezési folyamat kapcsán alkalmazott belső munkamegosztást, de az egyes tervezési részfolyamatok lokalizációján is vál-

toztatott. Ez a tervezési központ felelős a termelés és a logisztika anyagi erőforrásainak hosszú és középtávú tervezéséért, annak szinte valamennyi tevékenységéért. A rövid távú napi operatív tervezési és irányítási feladatok megmaradtak az egyes gyárak (logisztika esetén disztribúciós központok) hatáskörében. Érdekes jelenség, hogy a vállalat a középtávú horizontális tervezési folyamat első tevékenységét, az értékesítés tervezésének részfolyamatát is dekomponálta, s tevékenységeit szervezeteileg szétszórta a különböző egységek között. Az értékesítés tervezése a kereslet előrejelzésével kezdődik, amely a múltbeli értékesítési adatok matematikai-statisztikai elemzésével vetíti előre a várható kereslet alakulását. Ezt az új ellátásilánc-tervezési központban végzik el. A létrejövő keresleti terveket aztán a helyi, a piachoz, kulcsfontosságú vevőkhöz közel lévő leányvállalatok felülvizsgálják. A tényleges üzleti, piaci tendenciák tükrében korrigálják a keresleti tervet, azaz lokálisan születik meg az irányadónak számító értékesítési terv. Ez aztán az immár szintén a központban végzett további taktikai szintű erőforrás-tervezés kiindulópontja.

A belső ellátási lánc anyagierőforrás-igényének tervezése során alkalmazott szervezeti megoldás meglehetősen bonyolult képet mutat. Egyes részfolyamatai lokális, míg mások regionális szinten centralizált szervezeti egységben valósulnak meg. Jól mutatja ez, mennyire finoman képesek a multinacionális nagyvállalatok folyamataikról gondolkodni, azokat értelmezni, dekomponálni és építőelemeit testre szabottan menedzselni. Az anyagi erőforrások tervezésének bemutatott új munkamegosztása és lokációs megoldása a vállalatcsoport versenyképességét több okból is növeli.

Egyrészt a versenyképesség erősödése fakad abból a tényből, hogy az anyagi erőforrások tervezésének egységét a gyár (lokális leányvállalatok) szintjéről a belső ellátási lánc regionális szervezeti egységének szintjére emelték. Egyes számítások szerint a világkereskedelem mintegy 80 százalékát a multinacionális nagyvállalatok belső ellátási láncának egységei (gyárak, disztribúciós központok) közötti áru-mozgás teszi ki (*Éltető*, 2013). Amennyiben a belső ellátási lánc regionális szinten értelmezett egységére végezzük a tervezést, úgy a hatékonyságnak új, korábban – a lokális tervezési szint, azaz a leányvállalat szintjén történő optimalizálás miatt – nem realizálható előnyei válnak elérhetővé.

Másrészt a versenyelőny a tervezés új szervezeti megoldásának abból a tulajdonságából is fakad, hogy a tervezés nagy részét belső szolgáltatóközpontként centralizáltan végzik. A létrejövő központ gyakorlatilag tudásközpont, ahol a legjobb logisztikai, ellátásilánc-szakértők, matematikusok és informatikusok végzik a tervezést. Ez a központosított tudáshalmaz jobb, megbízhatóbb terveket eredményez. A pontos

terv eredményeképpen csökken a felesleges készletek nagysága és a készlethiány is. Nő az árbevétel, elégedettebbek a vevők és erősödhet a márka értéke. Összességében nő a vállalatcsoport-szintű versenyképesség.

– Az új tervezési megoldás kiemelt szerepet ad az értékesítés tervezésének. Ebben ugyan fontos szerepe van a regionális szinten végzett kereslet-előrejelzésnek, de a konkrét értékesítési terv kialakítását a lokális leányvállalatok kompetenciájában hagyták. A várható értékesítési terv meghatározása szempontjából a lokális jelenlét kulcskérdés, hiszen a piac megfelelő ismerete, a piaci tendenciák rugalmas követése a jó terv alapfeltétele.

– Végül, de nem utolsósorban a bemutatott megoldás támogatja magának a tervezési folyamatnak a belső hatékonyságát is. A helyi, sok-sok kicsi és kevésbé fejlett tervezési csoport helyett a központositott megoldás méretgazdaságossági előnyöket biztosít és alacsonyabb költségintéző működést eredményez a tervezés területén.

Strukturális változások a logisztikai folyamatok kapacitásigényének tervezési folyamatában

Következő esettanulmányunk szintén egy hazánkban is jelen lévő vállalat – nevezzük *B vállalatnak* – belső ellátási láncának strukturális átalakítását mutatja be röviden. Magyarországon szintén több régióban és számos üzletággal van jelen, árbevételének legnagyobb része azonban az autópárhhoz kötődik. Ezúttal a logisztikai folyamatok kapacitástervezési folyamata áll vizsgálatunk középpontjában. A vállalatcsoport globális értékláncában létrejövő új egység nemcsak az offshoring, hanem az outsourcing területén is változást hozott. Az új megoldás a korábban a külső logisztikai szolgáltató vállalatoknál lévő tevékenységek jelentős részének visszaszervezésével, belsővé tételeivel járt együtt. A visszaszervezett tevékenységek pedig regionális szinten centralizált szervezeti egységben valósulnak meg, létrejött *B vállalat* ún. Szállítási központja (Control Towerje, vagy Ellenőrzési Központja).

A szükséges logisztikai kapacitások biztosítása érdekében a vállalatok régóta intenzíven élnek a kiszervezés lehetőségével (KPMG, 2009). A külső logisztikai szolgáltatók alkalmazása mögött elsődlegesen az a megfontolás áll, hogy azok számos ügyféllel együttműködve a logisztikára mint alapvető kompetenciára fókuszálva minőségileg megbízhatóbb szolgáltatást, egyben költséghatékonyabb megoldást képesek nyújtani, mint a termelő, kereskedő cégek belső szervezeti keretei között történő megvalósítás. Ahhoz, hogy egy logisztikai szolgáltató cég versenyképes legyen és realizálni tudja a több megrendelő létéből fakadó méretgazdaságossági előnyöket,

sz tenderdizájnia szükséges folyamatait. Gondoljunk csak az elterjedt szabványos azonosítási, adatátviteli, nyomon követési, kommunikációs megoldásokra, vagy az integrált vállalatirányítási rendszerekre! A gazdaság nagyfokú nemzetköziesedése ugyanakkor rendkívül megnehezíti a logisztikai szolgáltatók számára, hogy megfeleljenek e sz tenderdizájnációs kihívásnak (több megrendelő gyakran exkluzív testre szabást igénylő elvárásai a nagy földrajzi lefedettség mellett). Ezeknek az elvárásoknak sokszor a szolgáltatók nem tudnak megfelelni. Válaszreakcióként a logisztikai szolgáltatásokat igénybe vevő multinacionális vállalatok egy része – köztük *B vállalat* is – elkezdte visszaszervezni logisztikai folyamatainak jelentős részét. Mindenekelőtt a logisztikai folyamatok kapacitásainak tervezési és irányítási tevékenysége kerül vissza a szervezeti határok közé, míg magát a megvalósítási folyamatot (például a szállítás lebonyolítását) jellemzően továbbra is a külső partnerekkel végeztetik.

A belső logisztikai szolgáltató egységek most is a korábban lokálisan – de az előző példától eltérően házon kívül – végzett tevékenységek visszaszervezésével és regionális szinten történő centralizálásával járnak együtt. Ahhoz, hogy *B vállalat* szállítási központjának létrehozása mögötti megfontolásokat jobban megértsük, érdemes kissé mélyebben bemutatni a logisztikai szolgáltatók fejlődési pályáját.

A logisztikai vállalatok fejlődése, egyes típusainak kialakulás során nagy jelentősége van annak, hogy milyen konkrét folyamatokat vesznek át megrendelőiktől. Alapvetően ezen nyugszik a 2PL-, 3PL-, 4PL-típusok megkülönböztetése. Kissé leegyszerűsítve fogalmazhatunk úgy, hogy a PL kifejezés melletti szám növekedésével párhuzamosan nő a független szolgáltató által végzett logisztikai szolgáltatáscsomagnak és ezzel az annak biztosításához szükséges folyamathalmaznak az összetettsége. A 4PL-szolgáltatók már nemcsak egy-egy logisztikai részfolyamatért (például szállítás, raktározás) felelnek, hanem a megbízók komplett ellátási láncának tervezését is magukra vállalják (*Halászné Sipos, 2013; Lam–Zhang, 2014*). Ezek az ún. 4PL logisztikai szolgáltatók sokszor nem is rendelkeznek saját eszközparkkal (például szállítójárművekkel), tevékenységük lényege a folyamatok tervezése, irányítása és ellenőrzése, a tényleges megvalósítás, a folyamatok kivitelezése során pedig együttműködnek egyszerűbb típusú logisztikai szolgáltató cégekkel, jellemzően 2PL- vagy 3PL-típusú cégekkel.

A logisztikai folyamatok tervezése is komplex feladat, amelynek összetettsége exponenciálisan nő a megrendelő vállalat nemzetköziesedésének fokával. Mivel a logisztikai szolgáltatást igénybe vevő megrendelő jellemzően szintén nemzetközi beszállítókkal működik együtt, így a logisztikai szolgáltatás összetettségére nem-

csak a megrendelők, hanem beszállítóik nemzetköziesedése is erősen hat. A logisztikai szolgáltató saját megrendelőinek, illetve azok beszállítóinak rendkívül bonyolult globális hálózatában találja magát, s feladata ennek a földrajzilag igen kiterjedt és szétszórt hálózatnak a hatékony tervezése és irányítása, zökkenőmentes megvalósítása.

A nemzetközi logisztikai szolgáltató vállalatok leányvállalatai ugyanakkor nemcsak multinacionális megrendelőket igyekeznek kielégíteni, hanem más, a helyi piacon szintén érdekelt megrendelőkkel is fel kell venniük a kapcsolatot, hiszen a szolgáltatás „röghöz kötöttsége” miatt a méretgazdaságossági előnyöket így tudják realizálni. Ez ugyanakkor kettős nyomás alá helyezi őket. A több megrendelővel való együttműködés méretgazdaságossági előnyei mellett erőteljes elvárásként fogalmazódik meg a nagy multinacionális partnerekre való fókuszálás, az ő speciális igényeikhez való alkalmazkodás, testre szabás is. Ez a két elvárás ellentmond egymásnak, a több vevővel való együttműködés semleges megoldásokat, egy-egy kiemelt vevő viszont figyelmet igényel, s ez belső feszültségeket generál. Amennyiben a szolgáltató és leányvállalatai a semlegességet és a több megrendelővel való együttműködést választják, úgy erősödik a leányvállalatok önállósága, a logisztikai szolgáltató saját globális értékláncán belüli alku ereje (*Andersson–Forsgren, 1996*). A feszültségek, az ebből adódó operatív problémák felvetik a megrendelő vertikális integrációjának, tehát a korábban kiszervezett logisztikai folyamatok visszaszervezésének kérdését. Erről a jelenségről van szó esetünkben is.

B vállalat szállítási központja alapvetően ugyanazt a funkciót látja el, mint egy független 4PL-szolgáltató. A logisztikai erőforrások tervezését és operatív irányításának tevékenységeit végzi, míg a tényleges lebonyolítást továbbra is külső, független partnerre, 2PL- vagy 3PL-szolgáltatókra bízta. Olyan belső szolgáltatóközpontról van szó, amely a korábbiaknál hatékonyabban és eredményesebben képes a multinacionális nagyvállalat nemzetközi logisztikai folyamatait a belső ellátási lánc szintjén tervezni, irányítani és ellenőrizni.

Második esettanulmányunkban a logisztikai folyamatok kapacitásigényének tervezése áll a középpontban. A kapacitástervezés problémája kapcsolódik az első esettanulmányban bemutatott ún. belső ellátási lánc tervezési mátrixához (lásd az *1. ábrát*), gyakorlatilag az anyagierőforrás-tervezés outputja lesz az egyik fontos inputja a logisztikai folyamatok kapacitástervezésének, ami leegyszerűsítve arról szól: Hogyan, milyen hálózaton, útvonalon és eszközökkel valósítsuk meg az anyagáramlást az ellátási láncban?

A logisztika kapacitástervezése is több időhorizonton valósul meg, és megjelenik az ellátási folyamatoknak mind a beszerzési, mind a disztribúciós oldalán. E tervezés leghosszabb távú döntése a logisztikai hálózat tervezése. Ez a tervezési szint gyakorlatilag a vizsgált vállalat európai ellátási láncának valamennyi releváns szereplőjénél felmerülő anyag- s az ebből fakadó áruszállítási igény egészére optimalizálva hozza létre a logisztikai hálózatot. Erre építve zajlik azután a taktikai tervezés, azaz a létrehozott hálózaton belül rendelkezésre álló lehetséges útvonalak közötti választás. A tényleges áruáramlás napi szintű tervezése és irányítása, ez a rövid távú ütemezési feladat pedig a leírt keretek között mozog, de az egyes járműkapacitások kihasználásának maximalizálását is behozza a tervezés célfüggvényébe.

A realizált hatékonyságnövekedés második esettanulmányunk esetén is több okkal magyarázható.

– Egyrészt a logisztikai folyamatok tervezésének és irányításának visszaszerzése lehetővé teszi a csoportszinten egységes belső szabványok, sztenderdek kialakulását, hiszen nincs a sztenderdizációban ellenérdekelte szereplő. Ez hatékonyan kezelhetővé teszi a rendkívül bonyolult folyamatokat, jelentős plusz koordinációs költségtől szabadítja meg a céget.

– Másrészt az adott tevékenység házon belüli megvalósítása lehetővé teszi, hogy olyan információkat is bevonjanak a tervezésbe, amelyet korábban a külső, független partnerrel nem voltak hajlandóak megosztani, s ez jobb tervhez, ebben az esetben kisebb kapacitásigényhez és nagyobb kapacitáskihasználtsághoz, végső soron tehát alacsonyabb költségekhez vezet.

– A logisztika igazán eszközigenyes folyamateleme maga a megvalósítás, nem a tervezés, irányítás. E tekintetben továbbra is él a vállalatcsoport a kiszervezés eszközével. A 2PL-, 3PL-szolgáltatók jellemzően lokális, legfeljebb regionális piacon működnek, ez a szolgáltatáscsomag viszonylag egyszerű, több a szóba jövő szolgáltató, nagyobb a szabad kapacitás, erőteljesebb a verseny, ami a bonyolítási folyamat esetében a megrendelő alkuerjének növekedéséhez, jelentős költségelőnyhöz vezet.

– Az előző példához hasonlóan a létrejövő tervezési központ tudásközpontként működik, ahol koncentráltan van jelen minden szaktudás, ami szintén jobb minőségű terveket, magasabb szolgáltatásminőséget és költséghatékonyabb működést eredményez.

Az értékláncszintű struktúra kialakításáért felelős döntések tartalma és e döntéseket befolyásoló tényezők

Mint azt már említettük, a multinacionális nagyvállalatok vezetőinek a globális értéklánc struktúrájának kialakításakor alapvetően két döntést kell mérlegelniük. Ezek az outsourcing és az offshoring döntések. De mi is e két összetett döntés tartalma a bemutatott két esettanulmány tükrében, és milyen tényezők befolyásolják e döntések kimenetelét? Ezekre a kérdésekre keresünk választ a következő alfejezetekben.

Az outsourcing és az offshoring mint a globális értékláncok struktúraalakítási döntései

A bemutatott két esettanulmány is alátámasztja a nemzetközi szakirodalomban ugyan megtalálható, de inkább periferikusan megjelenő értelmezést, miszerint mind az outsourcing, mind az offshoring az értékláncszintű struktúraalakítás két kiemelt vezetői döntése (*Jahns et al., 2006; Jensen et al., 2013; Pyndt–Pedersen, 2006*), amely magába foglal munkamegosztási és lokalizációs kérdéseket is.

A kiszervezés döntésének lényege, hogy a vállalat meghatározza az értékteremtés biztosításához szükséges folyamatok felosztását belső és külső hálózatának tagjai között. Szokás ezt a döntést „venni vagy gyártani” (make or buy) döntésként is nevezni, ahol a gyártás természetesen a tágran értelmezett szervezeten belüli előállítást jelenti, tehát nemcsak a klasszikus termelő, hanem szolgáltatási jellegű folyamatokra is vonatkozik. A kiszervezési döntés meghozatalakor kiemelt szempont, hogy az adott folyamatelemnek milyen az értékteremtő potenciálja (*Kaplinsky, 2004*). Az Acer alapítójaként és első számú vezetőjeként ismertté vált *Stan Shih* 1990-ben vezette be az ún. mosolygörbe koncepcióját. E szerint hagyományosan a termék vagy szolgáltatás tartalmát meghatározó K+F és tervezési (dizájn), valamint a fogyasztói márkaépítéshez kötődő tevékenységek azok, amelyek kiemelten nagy értékteremtő potenciállal rendelkeznek, ezért a nemzetközi vállalatok jellemzően ezeket a tevékenységeket tartják házon belül, míg az alacsony értékteremtő potenciállal rendelkező tevékenységeket, mint például magát a termelést külső partnerhez szervezik ki.

Ez a döntés a valóságban ennél bonyolultabb, hiszen azt számos további tényező befolyásolja (*McIvor, 2000*). Így például, hogy az adott vállalatnak mi az alapvető képessége, a szóban forgó tevékenységrendszer a vállalat maga mennyire képes versenyképesen megvalósítani a lehetséges külső megoldásokhoz képest? Van-e

egyáltalán szóba jöhető külső partner, aki hatékonyan és az elvárt minőségben képes az adott feladat elvégzésére? Az is fontos szempont továbbá, hogy a kiszervezéssel létrejövő kapcsolatok milyen és hogyan kezelhető hatalmi viszonyokat teremtenek a hálózat szereplői között. A kiszervezés összetett döntésével mindenesetre meghatározódik a határ a külső és a belső tevékenységrendszer, azaz a külső és belső hálózat között. Ezért *az outsourcing döntését elsődleges munkamegosztási döntésként értelmezhetjük.*

Offshoring alatt leggyakrabban az üzleti folyamatok kihelyezését vagy relokációját értik (Hunya–Sass, 2006; Mudambi–Venzin, 2010), amellyel adott vállalat egyes tevékenységeit alapítási országa helyett más, távolabbi helyeken valósítja meg (Murtha et al., 2006). A kutatók döntő többsége ugyanakkor offshoring alatt mind a külső beszállítókhoz kiszervezett tevékenységek távoli helyeken való megvalósítását (offshore outsourcing, kiszervezett relokáció), mind a központi vállalat házon belül tartott tevékenységeinek relokációját (captive offshoring, azaz fogoly relokáció) érti (Kumar et al., 2009). Az offshoringnak ez a tág értelmezése ugyanakkor összecsúsztatja a külső és a belső kapcsolatok, azaz a külső és a belső hálózatok struktúraalakításának kérdéskörét. Természetes, hogy mind a kiszervezett, mind a fogoly relokációnak vannak hasonló kihívásai. Ilyen például az anyaországtól eltérő gazdasági feltételrendszer kezelése, vagy éppen a nyelvi, tágabban a kulturális különbségekből adódó kihívások. Az egyes szervezetek belső struktúraalakításának szempontjából ugyanakkor legalább annyi eltérés is van a kettő között, mint amennyi hasonlóság. Ilyen eltérés például maga az irányítás (governance) problémaköre. Nem mindegy, hogy egy adott tevékenységrendszer és az azért felelős szervezeti egység az anyavállalat által tulajdonolt-e, azaz köztük a bürokratikus irányítás a meghatározó, vagy ellenkezőleg, a piaci koordináció és a hozzá kapcsolódó irányítási mechanizmusok (szerződések) lesznek a meghatározók.

A nemzetközi nagyvállalatok szempontjából az offshoringot a már eldöntöten házon belül tartott tevékenységek belső munkamegosztására vonatkozó, így az értékláncszintű struktúráját meghatározó döntésként javasoljuk értelmezni. Ebben a megközelítésben az outsourcing és az offshoring két, egymáshoz szorosan kapcsolódó, de egyértelműen szétválasztható stratégiai döntés. Az outsourcing döntése annak meghatározása, ki végezzen egy adott feladat- vagy tevékenység-halmazt üzleti hálózatunkban, mi magunk, vagy tőlünk független szereplők? Az offshoring pedig azt határozza meg, hogy a belső üzleti folyamatok közül melyiket, hol végezzük el. Nyilvánvaló, hogy adott vállalat csak a házon belül tartott tevékenységek kapcsán dönthet a folyamatok lokációjáról. Persze a megrendelői pozícióban lévő vállalatok

beszállítóik, üzleti partnereik lokációs döntéseit is befolyásolhatják, de elsődlegesen a saját működésük minőségi és költség szempontú kiszolgálására vonatkozó elvárásaik specifikálásán keresztül. Az, hogy egy adott üzleti partner ezeknek az elvárásoknak hogyan felel meg, már a beszállító saját döntése, melynek során az elvárásokat biztosító eltérő lehetséges megoldások között saját belső működésére optimalizálva választ és alakítja ki ezzel saját globális értékláncának struktúráját. Vezetői, stratégiai döntésként tehát az offshoring szükségszerűen captive, azaz fogly jellegű, hiszen eleve a házon belül tartott folyamatokra vonatkozik.

2. ábra

A globális értékláncok, azaz belső üzleti hálózatok struktúráját meghatározó döntések tartalma és kapcsolatrendszere

Outsourcing: A külső és belső üzleti hálózat közötti határvonal meghatározásának döntése, a *külső dezintegráció*, azaz az *elsődleges munkamegosztás* meghatározása



Offshoring: A belső üzleti hálózat (más néven globális értéklánc) felépítésének, struktúrájának meghatározása:

1. Belső dezintegráció döntése:

- a) *Másodlagos munkamegosztás* (melyik belső szervezeti egység mit végezzen)
- b) *Elsődleges lokációs döntés* (A centralizáció fokának meghatározása: globális, regionális, lokális szinten önálló szervezeti egységgel megjelenő tevékenységek)

Forrás: Saját szerkesztés.

A nemzetközi nagyvállalatok értékláncszintű struktúraalakításának legfontosabb kérdése a nemzetközi nagyvállalatok esetében is a munkamegosztás. Mindkét tárgyalt döntés befolyásolja ezt a munkamegosztást, az outsourcing a külső és a belső hálózat között osztja fel az elvégzendő feladatokat, míg az offshoring a házon belül tartott tevékenységek belső munkamegosztását végzi el (melyik leányvállalat mit végezzen), de oly módon, hogy egyben meghatározza a létrehozott belső szervezeti egységek elsődleges lokalizációját, földrajzi elhelyezkedését is, konfigurálva ezzel a vállalatcsoport globális értékláncát.

Az offshoring döntést a szakirodalomban sokszor kizárólag lokációs döntésként értelmezik, de megítélésünk szerint az óhatatlanul struktúraalakítási kérdés is. A szóban forgó nagyvállalatok nemzetközi jellegéből adódóan érték-előállítási folyamatuk konfigurálása szükségszerűen lokációs kérdés. Az értékkonfiguráció meghatározása során azonban ez másodlagos, hiszen azt megelőzi maga a munkafolyamat

tudatos szétbontása, a házon belül végzett tevékenységek esetében a versenyképes munkamegosztás kialakítása. Az offshoring tehát a hálózatban tartott tevékenységek kapcsán ún. másodlagos munkamegosztási döntés, hiszen azt kell itt meghatározni, hogy a létrejövő leányvállalatok milyen konkrét belső feladatmegosztással működjenek. Logikailag csak e másodlagos munkamegosztással kapcsolatos döntés után következhet annak meghatározása, hogy az adott feladategyüttessel megbízott leányvállalatokat helyileg hova helyezték.

A szakirodalom rámutat arra, hogy a lokációs döntés szempontjai igen sokrétűek (*Kedia–Mukherjee*, 2009), felölelik például azokat az előnyöket, amelyekkel az adott tevékenység-halmazzal rendelkező leányvállalatot befogadó ország rendelkezik, az ország infrastruktúrájának magas színvonalától kezdve a kormányzat támogató politikáján át a munkaerő alacsony költség szintjéig, vagy éppen magas képzettségi színvonaláig. Az offshoring lokációs aspektusa kapcsán ugyanakkor hangsúlyoznunk kell, hogy itt az ún. *elsődleges lokáció* meghatározásáról van szó, ami első lépésben nem az országspecifikus jellemzőkhöz, inkább a multinacionális működés kapcsán felmerülő *centralizációs szint problémájához kötődik*. Ez a döntés ugyanis mindenképp előtt arról szól, milyen centralizációs szinten valósítson meg bizonyos tevékenységeket az anyavállalat: globális, regionális vagy lokális szinten hozzon-e létre egy-egy funkcióra, folyamatelmre önálló szervezeti egységet. E döntés alapvetően a centralizáció erősítéséből fakadó méretgazdaságossági és így költségelőnyök, illetve az (erőforrás)piacokhoz való közelség és így a rugalmasság közötti tudatos választásról szól.

A lokalizáció, azaz az egyes gazdasági tevékenységek térbeli elhelyezkedése az új gazdaságföldrajz (*Krugman*, 1991) egyik központi problémaköre. A globális elhelyezkedés kapcsán az előzőekben meglehetősen lazán globális, regionális és helyi szervezeti egységeket különböztettünk meg. Ezek pontosítása az ún. vertikális térségi felosztás fogalomkészletével lehetséges (*Berneke*, 2000). E felosztás szerint térségi szintek lehetnek például a nagytérségi régió, az ország, régió, a település. Az offshoring döntés is ilyen térségi szintekben gondolkodik, amikor egyes folyamat-egységek szervezeti szintű decentralizálását vagy éppen centralizálását határozza el. Megállapíthatjuk, hogy legfontosabb térségi szint maga a globális gazdaság. Emellett a nagyvállalatok alapvetően az ún. nagytérségi régiók (például: Amerika, az ún. EMEA-régió vagy Ázsia) szintjén gondolkodnak. Persze az, hogy egy nagytérségi régió konkrét határai hol húzódnak meg, számos tényező eredőjeként alakul ki, és vállalatcsoportonként, illetve időben is eltérő is lehet.

A gazdaság és benne a vállalatok nemzetköziesedése óhatatlanul együtt jár tehát a gazdasági tevékenységek korábban nem tapasztalt dezintegrációjával és földrajzi

szétszóródásával. A két bemutatott esettanulmány alapján három olyan tényezőt azonosítottunk, amelyek erőteljesen befolyásolják a tárgyalt értékláncszintű struktúrák belső rendszerét. Ezek részletesebb bemutatására kerül sor a következő alfejezetben.

A létrehozott értékláncszintű struktúrák gyökérokai

A bemutatott két esettanulmány betekintést ad a nemzetközi nagyvállalatok belső üzleti hálózatának szerkezetalakítási megfontolásaiba. Az egyes esettanulmányok végén tárgyaltuk, hogy a kialakuló új struktúrák miként erősítik a vállalat-csoportszintű versenyképességet. Három olyan tényezőt, gyökérokot is azonosítani lehet ugyanakkor, amely e versenyképességi előnyök mögött egységesen megtalálható:

1. a vállalatok folyamatértelmezési és dekomponálási képessége;
2. a folyamat számára elsődleges erőforrás-függőségi típus tudatos kezelése;
3. az erőforrások ragadósága.

A következőkben ezeket részletesebben tárgyaljuk.

A vállalatok folyamatértelmezési és dekomponálási képessége

A folyamatok multinacionális vállalatok működésében játszott szerepére már többen is felhívták a figyelmet. *Szalavetz* [2012] például megjegyzi, hogy a nemzetközi kereskedelem alapegysége ma már nem az áru, hanem az egyes folyamatok, tevékenységek. A bemutatott esettanulmányok jól alátámasztják ezt. Megmutatják, mennyire fontos szerepet játszik a folyamatok értelmezési és dekomponálási képessége e nagyvállalatok struktúrájának alakításában.

A folyamatokat olyan összetett tevékenységegyüttesként értelmezzük, amelyek erőforrásokat használnak fel és ezáltal a folyamat vevője számára értéket képviselő outputot állít elő (*Demeter et al.*, 2008). Ennek tükrében a folyamatok megértéséhez, építőelemeire bontásához szükség van az egyes részfolyamatok outputjának, majd ezen output vevőinek/felhasználóinak azonosítására. Mindkét példánk esetében az átalakított folyamat vevői nem elsősorban a cégtől független vevők, hanem a szervezetben belüli, ún. belső vevők. Az első esettanulmányban a dekomponált folyamat a termelés és logisztika anyagierőforrás-igényének a tervezése, ami több részfolyamatból áll. Ezeknek a részfolyamatoknak az outputjai a különféle tervek, amelyek felhasználói az anyagierőforrás-tervezésért felelős regionális szolgáltatóközpont belső szervezeti egységei, végső soron pedig az egyes európai gyárak, akiknek e

tervek alapján kell napi szinten ütemezniük és megvalósítaniuk magát a termelést és a logisztikát.

A folyamatok lebontási képességének fontossága talán trivialitásként hangzik, de nem az. Egyáltalán nem könnyű a vállalatok összetett folyamatrendszerait dekomponálni, olyan részekre bontani, ahol azonosíthatók az egyes részfolyamatok által létrehozott valós értéket képviselő outputok, majd azok vevői, akik aztán inputként használják fel azokat. A globális értékláncok és az outsourcing kapcsán oly gyakran idézett mosolygórbe például meglehetősen elnagyoltan tükrözi egy vállalat, vállalatsoport folyamatait. Még a tervezés és a tényleges kivitelezés két részfolyamatát sem bontja szét egy-egy vállalati funkció, fő folyamat esetében. A bemutatott esetek jól mutatják, hogy a nemzetközi nagyvállalatok rendkívül finoman és összetetten képesek folyamataikat értelmezni, lebontani. Ez az alapja annak, hogy aztán az egyes folyamatelemekről – mint a munkamegosztás és a lokáció tárgyáról – végső soron globális értékláncuk, belső üzleti hálózatuk szervezeti megoldásainak alapkérdéseiről tudatosan gondolkodjanak.

A folyamat számára elsődleges erőforrás-függőségi típus tudatos kezelése

Az összetett folyamatok lebontása – mint láttuk – feltárja az egyes folyamatelemek belső függőségi rendszerét. Ez a függőség elsődlegesen input-output-függőség, azaz lényegében a felhasznált erőforrások (anyagok, humán vagy gépi kapacitások) függőségét jelenti. Mindkét bemutatott eset rámutat arra, hogy az új értékláncszintű struktúra kialakításában a különböző erőforrás-függőségi típusok tudatos kezelése kiemelt jelentőségű.

Az erőforrások közötti függőségek alaptípusai *Thompson* [1967] szerint háromfélék lehetnek. Megkülönbözteti az ún. *soros* (serial or sequential), a *kapcsolt* (vagy közvetett, angolul pooled) és a *kölcsönös függőség* (interdependent) típusait.² Az

² Soros függőségről beszélünk, ha az együttműködő felek közül az egyik outputja a másik fél inputja. Hagyományosan ilyen függőség áll fenn az ellátási lánc alapvető szereplői, mondjuk egy megrendelő összeszerelő vállalat és beszállítója között. Kapcsolt függőségről van szó, amennyiben a partnerek működésük során közös erőforráson osztoznak, az erőforrást közösen használják fel. Ezt a függőségi típust manapság kiemelt figyelem övezi, hiszen az internetalapú, de általában a hálózati iparágak vállalatai esetén ez a domináns erőforrás-függőségi típus. Megtalálható ugyanakkor ez a típus a hagyományos ágazatok, mint például a logisztikai szolgáltatások esetében is, ahol a logisztikai szolgáltató több megrendelő és a velük üzleti kapcsolatban álló beszállítók közötti logisztikai folyamatokat saját, valamennyi érintett partner által közösen használt erőforrásokkal valósítja meg. Amikor az együttműködő felek között az erőforrások kölcsönös cseréje zajlik, mint például egy közös fejlesztési vagy problémamegoldási folyamat során, az erőforrások között kölcsönös függőség jön létre. (E függőségi típusok értelmezéséről az olvasó részletesebben tájékozódhat *Håkansson–Persson* 2004-es cikkében.)

egyres erőforrás-függőségi típusok hatékony kezelése más és más menedzsmenteszközt igényel. Míg a soros függőséget elsősorban az erőforrások tudatosabb tervezésével lehet hatékonyan kezelni, a kapcsolt erőforrások kitüntetett menedzsmentfeladata a sztenderdizáció, míg a kölcsönös függőség esetén a megfelelő működéshez a felek közötti kapcsolat kifinomult kezelésére van szükség (*Stabell–Fjeldstad*, 1998). Ezek az erőforrás-függőségi típusok természetesen egymás mellett léteznek, mégis azt mondhatjuk, hogy konkrét vállalat esetében azonosítható a domináns függőségi problémakör. A soros, azaz láncszerű függőséget emeli ki gyakorlatilag *Porter* [1985] az értéklánc (value chain) koncepcióban, ami a hagyományos termelővállalatok értékkonfigurációjának rendszerét mutatja be. A kapcsolt függőség áll központi helyen az ún. értékhálózat (value network), így a már említett logisztikai szolgáltató cég esetében is. Az értékműhely (value shop) központi erőforrás-függőségi típusa pedig a kölcsönös függőség. Ilyen értékkonfigurációval rendelkezik például egy tanácsadó vállalat, de például egy vállalatcsoport innovációs központja is (*Stabell–Fjeldstad*, 1998).

Az egyes nemzetközi nagyvállalatok leányvállalatai éppen a kifinomult folyamatfelosztás és az erre épülő bonyolult munkamegosztás következtében eltérő belső értékkonfigurációkkal rendelkeznek. Egy globális vállalat belső üzleti hálózatán belül lehet például olyan leányvállalat, amelynek saját értékkonfigurációja az értéklánc logikáját követi (termelő leányvállalat), de található olyan is, ahol a releváns értékkonfiguráció az ún. értékhálózat (például a bemutatott szállítási központ). Egy globális autóipari cég innovációs központjának belső értékkonfigurációja pedig szükségszerűen az értékműhely lesz. A bemutatott esettanulmányok rávilágítanak arra, hogy a nemzetközi nagyvállalatok vezetői az értékláncszintű felépítésük kialakítása során tudatosan figyelnek az erőforrás-függőségi típusokra. A struktúra alakítása során kiemelt szempont éppen ezeknek az eltérő függőségi típusoknak a hatékony kezelése, s ezzel a rendszerszintű (azaz vállalatcsoport szintű) hatékonyság növelése.

A multinacionális nagyvállalatok olyan összetett belső rendszereket hoznak létre, ahol az egyes építőelemek (leányvállalatok) a korábbinál letisztultabban jelenítik meg az egyik vagy éppen a másik függőségi típust, így biztosítva a kritikus erőforrás-függőség hatékony kezelését. Mindkét bemutatott esettanulmányban tervezési központtól, egyfajta tudásgeneráló és tudásmenedzsment központról van szó, amelyeknek az értékműhely a megfelelő belső értékkonfigurációja.

Az erőforrások ragadósága

Az erőforrások néhány jellemzőjével mint az outsourcing és offshoring döntések befolyásoló tényezőivel a szakirodalom korábban már sokat foglalkozott. Mint arra utaltunk, a klasszikusan fontosnak tartott erőforrások és jellemzők közé tartozik például a képzett szakmunkások vagy éppen kutatómérnökök bőséges rendelkezésre állása és relatíve alacsony bére. Ezek a különbségek ugyan a szóban forgó nemzetközi nagyvállalatok számára a versenyelőny fontos forrásai, de azok elsősorban az egyes országok, régiók komparatív előnyeiben gyökereznek. A most bemutatott két esettanulmány arra világít rá, hogy a hagyományos erőforrások (például humán erőforrás, anyagok) mellett a nemzetközi nagyvállalatok belső üzleti hálózatainak alakításában az információ hatékony menedzsmentje is kitüntetett szerepet játszik, így annak tulajdonságai is kritikusak lehetnek.

Az információ mint erőforrás kiemelt jellemzője a ragadóság (*stickiness*), amelyet úgy értelmezünk, mint adott információegység vevő számára felhasználható formában történő továbbításának inkrementális költsége (*von Hippel*, 1994; *Szulanski*, 1996). Amennyiben ez a költség kicsi, az erőforrás ragadósága is az, de ha a transzfer költsége nagy, az erőforrás erősen ragadós. Minél ragadósabb egy erőforrás, annál költségesebb annak transzfere, annál kevésbé éri meg az adott információt közvetlenül létrehozó részfolyamat eredeti keletkezési helyéről történő leválasztása és más lokációba helyezése. A ragadóság gyakorlatilag az információfelhasználási folyamat belső integrációjának költségére hívja fel a figyelmet. *Szulanski* 1996-os cikkében a cégeken belüli legjobb gyakorlatok átadásának, a tudásátadási folyamatnak a ragadóságát vizsgálta, s annak számos okát azonosította. Cikkünk a ragadóság egy eddig nem hangsúlyozott okára is rámutat, az információk beágyazottságának fokára (*Granovetter*, 1973).

Az első esettanulmányban az ellátásilánc-tervezési központ felel az anyagi erőforrások szinte teljes taktikai szintű tervezéséért, beleértve a múltbeli adatok legkifinomultabb matematikai-statisztikai elemzését. Mint az bemutatottuk, ennek az összetett folyamatnak egyes tevékenységei ugyanakkor a helyi leányvállalatok hatáskörében maradtak. A központilag meghatározott előrejelzések korrekciójával elkészülő végső értékesítési terv például csak a piachoz közel készíthető el hatékonyan. A helyi kollégák erős piacismerete és a vevőkkel folytatott közvetlen, intenzív kommunikációja, a közösen végzett tervezés ennek lényeges eleme. Ez a terv az inputja az immár szintén központosítottan, regionális szinten végzett disztribúciós, majd termelési és beszerzési anyagigény tervezésének. Az előrejelzések korrigálása,

a végleges értékesítési terv kialakítása azért maradt lokális szinten, mert az azokhoz szükséges alapinformációk (például a vevők tervezett promóciói, üzleti tervei) e piaci szereplők rendszerébe és a velük való társas kapcsolatokba ágyazottak. E tervezési lépések nagyon ragadósak, hatékonyan akkor menedzselhetők, ha a kritikus érintettekhez (például kulcsvevőkhöz) közel helyezve, esetünkben országspecifikusan, azaz lokálisan szerezhetők meg. (Megemlítendő, hogy a beágyazottság és a ragadósság kritikus szerepe jelenik meg azoknak a fejlesztési központoknak a lokációjában, amelyek az inkrementális jellegű termék és a hozzájuk kapcsolódó folyamatinnovációk végzésért felelősek. Ezzel magyarázható, hogy ezeket az innovációs központokat jellemzően az adott termékcsoport gyártásáért felelős és a vállalatcsoporton belül a legjobb gyakorlatot képviselő termelő telephelyek közelébe helyezik el.) Adott információ, tudás beágyazottságának mértéke befolyásolja megszerzésének, tehát a távolabbi felhasználó számára értelmezhető formában történő rendelkezésre bocsátásának költségét, azaz a ragadósság mértékét. A beágyazott információk jellemzően ragadósabbak, a beágyazott információkkal dolgozó folyamatok pedig nehezebben centralizálhatók.

Összegzés

Cikkünk a multinacionális nagyvállalatok globális értékláncainak mint összetett belső üzleti hálózatoknak a strukturális kérdéseit állította az elemzés középpontjába. A kérdéskört a vezetői döntések alapján tárgyaltuk, arra voltunk kíváncsiak, milyen döntések szerint és hogyan alakítják ki e rendszereket a vállalatok. Két esettanulmány segítségével mutattuk be, hogy az outsourcing és az offshoring olyan fontos felsővezetői döntések, amelyekkel a nagyvállalatok értékláncszintű felépítésüket kialakítják. Az outsourcingot elsődleges munkamegosztási, míg az offshoringot másodlagos munkamegosztási és elsődleges lokációs döntésként értelmeztük. E két döntés határolja le a vállalatcsoporton belül végzett tevékenységek körét, illetve azok alapvető szétosztását az egyes strukturális egységek (alapvetően leányvállalatok) között. A bemutatott példákkal azonosítani tudtunk olyan tényezőket is, amelyek alapvetően befolyásolják ezeket a struktúraalakító döntéseket. Mindegyik esetben olyan tényezők voltak a meghatározók, amelyek tudatos kezelésével a multinacionális nagyvállalatok jelentősen növelni tudták belső rendszerszintű hatékonyságukat.

A két eset rávilágít arra, hogy e nagyvállalatok belső felépítésének alakítását a benne elvégzendő feladathalmaz összefüggései erőteljesen befolyásolják. Az ún. üzleti szolgáltatóközpontok (pénzügyi számviteli központok, callcenterok) koncepció-

ja már régóta jelen van a nagyvállalati gyakorlatban (*Sass, 2010*). A most bemutatott két eset is hasonló belső szolgáltatóközpontok kialakításáról szól, de abban a tekintetben újdonságot hordoz, hogy az általuk végzett feladategyüttes nem az alapvető folyamatok kivitelezéséhez, tényleges lebonyolításához, hanem azok tervezéséhez, egy tudás- és információigényes folyamatrendszerhez kapcsolódik. Jól mutatja ez, hogyan terjed ki e vállalatok folyamatértelmezési és -elemzési képessége újabb és újabb működési területekre. Ez a képesség összekapcsolódva a folyamatokban megjelenő erőforrás-függőségeknek és a kritikus erőforrások ragadóságának tudatos menedzsmentjével új költséghatékony értékláncszintű szervezeti megoldások kialakulásához vezet. Olyan szervezeti szintű innovációk ezek, ahol az üzleti folyamatok tudatos dekomponálását, egyes építőelemeinek relokációját, majd hatékony integrálását a fejlett információtechnológiai eszközök ma már hatékonyan tudják támogatni, ezzel biztosítva jelentős költségelőnyt (*Makó et al., 2008*).

E struktúrák működésének és változásának megértése önmagában is fontos. Egyrészt azért, mert hazai tulajdonú, jellemzően beszállítói pozícióban lévő vállalatainknak ilyen értékláncszintű struktúrákkal szükséges együttműködniük. Érteniük kell tehát működési logikájukat. Fontos továbbá azért is, mert a nemzetköziesedés útjára lépő hazai vállalatoknak is hasonló strukturális döntéseket kell meghozniuk. Az e téren kialakult legjobb gyakorlatok, innovatív megoldások ismerete és alkalmazása szükséges e cégcsoportok versenyképességének biztosításához.

A globális értékláncok felépítésének kérdésköre ugyanakkor makroszintű versenyképességi megfontolások miatt is fontos (*Csaba, 2007*). Hazánk tudvalevően erősen integrált néhány nemzetközi nagyvállalat globális értékláncába. A jelenlegi integráció szintjét gyakran éri az a kritika, hogy az alacsony jövedelemtermelő, illetve hozzáadott értéket képviselő tevékenységek Magyarországra helyezése történik, ami ugyan rövid távon jár előnyökkel (például foglalkoztatottság, exportképesség növekedése), de hosszú távon inkább a globális versenyben való leszakadáshoz vezet. Ennek kapcsán sok szó esik az ún. upgrading, magyarul „feljebb lépés” lehetőségeiről (*Szalavetz, 2016*), arról, miként lehetne olyan folyamatelemek betelepülését elérni, amelyek nagyobb hozzáadott érték teremtésére képesek, nagyobb a tudás- és innovációtartalmuk és az ország hosszabb távú versenyképességét erősítik. E feljebb lépés szempontjából is érdemes végiggondolni a bemutatott esettanulmányokat. Mindkét esettanulmány a reálfolyamatok tervezésével kapcsolatos, információ- és tudásintenzív tevékenységek erőteljes központosításával járt együtt. A belső ellátási láncnak csak az alacsonyabb tudástartalommal jellemezhető operatív tervezési és kivitelezési folyamatelemei maradtak lokális szinten. A létrejövő tervezési tudásközpontok jól

mutatják a posztmodern vállalat (*Kocsis–Szabó, 2000*) alapvető jellemzőjét, azt, hogy a hálózatosodásban az információnak, tudásnak központi szerepe van (*Rechnitzer, 2008*). A multinacionális vállalatok térbeli szerveződésében a csomópontok a térbeli áramlások hálózatának gyakran az irányító központjai, az őket összekötő kapcsolatok pedig különféle információs csatornák, „szupesztládák” (*Bernek, 2000*).

A két esettanulmányban bemutatott változások hordoznak tanulságokat e makrogazdasági versenyképességre vonatkozóan is. Mindkét eset olyan strukturális átalakulást mutat be, amely erősíti az adott terület centralizációs szintjét, a korábban jellemzően lokálisan végzett tervezési folyamatok döntő többségét regionális központokban szervezték újjá. Ezek a változások, hasonlóan más, a bevezetőben említett struktúraalakítási jelenséggel, erőteljes centralizációs tendenciára hívják fel a figyelmet. E tendencia következtében kialakuló, jellemzően regionális szintű egységek hordozzák a magasabb tudástartalmat, képviselnek nagyobb hozzáadott értékű tevékenységeket. Ezekért a specializált szolgáltatást nyújtó központként, egyben tudásközpontként működő egységekért a verseny alapvetően regionális szinten folyik. Érdeemes beszállni Magyarországnak ebbe a regionális, de akár globális tudásközpontokért folyó versenybe.

E két esettanulmány természetesen inkább csak illusztrálja, semmint bizonyítja a tárgyalt jelenségeket. Mivel ezek a strukturális változások egyszerre fontosak a hagyományos mikro- és makrogazdasági elemzések szempontjából, meggyőződésünk, hogy több ilyen értékláncszintű elemzésre lenne szükség annak érdekében, hogy e szervezeti változásokat és azok iparág-specifikus mozgatórugóit is mélyebben megértsük.

Tanulmányunkat egy utolsó gondolattal zárjuk: A globális gazdaság jelenségeinek tárgyalásakor gyakran találkozunk a *glokális* jelzővel, amely a globális értékláncok lehetséges centralizációs szintjei közül a globálist és a lokálist emeli ki, köti össze, ezzel is jelezve azok kiemelt fontosságát. Ennek mintájára a bemutatott változások kapcsán egy másik fogalom alkotható meg, a *glogional* kifejezés, amely a globális és a regionális szinteket olvasztja össze egy jelzőben, s emeli ki e két szint fontosságát egyetlen kifejezést használva. Az elmúlt évtizedben megfigyelhető centralizáció a lokális tartalmak rovására ment végbe és a regionális szint erősödését hozta, miközben megmarad egyes tevékenységegyüttesek (például részegységek gyártása) komparatív előnyökön nyugvó globális szintű centralizálása. Ezek a tendenciák jelentősen hatnak a világgazdaság fejlődésére. Veszélyeket is rejtenek, de egyben lehetőséget is teremtenek, hogy az erősödő regionális versenyben hazánk újrapozicionálja magát.

Irodalomjegyzék

- Andersson, U. – Forsgren, M. [1996]: Subsidiary embeddedness and control in the multinational corporation. *International Business Review*, Vol. 5., No. 5., 487–508. o.
- Berneke Ágnes [2000]: A globális világ „új gazdaságföldrajza”. *Tér és Társadalom*, 14. évf., 4. sz., 87–107. o.
- Bühner, R. – Dobák Miklós – Tari Ernő [2002]: Vállalatsoportok. Aula Kiadó Kft., Budapest.
- Chikán Attila [2008]: Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó Kft. Budapest.
- Contractor, F. J. – Kumar, V. – Kundu, S. K. – Pedersen, T. [2010]: Reconceptualizing the firm in a world of outsourcing and offshoring: The organizational and geographical relocation of high-value company functions. *Journal of Management Studies*, Vol. 47., No. 47., 1417–1433 o.
- Csaba László [2007]: Hungary Embracing Globalization: The Challenge Of Competitiveness. *Montenegrin Journal of Economics*, 3(5), 27–34. o.
- Demeter Krisztina – Gelei Andrea – Jenei István – Nagy Judit [2008]: Tevékenységmenedzsment. Aula Kiadó Kft., Budapest.
- Dobák Miklós – Antal Zsuzsanna [2010]: Vezetés és szervezés – Szervezetek kialakítása és működtetése. Aula Kiadó, Budapest.
- Éltető Andrea [2013]: Változó világkereskedelem. Világgazdasági Intézet. Letölthető: http://vilaggazdasagi.blog.hu/2013/10/02/valtozo_vilagkereskedelem; Letöltés: 2014.03.09.
- Gelei Andrea [2010]: Az ellátási lánc menedzsmentje. In: *Czakó Erzsébet – Reszegi László* (szerk.): Nemzetközi vállalatgazdaságtan. Alinea Kiadó, Budapest, 13. fejezet, 413–441. o.
- Gereffi, G. – Humphrey, J. – Sturgeon, T. [2005]: The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, Vol. 12., No. 1., 78–104. o.
- Granovetter, M. S. [1973]: The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, Vol. 78., No. 6., 1360–80. o.
- Håkansson H. – Persson G. [2004]: Supply Chain Management and the Logic of Supply Chains and Networks. *The International Journal of Logistics Management*; Vol. 15., No. 1., 15–26. o.
- Halászné Sipos Erzsébet [2013]: Döntés a kiszervezésről; In: *Gelei Andrea* (szerk.): Logisztikai döntések – fókuszban a disztribúció. Akadémiai Kiadó, Budapest, 287–315. o.
- von Hippel, E. [1994]: Sticky information and the locus of problem solving: Implications for innovation. *Management Science*, Vol. 40., No. 4., 429–439. o.
- Hunya Gábor – Sass Magdolna [2006]: Nyer-e Magyarország a termeléskihelyezéssel? *Külgazdaság*, L. évf., 2. sz., 33–53. o.
- Jahns, C. – Hartmann, E. – Bals, L. [2006]: Offshoring: Dimensions and diffusion of a new business concept. *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 12., No. 4., 218–231. o.
- Jensen, P. D. Ø. – Larsen, M. M. – Pedersen, T. [2013]: The organizational design of offshoring: Taking stock and moving forward. *Journal of International Management*, Vol. 19., No. 4., 315–323. o.
- Kaplinsky, R. [2004]: Spreading the Gains from Globalization – What Can Be Learned from Value-Chain Analysis? *Problems of Economic Transition*. Vol. 47., No. 2., 74–115. o.
- Kedia, B. L. – Mukherjee, D. [2009]: Understanding offshoring: A research framework based on disintegration, location and externalization advantages. *Journal of World Business*, Vol. 44., No. 3., 250–261. o.
- Kocsis Éva – Szabó Katalin [2000]: A posztmodern vállalat. Tanulás és hálózatosodás az új gazdaságban. Oktatási Minisztérium, Budapest.
- KPMG [2009]: Logisztikai Outsourcing Magyarországon 2009. KPMG Tanácsadó Kft., 7–10. o. Letölthető: www.kpmg.hu, Letöltés ideje: 2016. 10.13.
- Krugman, P. [1991]: Geography and Trade. Leuven University Press, Leuven – Belgium – MIT Press, Cambridge MA.

- Kumar, K. – van Fenema, P.C. – von Glinow, M. A. [2009]: Offshoring and the global distribution of work: Implications for task interdependence theory and practice. *Journal of International Business Studies*, Vol. 40., No. 4., 642–667. o.
- Lam, J. S. L. – Zhang, L. [2014]. Enhanced logistics service provider framework for higher integration and efficiency in maritime logistics. *International Journal of Logistics Research and Applications*, Vol. 17., No. 2., 89–113. o.
- Lewin, A. Y. – Peeters, C. [2006]: Offshoring work: business hype or the onset of fundamental transformation. *Long Range Planning*, Vol. 39., No. 3., 221–239. o.
- Makó Csaba – Illésy Miklós – Csizmadia Péter [2008]: A gazdasági fejlődés új útjainak keresése: A szervezeti innovációk szerepének felértékelődése I. rész. *Társadalomkutatás*, 26. évf., 3. sz., 337–354. o.
- McIvor, R. [2000]: A practical framework for understanding the outsourcing process. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 5., No. 1., 22–36. o.
- Mudambi, R. – Venzin, M. [2010]: The Strategic Nexus of Offshoring and Outsourcing Decisions. *Journal of Management Studies*, Vol. 47., No. 8., 1510–1533. o.
- Murtha, T. P. – Kenney, M. – Massini, S. [2006]: Call for papers, special issue of *Journal of International Business Studies*: Offshoring Administrative and Technical Work: Implications for Globalization. *Corporate Strategies and Organizational Designs*.
- Porter, M. [1985]: *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York.
- Pyndt, J. – Pedersen, T. [2006]: *Managing Global Offshoring Strategies: A Case Approach*. Copenhagen Business School Press.
- Rechnitzer János [2008]: A regionális fejlődés erőforrásainak átrendeződése, új súlypont a tudás. In: *Lengyel Imre – Lukovics Miklós (szerk.): Kérdőjelek a régiók gazdasági fejlődésében*. JATEPress, Szeged, 13–25. o.
- Sass Magdolna [2010]: Foreign Direct Investments and Relocations in Business Services. What are the Locational Factors? The Case of Hungary. *Documentos de trabajo – Working Papers (Instituto Complutense de Estudios Internacionales)*, Nueva época, Vol. 28., No.1., 44–63. o.
- Stabell, C. B. – Fjeldstad, Ø. D. [1998]: Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 19., No. 5., 413–437.o.
- Stadler, H. – Kilger, C. (ed.) [2008]: *Supply Chain Management and Advanced Planning – Concepts, Models, Software, and Case Studies*. 4th Edition. Springer Verlag, Berlin Heidelberg.
- Szalavetz Andrea [2012]: Micro-level aspects of knowledge-based development: measuring quality-based upgrading in MNCs' Hungarian subsidiaries. *International Journal of Knowledge-Based Development*, Vol. 3., No. 4., 313–330. o.
- Szalavetz Andrea [2016]: Szakosodás és feljebb lépés a multinacionális vállalatok globális értékláncaiban belül – Magyarországi feldolgozóipari leányvállalatok tapasztalatai. Akadémiai Doktori Értekezés.
- Szulanski, G. [1996]: Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17. Special Issue 2., 27–43. o.
- Thompson, J. D. [1967]: *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York, McGraw-Hill.
- Török Ádám [1986]: *Komparatív előnyök. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest*.
- U.N. UNCTAD [1996]: *World Investment Report 1996, Investment, Trade and International Policy Arrangements*. New York.