

Magyar vállalatok külföldi tőkeberuházásai: helyzetkép a járvány tükrében

Outward Foreign Direct Investments of Hungarian Companies: Their Situation in the Light of the Pandemic

Endrődi-Kovács Viktória és Goreczky Péter
https://doi.org/10.47707/Kulugyi_Szemle.2021.4.6

Összefoglaló: A Covid19-járvány világszerte jelentős mértékben csökkentette a külföldre irányuló beruházási kedvet. Ennek ellenére a magyar külgazdasági törekvések között továbbra is nagy hangsúlyt kap a hazai vállalatok tőkekihelyezéseinek a támogatása. A jelen tanulmány célja annak a kiderítése, hogy a pandémia hogyan hatott Magyarországon tőkekihelyező vállalatokra, miként befolyásolta a külföldi beruházási stratégiájukat, illetve a válság nyomán változott-e az állami támogatások iránti igény. A tanulmány elkészítése során a módszertani eszközök közül a szekunder adatok elemzésével, illetve a tőkekihelyező magyar vállalatokkal készített interjúkon alapuló esettanulmányokkal éltünk. A fő konklúzióink, hogy a járvány nem befolyásolta érdemben sem a már előkészítési fázisban lévő projekteket, sem a jövőbeni beruházások iránymát, vagyis összességében a válság nem csökkentette a vizsgálatba bevont cégek külföldi beruházási hajlandóságát. A tanulmány fő értéke az elvégzett primer kutatás, illetve a választott téma, amelyről eddig csak kevés hazai elemzés született.

Kulcsszavak: magyar OFDI, magyar tőkekihelyezés, koronavírus, állami támogatások

Abstract: *The pandemic negatively affected the foreign direct investments at global level. However, the outward foreign direct investments (OFDI) of Hungarian companies have still received a growing attention within the external economic strategy. The aim of this study is to show how the pandemic has affected the Hungarian outward investor companies, their investments and whether they need national support in realizing investments. Applied methodological tools include the analysis of secondary data and case studies based on interviews with Hungarian outward investor companies. The main conclusions are that the*

pandemic haven't affected significantly the Hungarian OFDIs, their directions and companies' willingness to invest. Main values of this study are the conducted primary research and the topic itself, about which only a few domestic studies have been published so far.

Keywords: *Hungarian OFDI, Hungarian outward investment, coronavirus, state subsidies*

Bevezetés

A rendelkezésre áll statisztikák szerint a pandémia világszerte súlyosan érintette a közvetlen külföldi beruházásokat (*Foreign Direct Investments*, FDI): az ENSZ Kereskedelmi és Fejlesztési Konferenciájának (UNCTAD) a legfrissebb jelentése szerint 2019 és 2020 között 35 százalékkal esett vissza a mértékük. Ez 20 százalékkal alacsonyabb szintet jelent, mint a legutóbbi, 2008–2009-es globális gazdasági világválság idején. Mindez azt mutatja, hogy az 1990-es évek óta nem volt ilyen alacsony a megvalósított közvetlen külföldi beruházások mértéke (UNCTAD, 2021a).

A tanulmány elkészítése során alapvetően három kérdésre összpontosítottunk:

- Milyen nehézségeket okozott 2020-ban a magyar vállalatok külföldi termelőüzemeinek a működésében a Covid19-járvány kitörése?
- Hogyan hatott a pandémia a hazai tőkekihelyező vállalatok külföldi beruházási stratégiájára, terveire?
- Hogyan változott a válság miatt a külföldi FDI-projektek megvalósításához elnyerhető állami támogatások iránti igény?

A tanulmány alapvetően a fenti kérdések mentén épül fel, és négy fejezetre osztható. A módszertani ismertető utáni első részben bemutatjuk, hogy a pandémia hogyan befolyásolta a kifelé irányuló közvetlen külföldi tőkeberuházásokat (*Outward Foreign Direct Investments*, OFDIs), kiemelve a folyamatok strukturális vonulatait (motiváció, a globális értékláncokban bekövetkezett változások, digitalizáció, az



Ipar 4.0 jelentőségének a növekedése). A második fejezetben azt vizsgáljuk, hogy az elérhető statisztikai adatok alapján hazánkban hogyan alakultak a kifelé irányuló közvetlen külföldi beruházások 2020 eleje óta. A harmadik fejezet öt kiválasztott magyar vállalat külföldi beruházásait elemzi a pandémia tükrében, a levonható általános következtetésekre összpontosítva. Az utolsó rész pedig arról szól, hogy a magyar állam jelenleg milyen eszközökkel támogatja a vállalatok OFDI-projektjeit, és ez hogyan változott a világjárvány hatására.

Módszertan

Tanulmányunk elkészítése során mind kvantitatív, mind kvalitatív elemzési eszközöket felhasználtunk. A rendelkezésre álló közvetlen külföldi beruházási adatok elemzését vállalati esettanulmányokkal egészítettük ki, amelyek részletesebb és teljesebb képet mutatnak arról, hogyan érintette a válság a magyar tőkekihelyezéseket. A közvetlen külföldi beruházások adatait a Magyar Nemzeti Bank gyűjti össze; módszertani megfontolásokból annak a speciális célú vállalatok nélküli, az átfolyó tőkétől és az eszközportfólió-átrendezéstől megtisztított adatsorait használtuk fel. Emellett az UNCTAD legfrissebb adatsorait is figyelembe vettük a kutatás során. A vállalati esettanulmányok elkészítéséhez – részben primer kutatásként – 2021 márciusa és júniusa között félig strukturált interjúkat készítettünk több, a tőkekihelyezés szempontjából releváns hazai vállalattal. Az interjúk elkészítésénél a lehetséges kutatói hibák minimalizálása érdekében, illetve a hatás és etika szempontjából Almadi Sejla (2018, 8. o.) előirányzásait követtük.

Az esettanulmányokban szereplő öt magyar vállalat (Richter Gedeon Nyrt., Tungsram Operations Kft., MOL-csoport, Agrofeed Kft. és Master Good Kft.) kiválasztásánál arra törekedtünk, hogy a pandémia által eltérő mértékben érintett iparágakban működő cégeket kérdezzünk meg, és ez által kapjunk teljesebb képet arról, hogy a válság milyen hatást gyakorolt a hazai vállalatok tőkekihelyezésére. Mivel valamennyien termelő beruházásokat hajtanak végre (és az ilyen projektek összetettebbek, mint a szolgáltatóipari beruházások

vagy a vállalati felvásárlások), ezért a velük készült interjúk alapján összeállított esettanulmányok megfelelőek a többféle szempont szerint történő elemzéshez.

A birtokunkba jutott információk közül terjedelmi korlátok miatt csak a legfontosabbakat szerepeltetjük a tanulmányban, három téma szerinti csoportosításban:

- A pandémia hogyan érintette a vállalat által már megvalósított beruházásokat?
- Megváltoztatta-e a világjárvány a vállalat külföldi beruházási stratégiáját?
- Változott-e a jövőbeli külföldi beruházásokhoz szükséges állami támogatások iránti igénye?

A vállalati esettanulmányok kiegészítéseként interjút készítettünk a Magyar Exportfejlesztési Ügynökség (HEPA) munkatársaival, amely során arra kerestük a választ, hogyan változott az államnak a magyar OFDI-projektek támogató eszközrendszere a pandémia hatására, illetve milyen tapasztalatokat gyűjtöttek az elmúlt 1-1,5 évben a hazai vállalatok külföldi beruházási tevékenységével kapcsolatban.

Természetesen a minta – az alacsony elemszámból adódóan – nem tekinthető reprezentatívnak, ugyanakkor fontos információkkal, tanulságokkal szolgálhat a magyar szakirodalom számára arról, hogyan érintette a magyar termelő vállalatok kifizetéseit a pandémia, megfigyelhető-e a magyar tőkebefektetések terén is a globális szinten előre vetített változások (például a globális értékláncok átalakulása, a digitalizáció növekvő szerepe) és hogyan reagált a magyar beruházás-ösztönző politika a változásokra.

A pandémia hatása a közvetlen külföldi beruházásokra

A Covid19 jelentős hatást gyakorolt a globális termelésre és az értékláncokra, ami stratégiai kihívások elé állította a vállalatok vezetőit. 2020 során a pandémia megnehezítette a Kínából és más ázsiai országokból származó nyersanyagimportot, sok esetben meg is szakította a



beszállítói láncokat. A nem létfontosságú termékek és szolgáltatások iránti kereslet visszaesése, a kormányok által bevezetett utazási és egyéb korlátozások, valamint a megbetegedések szintén megnehezítették a vállalatok működését. Globális szinten pedig munkaerőválság alakult ki, amin az egyes országok különböző intézkedésekkel próbáltak enyhíteni (Kumar Luthra, Mangla és Kazançoğlu, 2020).

Ami a közvetlen külföldi beruházásokat illeti, a Covid19-válság csak felerősítette a világban tapasztalható, egyre csökkenő trendet. A korábbi évek növekedését követően az UNCTAD 2020. márciusi becslései szóltak először arról, hogy 5–15 százalékos visszaesés következhet be 2020-ban, illetve 2021-ben a 2019-es szinthez képest (UNCTAD, 2020a). A Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD) két hónappal később – az optimista forgatókönyv szerint – már 30 százalékos visszaesést prognosztizált 2020-ra (OECD, 2020). 2020 júniusában (UNCTAD, 2020b) és 2021 januárjában pedig az UNCTAD már 40 százalékos visszaesésről számolt be, és 2021-re is 5–10%-os visszaesést vetített előre (UNCTAD, 2021b). A közelmúltban megjelent jelentése szerint az UNCTAD 35 százalékos visszaesést mért 2020-ra vonatkozóan, ami 20 százalékkal alacsonyabb szintet jelent, mint amilyen a 2009-es válság idején volt. Az előrejelzések azt mutatják, hogy 2022-re viszont már növekedés várható, ami a globális értékláncok helyreállításának, a tőkeállomány feltöltésének, a globális gazdaság fellendülésének, illetve az ellenálló képesség érdekében történő szerkezetátalakításnak a következménye lesz. A kilábalás sikere természetesen annak is a függvénye, hogy az egyes államok milyen gazdaságösztönző programokat vezetnek be (UNCTAD, 2021a; UNCTAD, 2021b).

Az UNCTAD-nak a pandémia okozta válság elején készített felmérésekor az általános befektetési trendeket meghatározó száz vezető multinacionális vállalat több mint kétharmada nyilatkozott úgy, hogy a járvány által leginkább érintett területeken már lassítja a tőkekiadásokat. A többségük alacsonyabb nyereséggel számolt – ami jóval mérsékeltebb újrabefektetett jövedelmet jelent (UNCTAD, 2020a). Az OECD elsősorban a növekvő adósságállománnyal és a csökkenő

likviditással magyarázta a vállalatok beruházásainak a visszaesését (OECD, 2020). Az IBM Institute for Business Value és az Oxford Economics 2020-as közös felmérése során különböző iparágakból több mint ötszáz vezetőt kérdeztek meg a vállalatuk beruházási terveiről. A válaszok összesítéséből kiderült, hogy a 2020-ra tervezett külföldi beruházásaik 3 százalékát törölték, 13 százalékát pedig elhalasztották. Az ipari termelés ugyanakkor ennél jelentősebb mértékben esett vissza, és csak 2020 decemberére állt helyre világszinten (International Labour Organization, 2021).

A legtöbb külföldi beruházási projektet az autóipari OEM-ek és elektronikai vállalatok törölték vagy halasztották el. A vegyipar, az IT-szolgáltatások, a közlekedés, az élettudományok és a gyógyszeripar területén működő cégek különböző arányban elhalasztották, de nem törölték azokat. Közép- és hosszú távon ugyanakkor a vállalatok kisebb mértékben (4 és 2, illetve 2 és 1 százalékban) számítanak a beruházási terveiknek a járvány miatti elhalasztására, illetve törlésére, mint 2020-ban (Dencik, Gijpers, Spee, van Hove és Zaharchuk, 2020, 6. o.). A *McKinsey* (2021) és az UNCTAD (2021a) nemrég viszont arra mutatott rá, hogy a világ vezető nagyvállalatai 2020-ban a Covid ellenére is növekedést tudtak elérni a bővülés mind a négy dimenziójában: az alaptervékenységek bővítése, a földrajzi terjeszkedés, az értékláncban történő előrelépés, valamint az új tevékenységek felé való elmozdulás terén egyaránt. Emellett a csökkenő bevételek ellenére jelentősen tudták növelni a készpénzállományukat, ami a nagyvállalatoknak a válsággal szembeni jobb ellenálló képességét jelzi.

Összességében jelentősebb mértékben a fejlett országokba irányuló FDI csökkent, ami elsősorban a nagyobb tőkeigénnyel és kockázattal járó zöldmezős beruházásokat érintette. Ez utóbbiak száma leginkább a bányászatban, az energia-, az olaj- és gázszektorban, illetve az ingatlanpiacon és a közlekedési infrastruktúra területén esett vissza. Az ágazati megoszlás tekintetében az ipari beruházások nagyobb mértékben csökkentek, mint a szolgáltatások szektorába irányuló FDI. Ez utóbbiban nagy szerepet játszik az IKT-szektor felértékelődése (UNCTAD, 2021a, 9.o.).



Az UNIDO 2020. augusztusi elemzése szerint a hagyományos gyártó vállalatok, amelyek az év első felében a túlélés érdekében elsősorban a likviditás növelésével voltak elfoglalva, a továbbiakban komolyan meg fogják kérdőjelezni a meglévő ellátásilánc-modelleket. Az alacsony munkaerő-költségű országok termelési helyszíneként korábban meglévő vonzereje csökken (hatékonyságra törekvő FDI), az ellátási láncok esetében pedig a kockázat csökkentése érdekében rövidítésre és átstrukturálásra lehet számítani. E folyamat eredményeként a vállalatközi és a vállalaton belüli értékláncok jelentősen eltérhetnek. Az FDI-projektek számának az alakulása azt mutatja, hogy mindez már 2020 nyarán elkezdődött (East és Kaspar, 2020).

A tőkeberuházásokat jelentősen befolyásolja a globalizáció mértéke; az utóbbinak a megingása már a Covid-járvány előtt is megfigyelhető volt az olyan folyamatok révén, mint a kínai–amerikai kereskedelmi háború, a nem vámjellegű új protekcionista intézkedések bevezetése, a brexit vagy az összeolvadásoknak és a felvásárlásoknak az elutasítása nemzeti érdekekre hivatkozva (East és Kaspar, 2020).

David East és Martin G. Kaspar (2020), valamint az *IBM* (2021) elemzése arra is felhívja a figyelmet, hogy várhatóan most nem lesz visszatérés a korábbi üzletmenethez úgy, ahogyan történt az a fukusimai földrengés vagy a thaiföldi áradások után. Míg a korábbi megingásokat követően a gyártóknak a reális alternatívák hiánya, a lassan fejlődő gyártástechnológia és a változó piaci dinamika miatt a lehető leghamarabb vissza kellett térniük az addigi üzleti modelljükhez, ezek a tényezők napjainkra megváltoztak, és a digitalizáció, az automatizáció, valamint az Ipar 4.0-hoz köthető gyártástechnológiák egyre szélesebb körű lehetőségeket kínálnak. A hatékonyságkereső motiváció helyett pedig a fejlődő, feltörekvő országokba irányuló beruházások terén egyre inkább a piackeresés kerül előtérbe. Az értékláncokat úgy építik fel a vállalatok, hogy azok egy újabb válsággal szemben ellenállóbbak legyenek: a regionális értékláncok szerepe nőni fog, és míg a hagyományos üzemek például targoncakölcsönzési lehetőségeket és gépgyártási képességeket kerestek a vállalat közvetlen közelében, addig az intelligens gyártáshoz elsősorban

adatkutatókra, elektronikai szakemberekre lesz szükség. Ezek a változások azonban nem radikális módon, hanem folyamatosan, idővel gyorsuló fejlődésként fognak végbemenni. A közvetlen hatásuk ugyanakkor a jövőbeni FDI-folyamatokban is érezhető lesz.

Az UNIDO elemzése szerint a vállalatok azonban nem bontják le a méretgazdaságosság elve szerint kialakított telephelyeiket, inkább új vagy helyettesítő beruházások révén fogják követni a jövőbeli ellátási lánc paradigmáját (East és Kaspar, 2020). Ezt az UNCTAD (2021a, xii–xiii. o.) legfrissebb jelentése is alátámasztja, amely szerint három lehetséges út létezik a vállalatok számára a globális értékláncok megerősítésére, és közülük éppen az újratervezésük a legvalószínűtlenebb forgatókönyv – elsősorban a költségvonzat miatt. Ehelyett inkább az értékláncmenedzsment hatékonyabb megoldásaira (tervezés és előrejelzés, a rugalmasság növelése) vagy – a kockázat csökkentése érdekében – a fenntarthatóságra helyezik majd a hangsúlyt. Az elemzések szerint a vállalatok várhatóan a termelés biztonságának és fenntarthatóságának a növelésére fognak fókuszálni. Ehhez felgyorsítják az ellátási lánc digitalizációját, robotikával támogatott automatizálást vezetnek be, illetve diverzifikálják az ellátási láncban részt vevő partnereiket (amennyiben ez az adott iparág jellege miatt lehetséges). A jelentések megállapítják, hogy a fenntarthatóság fokozására akkor van lehetőség, ha az országok és régiók kihasználják az új ipari forradalmat, és legyőzik az egyre növekvő gazdasági nacionalizmust.

A pandémiának a külföldi tőkekihelyezésekre gyakorolt hatásáról eddig kevés tudományos publikáció jelent meg. Ying Fang, Alan Collins és Shujie Yao (2021) a kínai OFDI-adatoknak a Covid19 tükrében történt vizsgálatakor megállapította, hogy a tőkebefektetések 2020 októberéig csökkentek, majd ismét növekedésnek indultak. A beruházási döntésekre a járvány kitörése nem volt jelentős mértékű hatással, annál inkább a fejlett országoknak a Kínát érintő szankciói, technológiai korlátozásai. Ezért a jövőben az ország olyan beruházási célpontokat keres, amelyek földrajzilag közelebb helyezkednek el hozzá, illetve amelyekkel szoros kétoldalú kereskedelmi és beruházási kapcsolatokat tud ápolni. Smita Shukla és Megha Bansal (2020) arra a



következtetésre jutott, hogy a pandémia stratégiai szempontból nem befolyásolta az indiai FDI-kihelyezéseket sem.

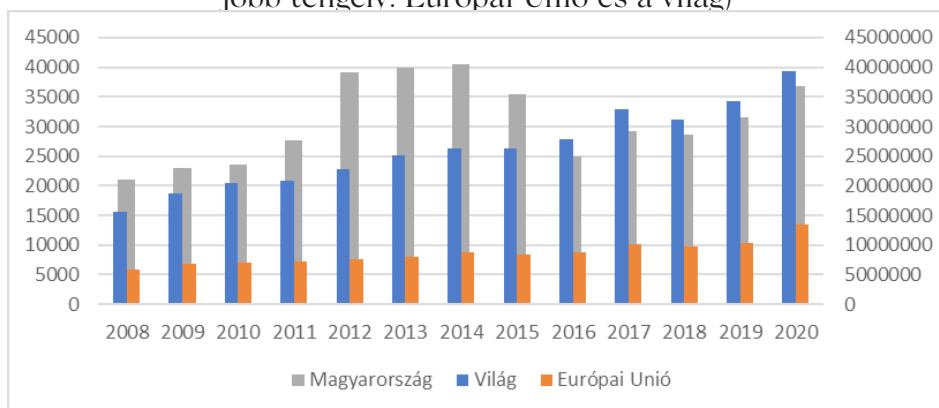
A magyar szakirodalomban még nem jelent meg tanulmány az FDI-kihelyezések kapcsán. Túróczi Imre, Mester Éva és Zéman Zoltán (2020) a magyar gazdaságpolitikának a Covid19-re adott válasz függvényében hozott intézkedéseit elemezte. Tanulmányukban megállapították, hogy a fiskális és monetáris intézkedések a vállalatok túlélését, valamint a válságra jól reagálók növekedésének az elősegítését is szolgálták. Hasonló eredményre jutott Báger Gusztáv és Parragh Bianka (2020) elemzése, amely szerint a magyar járványkezelés sokrétű, és versenyképességi szempontból az Európai Unión belül az egyik leghatékonyabb volt.

Összességében azonban kijelenthető, hogy a témáról jelenleg kevés nemzetközi szakirodalom áll rendelkezésre, hazai elemzés pedig nem jelent meg. Tanulmányunkkal ezt a kutatási rést szeretnénk be-tölteni.

A magyar tőkekihelyezések alakulása a pandémia időszakában

A koronavírus-járvány hazánkat érdemben 2020 márciusában érte el, amelyre válaszul az üzletmenetet jelentős mértékben befolyásoló korlátozásokat vezetett be a kormány. 2019 a hazai üzleti szféra szempontjából kiemelkedő év volt: a ténylegesen működő vállalkozások száma növekedett, a teljesítménymutatók (a foglalkoztatottak száma, az értékesítésből származó nettó árbevétel, a tényezőköltségen számított hozzáadott érték) pedig szintén emelkedést mutattak minden vállalati létszám-kategóriában. A teljes képhez hozzátartozik ugyanakkor az is, hogy a közepes és nagyvállalatok teljesítménye, termelékenysége jellemzően magasabb szintű. Ezt támasztja alá az a tény is, hogy az egy foglalkoztatottra jutó árbevétel és exportértékesítés esetében a teljesítményük kiemelkedőnek mondható, és növekvő tendenciát mutat (ugyanaz a mikro- és kisvállalkozásokról nem állítható) (KSH, 2021 adatai alapján).

1. ábra¹
A közvetlentőke-befektetések külföldi állománya 2008 és 2020 között
(millió USD; bal tengely: Magyarország;
jobb tengelv: Európai Unió és a világ)



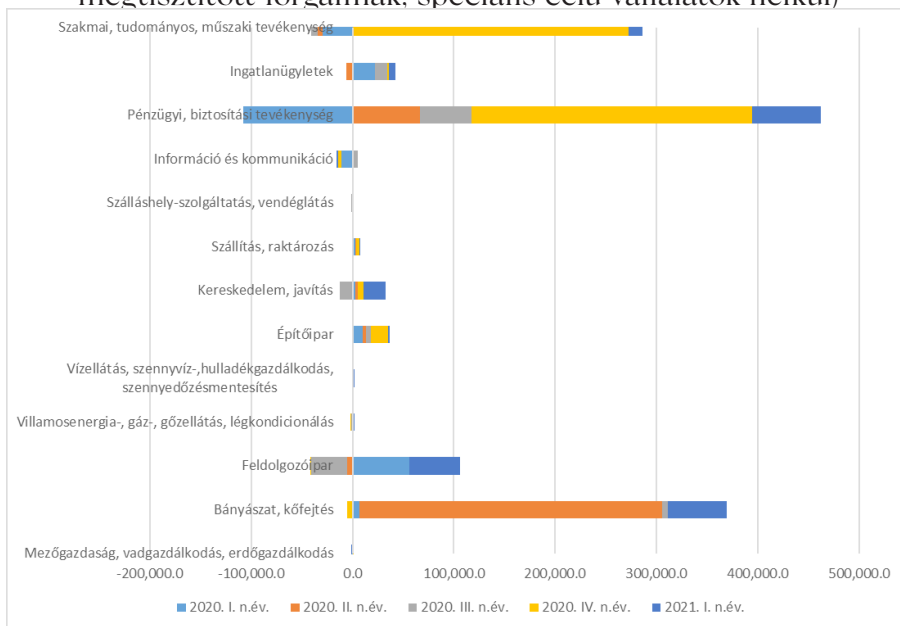
A pandémia előtti években a kifelé irányuló közvetlen külföldi beruházások állományi adatainak tekintetében is növekedés volt megfigyelhető, mind globális, mind európai és hazai viszonylatban (1. ábra). Az ábrából az is kiderül, hogy kis és nyitott gazdaságként Magyarország tőkekihelyezési tevékenysége a globális és az európai trendeket követi. Habár a globális áramlás kapcsán az UNCTAD 2019 és 2020 között visszaesést mért (lásd: előző fejezet), az FDI-áramlások összege világszinten pozitív maradt, a külföldi tőkebefektetések állományi adataiban pedig növekedést figyelhető meg. Ez a megállapítás igaz az Európai Unió esetében is, bár a tagállamok kifizetési tevékenységei között nagy különbségek találhatók. Hazánk akkoriban szintén növelte a külföldi tőkekihelyezéseit. Összességében tehát 2019-ről 2020-ra a közvetlentőke-befektetések külföldi állománya globális, európai és hazai szinten egyaránt növekedett (UNCTAD, 2021c). Az UNCTAD (2021a) elemzése szerint annak ellenére, hogy a válság során a globális FDI-áramlás drasztikusan visszaesett, a nemzetközi termelés továbbra is fontos szerepet játszik a gazdasági növekedés és fejlődés támogatásában. Ez lehet az oka annak, hogy az állományi adatok összességében nem mutatnak csökkenést, sőt a vizsgált időszakban bővülni tudott a külföldi leányvállalatok felhalmozott tőkekészlete.

1 Forrás: az UNCTAD, 2021c statisztikái alapján.



2. ábra²

Az OFDI-tranzakciók ágazatonkénti megoszlása és egyenlege
(millió forint; az átfolyó tőkéből és az eszközportfólió-átrendezéstől
megtisztított forgalmak, speciális célú vállalatok nélkül)



Az ágazati trendek megfigyelésével megállapítható, hogy – a globális folyamatokkal összhangban – 2020. I. negyedéve óta a legtöbb magyar tőkekihelyezés a szolgáltatások szektorában valósult meg, s ezzel megelőzi a feldolgozóipari beruházásokat. Ezen belül is a pénzügyi és biztosítási, valamint a szakmai, a tudományos és a műszaki tevékenységek emelkednek ki (lásd 2. ábra). Az utóbbi esetében az üzletvezetési, vezetői tanácsadás terén történtek nagyobb beruházások, míg – a globális trendekkel ellentétben – az IKT-szektorban nem voltak számottevő mértékű tőkekihelyezések. A feldolgozóipari beruházások közül a számítógépek, az elektronikai, illetve optikai termékek gyártása, az élelmiszer-, ital- és dohánygyártás, valamint a kokszyártás és a kőolaj-feldolgozás emelkedik ki (MNB, 2021). A bányászat és a kőfejtés területein, valamint az építőiparban folytatott

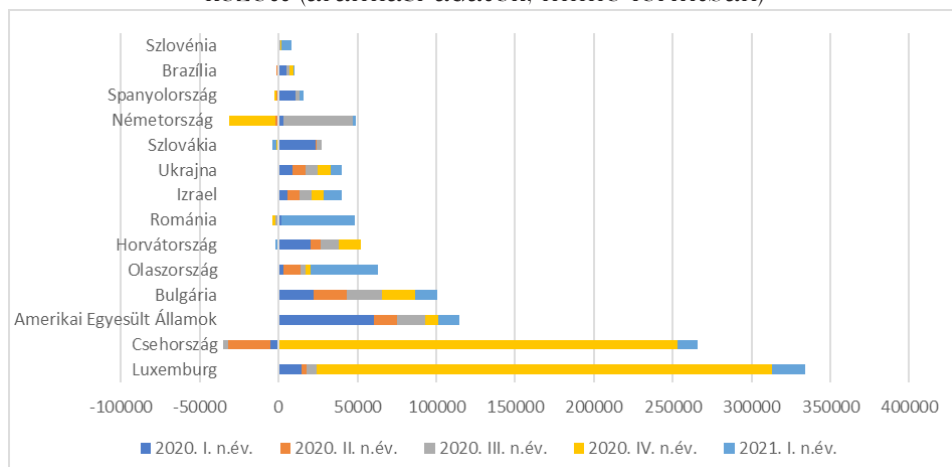
2 Forrás: az MNB, 2021 statisztikái alapján.

külföldi beruházások szerepe is jelentős volt a megfigyelt időszakban. Ezek a trendek összhangban vannak a korábbi évek magyar OFDI-forgalmaival, illetve állományi adataival (*MNB*, 2021 alapján).

A tőkekifektetések irányát tekintve (lásd 3. ábra) megállapítható, hogy a magyar OFDI legfontosabb célpontjai nem változtak túlságosan a pandémia hatására, vagyis továbbra is azokba az országokba (Horvátország, Szlovákia, Izrael, Bulgária, Románia) áramlik elsősorban a magyar tőke, amelyekben 2019-ben és a korábbi években is a legtöbb beruházás megvalósult, illetve ahol a magyar tőkeállomány értékei a legmagasabbak (*MNB*, 2021 adatai alapján). Az egyedüli kivételnek Luxemburg tekinthető, amelynek szerepe vélhetően a 2020. IV. negyedévben tapasztalt ágazati trendekkel összhangban értékelődött fel.

3. ábra¹

A magyar OFDI 15 vezető célországa 2020 I. és 2021. I. negyedéve között (áramlási adatok, millió forintban)



¹ Forrás: az *MNB*, 2021 statisztikái alapján. Megjegyzés: a jelen tanulmányban az adóoptimalizálás szempontjából releváns országok (Hollandia, Ciprus, Írország) eseteit nem vizsgáljuk.



A Covid-válság és a magyar vállalatok külföldi tőkeberuházásai: esettanulmányok

Ahogy arról korábban szó volt, a Covid-járványnak a magyar vállalatok külföldi beruházásaira gyakorolt hatásait termelő vállalatokkal készített interjúk révén térképeztük fel. A vizsgálatba a MOL-csoportot, a Richter Gedeon Nyrt.-t, az Agrofeed Kft.-t, a Master Good Kft.-t, valamint a Tungsram Operations Kft.-t vontuk be.

A Covid-járvány hatása a külföldi termelőegységek működésére

A Richter Gedeon külföldi termelőegységeinek működésében a járvány kitörése ugyanolyan nehézségeket okozott, mint a magyarországi gyáregységek esetében. A folyamatos készütlenség, a kockázatok csökkentését szolgáló intézkedések, a járvány terjedésének a megelőzését célzó országos és vállalati szintű szabályok megnehezítették a termelőüzemek napi működését. A járvány második és harmadik hullámában a megbetegedések, illetve a beteg dolgozókkal közvetlen fizikai kapcsolatba került elsődleges kontaktok karanténba kerülése miatt adódtak működési nehézségek, amelyeket szervezéssel, esetenként hétvégi túlórákkal tudott kezelni a vállalat. A gyártást a járvány miatt nem kellett felfüggeszteni, csúszások is csak ritkán és nagyon minimális mértékben fordultak elő.

A MOL külföldi termelőegységeinek működésében a járvány kitörését követően az utazási korlátozások okoztak nehézséget, ám a cég rövid idő alatt átállt az online munkavégzésre, amelyhez javarészt már rendelkezésre állt a szükséges infrastruktúra. Sem a norvégiai és pakisztáni lelőhelyek kitermelésének az előkészítését, sem a szükséges elemzések elvégzését nem hátráltatja közvetlenül a járvány. Ami a töltőállomás-hálózatot illeti, 2020 tavaszán el tudták látni a határon túli kutakat is, csupán néhányat kellett rövid időre átmenetileg bezárni az alacsony forgalom miatt. A logisztika és a beszerzés viszont általánosságban megnehezedett. A járvány nem okozott problémákat a helyi partnerekkel történő együttműködésben, a szerepük ugyanakkor a válság hatására még inkább felértékelődött.

A Tungsram jellemzően vegyesvállalati formában működteti a külföldi beruházásait: a helyi partner biztosítja a helyszínt és a munkaerőt, a magyar cég pedig a technológiát. Az e modell szerint működő szaúd-arábiai összeszerelő üzemben nem állt le a termelés a Covid-járvány miatt, és csúszás sem fordult elő a megrendelések teljesítésében. Érdekességként megemlíthető, hogy a termelés a hazai gyáregységekben sem állt le, ugyanakkor előfordultak logisztikai nehézségek, elsősorban az alkatrész-utánpótlás terén. Az alkalmazottak egy részét át kellett irányítani más területekre, a gyártásban dolgozók létszámát azonban nem kellett csökkenteni. A járvány kitörését követően a online munkavégzésre való átállás két hét alatt lezajlott a vállalat központjában, valamint az összes leányvállalatánál is. Ez nem csupán a munkavállalók védelmét, de a munkamenet zavartalan folytatását is biztosította. A válság ellenére a cégnek sikerült megőriznie a külföldi partnerkapcsolatait, amelyek a jövőbeni OFDI-projekteknel kulcsfontosságúnak bizonyulhatnak.

A koronavírus-járvány Vietnamban is átrendezte a fogyasztói szokásokat, az éttermek és az iskolák bezárása pedig az országban csirkefeldolgozó üzemet működtető magyar Master Good Kft. üzletmenetét is negatívan érintette. Az üzemet a járvány következtében nem kellett teljesen leállítani ugyan, ám a kereslet visszaesése miatt a termelés csökkentésére volt szükség: először 60, majd 30 százalékra. A cégtől kapott információk szerint a heti vágási mennyiség így 2020. április és december között 15.000–20.000 darabra esett vissza, s ennek következtében a heti munkarend megváltoztatása és a napi munkaidő csökkentése is szükségessé vált. A cég vezetői 10–15 százalékos természetes lemorzsolódást tapasztaltak, a távozó munkaerő pótlása azonban nem okozott gondot. Összességében tehát sikerült megőrizni a létszámot a vietnami üzemben, nem kellett a válság miatt alkalmazottakat elbocsátani. A hazai vállalatvezetés és a vietnami üzem közti kapcsolattartásban sem mutatkoztak nehézségek, amiben fontos érdemei voltak az üzem vietnami vezetőjének.

Az Agrofeed 2016-ban megnyitott oroszországi üzemének a létrehozását elsősorban a helyi piacon történő érvényesülés motiválta,



az ottani jelentős regisztrációs korlátok ugyanis megnehezítik a külföldön gyártott takarmánypremix (a teljes értékű takarmány készítéséhez szükséges vitaminokat, ásványi anyagokat tartalmazó koncentrátum) importját. A fő konkurenciának minősülő nyugat-európai vállalatok emiatt többnyire oroszországi gyártóbázissal is rendelkeznek. Az Agrofeed jasznogorszki üzemében dolgozó magyar munkatársak közül a járvány kitörését követően a termelőegység vezetője maradt a helyszínen, a többiek csak októberben tudtak oda visszautazni. A cég értékesítési tevékenységének fontos része a telepi szerviz és menedzsment, illetve az állattartási technológia átadása – e területeken viszont komoly nehézséget jelentettek az utazási korlátozások. A szinte teljesen automatizált termelőüzem működésében ugyanakkor nem okozott fennakadást a válság, a pénzügyi-számviteli-logisztikai folyamatokat pedig Magyarországról is lehetséges ellenőrizni.

A cég oroszországi partnereinek a köre a válság ellenére bővült, így az elért árbevétel is növekedett 2020-ban. Ezzel együtt a Covid-járvány kitörése és az ellátási láncok zavarai nehézségeket okoztak több alapanyag (például a Távol-Keleten gyártott aminosavak és vitaminok) beszerzésében, a konténerhiány következtében pedig a tengeri szállítmányozás ára a többszörösére nőtt. A magas készletszintnek köszönhetően viszont ezek az anomáliák nem okoztak komoly problémát a termelésben, a cég stabilan el tudta látni a partnereit. Az Agrofeed oroszországi üzemében a válság alatt sem állt le az új raktárbázis megépítése, így azt három hónap alatt be is tudta fejezni a cég. Egy esetleges nagyberuházást azonban minden bizonnyal megnehezített volna a kiutazások korlátozása.

A Covid-járvány hatása a cégek külföldi beruházási stratégiájára

A MOL-csoport esetében a járvány kitörése miatt az eredeti tervekhez képest mintegy 25 százalékkal csökkent 2020-ban az organikus tőkeberuházások teljes értéke. Ugyanakkor a cég a válság ellenére is folytatta a stratégiai jelentőségű külföldi beruházásai megvalósítását. E projektek közé tartozik az 1,57 milliárd dollár értékű azerbajdzsáni

akvizíció, amelyet a járvány okozta kiutazási és kapcsolattartási nehézségek ellenére még abban az évben sikeresen le is zárt. A válság kitörése ellenére nem állt le az INA rijekai finomítójában zajló beruházás sem, amelynek eredményeként fűtőolaj helyett dízelolaj előállítására áll át a vállalat. A járvány miatt ugyanakkor előfordultak késések a fejlesztésben. A MOL átmenetileg a stratégiai szempontból nem kiemelt beruházások közül néhány külföldit is leállított.

A Covid-válság miatt nem kerültek be újabb országok a MOL tervezett beruházási helyszínei közé, az esetleges felvásárlási célpontokról pedig az információ érzékenysége miatt nem osztott meg részleteket a vállalat. A járvány hatására felértékelődött és a jövőben várhatóan tovább erősödik a cég regionális szerepe, ezért kevesebb interkontinentális beruházásra lehet számítani a közeljövőben.

A válság nem befolyásolta érdemben a Richter külföldi beruházási stratégiáját: a cégtől kapott információk szerint a járvány miatt nem merült fel üzemek bezárása, de újabb országok sem kerültek fel a vállalat beruházási térképére, és a cég azon sem tervez változtatni, hogy mely terápiás területekre fókuszál. A világjárvány nyomán felértékelődtek a rövidebb, rugalmasabb ellátási láncok és a diverzifikált termelőkapacitások, és ez a struktúra eleve közelebb áll a Richter működési modelljéhez, mint a hosszú, egymástól távol eső helyszínekre építő ellátási láncok.

A Tungsram öt magyarországi gyárában előállított termékek 93 százaléka kerül exportra, s ezt a cég több mint száz országot magában foglaló értékesítési hálózata támogatja. Mindez egy erőteljes bázist jelent a közép-európai piacoknak a regionalizáció jegyében történő ellátásához, az értékláncok rövidülése és a kereslet-kínálati viszonyok kiszámíthatatlanná válása következtében azonban a cég szerint a fejlődéshez további nemzetközi beruházások szükségesek. Az új, Magyarországon kívüli gyárak létrehozása elősegítené az eddig „feltöretlen” vagy logisztikai szempontból nehezen elérhető piacok stabil kiszolgálását és ezáltal a Tungsram piaci részesedésének a növelését. E célt szolgálhatná a folyamatban levő egyiptomi beruházás, a helyi partnerrel közösen létrehozandó, kültéri LED-es lámpatestek



összeszerelésével foglalkozó üzem. A beruházás nem csupán a közel-keleti és észak-afrikai piacokon történő terjeszkedésre kínálna lehetőséget, hanem kaput jelenthetne Afrikába is. A terv szerint a Magyarországról érkező, két-három alkatrészre bontott termék összeszerelése Egyiptomban történne, így a késztermékkel indulhatnának a helyi tendereken is. Az egyiptomi partnercég vezetőjének a beruházás szempontjából igen fontos magyarországi látogatása 2020 tavaszán a járvány kitörése miatt maradt el, a projekt azonban elsősorban nem ezért, hanem az árakra vonatkozó elképzelések eltérései miatt lassult le.

A válság idején az esetleges beruházási célországokban – érthető módon – nem a közvilágítás fejlesztése a rövid távú prioritás. A Tungsram ennek ellenére egy Abu-Dzabiban építendő, kültéri lámpatesteket összeszerelő üzem létrehozásában is gondolkodik, amely mellett egy agrotechnológiai bemutató farm és képzési központ is létesülne. Az összeszerelő üzem megkönnyítené az új partnerkapcsolatok létesítését a cég kulcsfontosságú piacát jelentő régióban. A bemutató farm révén a technológiát ismertetnék meg szélesebb körben, ami új megrendeléseket hozhat. A képzési központra pedig azért van szüksége a vállalatnak, mert számos tendernél feltétel a hosszú távú jelenlét, ahhoz viszont szükség van képzett helyi alkalmazottakra. A járvány megnehezítette a Tungsram számára a pályázat benyújtásához szükséges dokumentumok beszerzését, a korlátozások miatt a cég képviselői nem tudták személyesen felkeresni, illetve kiválasztani a helyszínt, sem találkozni a helyi partnerrel. Az abu-dzabi projektet a cég a Covid-válság ellenére meg akarja valósítani, ám az utazási korlátozások és a szociális távolságtartás esetleges fennmaradása vagy újbóli bevezetése jelentős késést okozhat.

A Master Good esetében a járványt követő első célkitűzés, hogy a Vietnamban működő vegyesvállalat újra profitot termeljen, és a nyereségből végre lehessen hajtani a jövőbeni fejlesztéseket. A cég vezetésének a várakozásai szerint ez legalább másfél évet fog igénybe venni, vagyis a járvány ennyivel tolt ki az új beruházásokat. A vállalatnak folyamatban van egy másik külföldi beruházási projektje is: a Master Good a HEPA pályázatán elnyert támogatás és

önerő felhasználásával Kelet-Szlovákiában, Szomotor (Somotor) községben épít szójabab-feldolgozó üzemet. A helyszínválasztásban szerepet játszott a földrajzi közelség, a magyar ajkú lakosság, illetve az a tény, hogy a szlovák gazdaságpolitika nem kezeli kiemelten a térséget, ezért a magyar cég beruházása különös jelentőséggel bír a helyiek számára. A szójafeldolgozó üzem létrehozásához kapcsolódó beruházást nem lassította a járvány, a projekt előkészítése azonban gyakori kiutazást igényel, ami nehezkesebbé és bonyolultabbá vált a határátlépési korlátozások miatt. A beruházást helyi kivitelezők végzik, a tapasztalatok a cég szerint eddig pozitívnak mondhatók. A Covid-válság a jövőbeni beruházási tervekre sincs hatással a kelet-szlovákiai üzem esetében.

A Covid-válság alapvetően nem változtatott az Agrofeed számára releváns célpiacon listáján. A kialakult kapcsolatrendszer és a földrajzi elérhetőség miatt Oroszország mellett elsősorban Ukrajna, a FÁK-tagállamok, Lengyelország, Csehország és a Balkán érdekes a cég számára. A távolabbi régiók közül a várható népességnövekedés miatt Észak- és Közép-Afrika lehet vonzó piac. A vállalat stratégiája szerint általánosságban ott lehet üzem létrehozásán gondolkodni, ahol legalább egy műszakhoz elegendő megrendeléssel biztosan számolhatnak. A járvány ezen a stratégián nem változtatott.

A Covid-válság nyomán felerősödött átalakulási folyamatok: ellátási láncok rövidülése, fenntarthatóság, digitalizáció

A MOL 2050-ig terjedő víziójának a központi eleme, hogy a cégcsoport Közép- és Kelet-Európa alacsony szén-dioxid-kibocsátású körforgásos gazdaságának a kulcsszereplője legyen. Egy olaj- és gázipari vállalat számára ez nyilvánvalóan kihívás, a MOL azonban elkötelezett amellett, hogy a hagyományos, fosszilisüzemanyag-alapú tevékenységét alacsony CO₂-kibocsátású, fenntartható üzleti modellben működő struktúrává alakítsa át. A cég várakozásai szerint a fenntarthatóság kritériuma egyre drasztikusabban fogja befolyásolni a tőkeberuházásokat, így célkitűzése, hogy 2025-ig 1 milliárd dollárt



fordítson fenntartható tevékenységekre. E szempontból nem határozott meg kiemelt célországokat, a természeti, az infrastrukturális és az üzleti adottságok befolyásolják, hogy hova fognak a fenntartható gazdasághoz köthető technológiákat telepíteni.

A digitális átalakulás a MOL-nál is folyamatban van: például fejlett adatelemzés alkalmazásával igyekeznek előre jelezni a berendezések meghibásodását, s ezzel csökkenthetővé válik a nem várt leállások száma és a karbantartási költség.

A Tungsramnál a cégen belüli digitalizáció fejlesztése és megerősítése folyamatos cél. Az új technológiák többek között repüléstechnikai, agrár-, illetve egészségipari termékeket érintenek, amelyek kiegészülnek a digitalizáció által meghatározott olyan területekkel, mint a létesítménygazdálkodás, az okosparkolás vagy az okosotthon. Ennek keretében a Tungsramnak lehetősége van számos, potenciálisan fejlődő iparágakba történő bekapcsolódásra, amelyek sikere további növekedést eredményezhet, vagy pótolhatja az esetlegesen leépülő iparágak bevételkiesését. Az új technológiák és ötletek bevonása érdekében a cég folyamatosan bővíti a partneri hálózatát, és keresi az új együttműködési lehetőségeket a hazai és a külföldi startupokkal, illetve kis- és középvállalatokkal. A Tungsram a vállalati átalakulás és a fenntarthatóság jegyében igyekszik egyszerre minél több piacon, az aktuális világgazdasági trendeknek megfelelő, tágabb portfólióval megjelenni, és ezáltal ellenállóvá válni az iparági átalakulás jelentette kockázatokkal és az ellátási láncok ingadozásaival szemben.

A többi céggel készített interjú során nem kaptunk olyan információt, amely arra utalna, hogy a Covid-válság következményeként a fenti folyamatok növekvő mértékben határoznák meg a jövőbeni vállalati stratégiákat.

Helyzetkép a magyar OFDI-t támogató állami programokról

A magyar cégek OFDI-projektjeit támogató hazai állami programokról a Magyar Exportfejlesztési Ügynökség munkatársaival készített interjú során szereztünk információkat.

A HEPA két támogatási program révén is részt vesz a hazai cégek külföldi tőkeberuházásainak elősegítésében. Az egyik a Nyugat-Balkán Beruházási Támogatás, amelynek célja a magyar vállalatok régiós jelenlétének és szerepének az erősítése a balkáni térségben. A vissza nem térítendő támogatásként odaítélhető forrás kedvezményezettjei hazai gazdasági társaságok, ám azt ténylegesen a külföldi leányvállalat vagy a magyar cég többségi tulajdonában levő vegyesvállalat kapja meg. A 2021. június 15-i állapot szerint a pályázatok értékelési folyamata és a döntéshozatal lezajlott: hét projekt támogatásáról döntöttek, amelyek összértéke 7,13 milliárd forint. A nyertes projektek közül három a mezőgazdaság és az élelmiszeripar, egy-egy pedig az építőipar, a turisztikai fejlesztés, a szennyvíztisztítás és egyéb szolgáltatások területén valósul meg. A projektek kivétel nélkül Szerbiát célozzák, egy viszont Szerbia mellett Bosznia-Hercegovinára és Montenegróra is kiterjed. A HEPA-tól kapott információ szerint nem volt példa arra, hogy a Covid-válság miatt valamely cég elállt volna a beruházási szándékától, sőt a kiválasztott vállalatok közül több már meg is kezdte a projekt megvalósítását. Ugyanakkor a szerződések megkötésénél érzékelhető volt a válság hatása: elsősorban a szükséges dokumentumok beszerzését nehezítette meg a járványhelyzet. A megvalósítás határideje egységesen 2023. december 31, amelynek a válság miatti esetleges meghosszabbítása egyelőre nem került szóba, szükség esetén arról később születhet döntés.

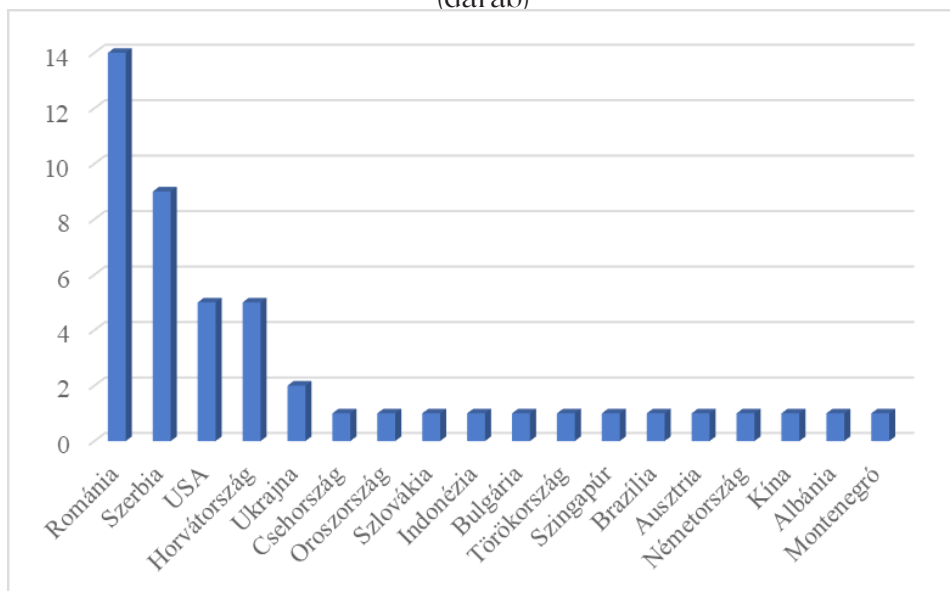
Kifejezetten a válság negatív hatásainak az enyhítését célozza a HEPA által kezelt, a magyar OFDI-t segítő másik program, a Külpiaci Növekedési Támogatás (KNT). Az interjú során a HEPA jelezte, hogy mivel a program kifejezetten a válságra adott válaszként született, ezért nincs kiforrott intézményi tapasztalat arról, hogy



a krízis általánosságban hogyan hatott a magyar vállalatok külföldi beruházási hajlandóságára. A támogatást eredetileg 23 milliárd forintos keretösszegre tervezték, ám az érdeklődés mértékét látva, az összeget 71 milliárd forintra emelték. A vissza nem térítendő támogatást Magyarországon bejegyzett kis-, közép- és nagyvállalatok igényelhették, minimum 280 millió, maximum 3 milliárd forintos összegben. A támogatást konzorciumi pályázók esetén a célországokban tervezett beruházásokra kell fordítani. A pályázati kiírás földrajzi és iparági tekintetben is kifejezetten tágran határozta meg a támogatható OFDI-projektek körét. Az elbírálásnál a célországokat az EXIM országkockázati besorolása alapján értékelték. A beérkezett 167 pályázat közül végül 48-at választottak ki, a projektek földrajzi megoszlását a 4. ábra mutatja.

4. ábra

A KNT keretében kiválasztott projektek megoszlása célországokként (darab)



Ami a szektorális megoszlást illeti, a HEPA-tól kapott információk alapján a 48 nyertes cég közül 26 gyártó projekthez venné igénybe a támogatást. Emellett többek között ingatlanprojektek, illetve áram- és gázellátáshoz, valamint víz- és szennyvízkezeléshez kapcsolódó beruházások is találhatók a listán.

A KNT-pályázat a jogszabályi előírásoknak és a megvalósítási kockázatnak megfelelő mértékű dokumentációs igényt támasztott a cégek felé, ám a HEPA tapasztalatai szerint a járvány jelentősen megnehezítette annak teljesítését. Elsősorban a konzorciumi partnerek elérése (például a külföldi partnerek aláírásainak a beszerzése) bizonyult nehézkesnek; a csúszások miatt határidőket kellett módosítani, és egyszerűsítő lépések bevezetésére volt szükség az eljárás során.

A vállalatokkal folytatott interjúkban arra a kérdésre is választ kerekestünk, hogy mennyire fontos az adott cég külföldi beruházásainak a megvalósításában a magyar állam támogatása, és annak a jelentősége változik-e a Covid-válságot követően. A MOL esetén általánosságban elmondható, hogy inkább a beruházás jellege az, ami meghatározza, hogy egy adott FDI-projekt megvalósításához szükséges-e állami támogatás, nem pedig a belföldi vagy a külföldi helyszín. A beruházásai többségét a cég az elérhető állami támogatásoktól függetlenül is megvalósítja, ugyanakkor a válság nyomán még inkább előtérbe került, hogy a fenntartható technológiák bevezetése sok esetben csak azok mellett térül meg. Ezért az állami és az európai uniós szubvenciók szerepe várhatóan nőni fog a cég beruházási stratégiájának a megvalósításában.

A MOL-hoz hasonlóan a Richter beruházási stratégiája is független az elérhető állami támogatásoktól. A cég ennek ellenére pályázott a HEPA-nál a romániai, a lengyelországi, illetve az oroszországi üzemgyártókapacitásának a növelését célzó eszközbeszerzés támogatására.

A Tungsramtól kapott információk szerint az állami támogatás mindenképpen meggyorsítaná a külföldi lokalizációs projektek megvalósítását, amelyeket a járvány hatásai lassítanak.



Az Agrofeed szerint csak olyan beruházási projektben érdemes gondolkodni, amely önmagában, állami támogatás nélkül is életképes. Ugyanakkor nyilván örömmel veszik, ha a fejlesztésekhez igénybe tudnak venni állami szubvenciót, azonban csak a támogatás megszerzése érdekében nem indítanak el új beruházást.

Következtetések

A vállalati esettanulmányok alapján tehető első lényeges megállapítás, hogy a megkérdezett cégek OFDI-stratégiája a Covid-válság ellenére alapvetően nem változott. A járvány hatásai miatt a cégek nem fordultak új beruházási helyszínek vagy piaci szegmensek felé, sőt a külföldön folyamatban levő beruházási projektek többsége sem állt le. Talán egyedül a MOL helyzete jelent kivételt, bár az olajipari cég is csupán a stratégiáinak nem minősülő beruházásait állította le átmenetileg. A minta az alacsony elemszám miatt nem tekinthető reprezentatívnak ugyan, de a HEPA-tól kapott, átfogóbb információk hasonló képet mutatnak. Kiderült belőlük, hogy a Nyugat-Balkán Beruházási Támogatás nyertes pályázói közül az elmúlt egy évben egyetlen cég sem lépett vissza a külföldi FDI-projektje megvalósításától. A KNT iránti hatalmas érdeklődés pedig szintén azt a megállapítást támasztja alá, hogy a magyar cégek külföldi tőkeberuházási terveire általánosságban nem gyakorolt olyan mértékű negatív hatást a válság, mint amilyen az UNCTAD korábban hivatkozott prognózisai alapján feltételezhető lett volna.

Mindez természetesen nem jelenti azt, hogy a világjárvány egyáltalán ne okozott volna nehézségeket a magyar cégek külföldi termelőegységeinek a működtetésében, illetve a folyamatban levő projektek menedzselésében. Az előbbi esetén a kiutazások, a külföldi partnerekkel való személyes találkozás lehetetlenné válása, illetve bizonyos esetekben az alapanyagok, alkatrészek beszerzése okozott problémákat. Ugyanakkor az interjúba bevont hazai vállalatok egyike sem kényszerült a külföldi üzeme bezárására vagy az alkalmazottai jelentős részének az elbocsátására, bár a kereslet csökkenése miatt a termelés

visszafogására akadt példa. Az előkészítési vagy a pályázati fázisban levő projekteknel pedig a szükséges dokumentumok összegyűjtése ment nehezkesebben a járvány miatt. Érdekes kiemelni azt is, hogy a mintában szereplő vállalatok egy része szerint a jól megválasztott helyi partner jelentősége tovább nőtt a válság során, a kiutazások és a kapcsolattartás nehezebbé válása miatt pedig a külföldi termelőüzem vezetőjének a szerepe értékelődött fel még jobban.

Az interjúk során a digitalizációt és a fenntarthatóság előtérbe kerülését illetően kapott, meglehetősen kevés információ alapján inkább csak valószínűsíthető, hogy az OFDI-ban érdekelt hazai cégek esetében a válság önmagában nem gyorsítja fel látványosan ezeket az átalakulási folyamatokat. East és Kaspar (2020), továbbá az *IBM* (2021) megállapításai – amelyek szerint a válságot követően nem lesz visszatérés a korábbi üzletmenethez – nem, illetve csak korlátozottan köszöntek vissza a magyar cégekkel készített interjúkban. Ennek oka az lehet, hogy a Richter esetében egy, a válság által viszonylag kevésbé érintett, speciális iparágról van szó, a MOL szintén nem tekinthető hagyományos gyártó vállalatnak, a másik három cég pedig a kisebb méretéből adódóan vélhetően csak fokozatosan veszi át a jövőben az Ipar 4.0-hoz köthető új ellátásilánc-technológiákat.

Ami a Covid-válság nyomán felgyorsult egyéb változásokat illeti, érdekes összevetni East és Kaspar (2020) elemzésének a megállapítását – hogy a pandémia felerősíti az értékláncok regionális jellegét – a magyar OFDI célországgaival. Ahogyan a KNT keretében kiválasztott projektek megoszlása is mutatja, a magyar OFDI – az Amerikai Egyesült Államok kivételével – továbbra is elsősorban a környező országokat célozza. Mindez egybecseng az MNB korábban hivatkozott adataival, amelyek azt mutatják, hogy a magyar OFDI célországai alapvetően nem változtak a válság hatására. A regionális jelleg ugyanakkor inkább a hazai cégek földrajzi „hatósugarának” tudható be, nem pedig az értékláncok átalakulási folyamatainak. Az UNCTAD (2021a) azon megállapítása azonban, hogy a cégek részéről új ellátási láncok építése helyett az értékláncmenedzsment hatékonyabbá tétele a valószínűbb reakció a válságra, a külföldi termelőegységeket működtető



magyar vállalatok esetében is érvényes lehet. Az interjúk során szóba került logisztikai és alkatrészbeszerzési nehézségek legalábbis arra ösztönözhetik a vállalatokat.

A digitalizáció és a fenntarthatóság folyamataihoz hasonlóan, a válság az állami támogatások iránti igény terén sem hozott látványos változást. A megkérdezett vállalatok szerint a válság nem tette az elérhető állami támogatások függvényévé a jövőbeni külföldi beruházási terveiket. Ezzel együtt utaltak arra, hogy a megfelelő állami szerepvállalás meggyorsíthatja egyes projektek megvalósítását, ám azoknak a támogatástól függetlenül is működőképesnek kell lenniük. A válság nyomán még inkább előtérbe került, a fenntartható energiához köthető technológiák megtérülésében ugyanakkor kiemelt szerepük lehet az állami támogatásoknak a jövőben.

Irodalomjegyzék

- Almadi Sejla (2018). Can the V4's Priorities Shape "Europe's Priorities"? The Multiannual Financial Framework 2021–2027. *EUROPEUM Institute for European Policy*. A letöltés ideje: 2021. május 15. <http://www.europeum.org/data/articles/5-sejla.pdf>.
- Báger Gusztáv és Parragh Bianka (2020). A koronavírus-válság, a fenntartható fejlődés és az ösztönző állam modellje. *Pénzügyi Szemle*, (2), 86–113.
- Dencik, Jacob, Gijpers, Koen, Spee, Koel, van Hove, Patsy és Zaharchuk, David (2020). *IBM Research Insights – Global Location Trends, 2020 Special Edition: Location Strategy in a Post-COVID-19 World*. A letöltés ideje: 2021. július 15. <https://www.ibm.com/downloads/cas/2M3LVRXQ>.
- East, David és Kaspar, Martin G. (2020). The Impact of COVID-19 on Manufacturing Investments. *UNIDO Industrial Analytics Platform*. A letöltés ideje: 2021. április 15. <https://iap.unido.org/articles/impact-covid-19-manufacturing-investments#fn-448-0>.
- Eurostat (2021). Impact of Covid-19 Crisis on Industrial Production. A letöltés ideje: 2021. július 19. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Impact_of_Covid-19_crisis_on_industrial_production#Recent_development_of_industrial_production.
- Fang, Ying, Collins, Alan és Yao, Shujie (2021). On the Global COVID-19 Pandemic and China's FDI. *Journal of Asian Economics*, 74, 1–16.

- IBM* (2021). How to Invest Now to Expedite Covid-19 Recovery. A letöltés ideje: 2021. június 30. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/covid-19-recovery#>.
- International Labour Organization* (2021). Covid-19 and the World of Work. Sectoral Impact, Responses and Recommendations. A letöltés dátuma: 2021. május 15. <https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/sectoral/lang-en/index.htm>.
- KSH* (2021). A vállalkozások teljesítménymutatói létszámkategória szerint. A letöltés ideje: 2021. június 23. https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0017.html.
- Kumar, Aalok, Luthra, Sunil, Mangla, Sachin K. és Kazançoğlu, Yigit (2020). COVID-19 Impact on Sustainable Production and Operation Management, *Sustainable Operations and Computers*, (1), 1–7.
- McKinsey* (2021). Covid-19 – Implications for Business. A letöltés ideje: 2021. június 23. <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business>.
- MNB* (2021). BMP6 módszertan szerinti adatok. A letöltés dátuma: 2021. június 1. <https://www.mnb.hu/statisztika/statisztikai-adatok-informaciok/adatok-idosorok/viii-fizetesi-merleg-kozvetlen-tokebefektetesek-kulfolddel-szembeni-allomanyok/kozvetlentoke-befektetesek/bpm6-modszer-tan-szerinti-adatok>.
- OECD* (2020). Foreign Direct Investment Flows in the Time of COVID-19. A letöltés ideje: 2020. május 10. https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=132_132646-g8as4msdp9&title=Foreign-direct-investment-flows-in-the-time-of-COVID-19&ga=2.83135696.710139430.1624966432-1850102531.1624275549.
- Shukla, Smita és Bansal, Megha (2020). *The Impact of COVID-19 on the Outward Foreign Direct Investment (OFDI) by Indian Companies*. Ahmedabad: Nirma University Institute of Management.
- Túróczy Imre, Mester Éva és Zéman Zoltán (2020). Magyarország Versus Covid-19: intézkedések, tapasztalatok, jövőkép. *Polgári Szemle*, 6(1–3), 78–93.
- UNCTAD (2020a). *Investment Trends Monitor*, March 2020, Special Issue. Genf: United Nations.
- UNCTAD (2020b). *World Investment Report 2020, International Production Beyond the Pandemic*. Genf: United Nations.



UNCTAD (2021a). *World Investment Report 2021, Investing in Sustainable Recovery*. Genf: United Nations.

UNCTAD (2021b). *Investment Trends Monitor*, January 2021, Issue 38. Genf: United Nations.

UNCTAD (2021c). *World Investment Report*, Annex Tables. A letöltés ideje: 2021.07.16. <https://worldinvestmentreport.unctad.org/annex-tables/>.