

# A MULTINACIONÁLIS VÁLLALATI STRATÉGIÁK ÉS A VÁLTOZÓ VILÁGKERESKEDELEM KAPCSOLATÁRÓL

*A földrajzi optimalizáció alapelve*

*Árva László – Pásztor Szabolcs – Victoria Pyatanova<sup>1</sup>*

Cikkünkben megkíséreljük áttekinteni a multinacionális vállalati stratégiákat a gyorsan változó világ- és nemzetközi kereskedelmi rendszer keretei közt. Először is általános képet adunk arról, hogy milyen hatásai vannak a globalizációnak a világgazdaságra és a nemzetközi vállalatokra. Ezt követően a globalizáció legfontosabb tendenciáinak keretei közt elemezzük napjaink világgazdaságát és a világ nemzetközi kereskedelmi rendszerét. Ugyanakkor igyekszünk feltárni a vállalati alkalmazkodás kereteit, és bemutatni a legfontosabb versenyképességi tényezőket. Végül rámutatunk azokra a legfontosabb vállalati tevékenységekre, amelyeket a vállalatok a gyorsan változó világgazdaság és nemzetközi kereskedelem kihívásai közt napjainkban követnek.

*JEL-kódok:* D24, F61, L60

*Kulcsszavak:* nemzetközi kereskedelem, globális sokkhatások, nemzetközi kihívások, multinacionális vállalatok, transznacionális vállalatok, alkalmazkodás.

## 1. BEVEZETÉS

Napjainkban a vállalatok egy hihetetlenül gyorsan változó világban tevékenykednek. A gyorsan változó üzleti környezet folyamatosan új kihívásokat és lehetőségeket teremt a vállalatok számára. Napjaink vállalatainak legfontosabb jellemzője, hogy az értéklánc egyes elemeit (mint a tervezés, termelés, marketing, szállítás, HR-tevékenység stb.) komplexen, világméretű keretek közt optimalizálva végzik. Míg korábban a vállalatok általában csak egy adott országban működtek, és csu-

---

<sup>1</sup> *Árva László* közgazdász, az ESSCA School of Management oktatója. E-mail: laszlo.d.arva@gmail.com.

*Pásztor Szabolcs* közgazdász, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem docense. E-mail: pasztor.szabolcs@uni-nke.hu.

*Victoria Pyatanova* közgazdász, a Plekhanov Russian University of Economics docense. E-mail: vpiatanova@mail.ru.

pán az export és import révén léptek ki a világpiacra, addig napjainkban a gazdaságokban a transznacionális vállalatok, a TNC-k dominálnak, és azok nemzetközi gazdasági tevékenysége már nem korlátozódik csak az exportra és az importra, hanem azon túl komplex nemzetközi beruházási tevékenységeket is végeznek. Ezen nemzetközi beruházási tevékenységek révén képesek a nemzetközi TNC-k tevékenységük földrajzi optimalizációjára, aminek a révén sokkal nagyobb haszonra tudnak szert tenni, mint amire korábban a nemzeti keretek közé beszorult, izolált vállalatok képesek voltak, amelyek még nem rendelkeztek a leányvállalatok erős nemzetközi szövetékével. Ugyanakkor napjaink TNC-i időről időre nehézségekkel is találkozunk: ilyen nehézség például a brexit vagy *Donald Trump* elnökké választása az Egyesült Államokban. Ezek azonban nyilvánvalóan nem az utolsók a folyamatosan bekövetkező nemzetközi sokkhatások közül. A nemzetközi rendszer volatilitása, ingadozása folytatódni fog világszerte, és a nemzetközi vállalatoknak fel kell készülniük erre a kihívásra. El kell ezeknek a vállalatoknak fogadniuk, hogy a korábbi feltételek és feltevések nagy része már nem érvényes napjainkban, éppen ezért újfajta megközelítésekre, új erőforrásokra és képességekre van szükségük az üzleti tevékenységük során. A legnagyobb vállalatok egyre jobban és egyre gyakrabban kilépnek korábbi komfortzónájukból, és éppen ezért a korábbinál sokkal nagyobb rugalmasságra van szükségük. Napjainkban a folyamatosan kitöréssel fenyegető világgazdasági válságok azok a legfontosabb külgazdasági tényezők, amelyek befolyásolják a vállalati tevékenységeket. Úgy tűnhet, hogy a válságok, illetve a válságfenyegetések csupán nehézségeket és problémákat generálnak a cégek számára, akad azonban néhány vállalat, amely képes volt előnyt kovácsolni ebből a válságból. Változékonyságuk, rugalmasságuk, széles körű piaci ismereteik és piacelemzéseik, újító képességük és folyamatos változásaik révén ezek a nemzetközi vállalatok képesek arra, hogy napjaink változó körülményei közt ne csak működőképesek maradjanak, hanem még fejlődjenek is.

Cikkünkben egy rövid gazdaságtörténeti áttekintés során elemezzük a globalizáció és a multinacionális vállalatok korszakát, majd ezt követően napjaink folyamatainak jobb megértése érdekében összefoglaljuk korunk legfontosabb világgazdasági és nemzetközi kereskedelmi fejleményeit. Ennek során látni fogjuk, hogy a TNC-k elsődleges célja az összvállalati profit növelése, és ennek érdekében a legfontosabb eljárásuk a tevékenységek földrajzi optimalizálása.

Módszertani eszközünk elsősorban a magyar és a nemzetközi vállalati szakirodalom áttekintése, valamint emellett saját empirikus kutatásaink és esettanulmányaink alapján bemutatjuk a TNC-k menedzsmenttevékenységének néhány, az értékláncok földrajzi optimalizálására irányuló, jellemző példáját. Emellett bemutatjuk a TNC-k tevékenységének fontosabb környezeti hatásait is, valamint igyekszünk megoldásokat javasolni a nemzetközi vállalatok szennyező tevékenységének csökkentésére.

## 2. A GLOBALIZÁCIÓ ÉS A TNC-K PROBLÉMÁI: A KÖZEPES JÖVEDELEM CSAPDÁJA (MIDDLE INCOME TRAP)

Bár a szakirodalomban számos félreértéssel találkozhatunk a globalizáció lényegére vonatkozóan, ennek ellenére a globalizáció elemzése a 20. század végére igen népszerű kutatási területté vált. Először is látni kell, hogy a nemzetközi globalizációs szakirodalomban általában nem egyetlen, hanem két vagy három globalizációs hullámról olvashatunk (*Berger*, 2003; *Árva et al.*, 2013; *Benichi*, 2003). A gazdasági globalizáció mellett többen elemzik a globalizáció kulturális és értékrendszert érintő hatásait (l. pl. *McLuhan*, 1962). A globalizáció gazdasági vonatkozásainak alakulását a nemzetközi kereskedelemnek és a nemzetközi tőkeáramlásnak a bruttó hazai termékhez (GDP) viszonyított arányainak összehasonlításával lehet jellemezni. Amikor megnézzük ezeket a mutatókat, látható, hogy bizonyos időszakokban a globalizáció gyorsabban, máskor lassabban fejlődött. A gazdasági mutatók hosszú távú idősorai hasznos eszközök ezen tendenciák elemzéséhez és megértéséhez (a hosszú távú idősorokra vonatkozóan l. az OECD közgazdászainak elemzéseit, mint például *Maddison*, 2007). Ezek a hosszú távú idősorok jól mutatják a globalizáció gyorsulását vagy lassulását. Maddison adatai szerint a globalizáció első hullámát az 1500 és 1600 körüli időszakban láthattuk, majd ezt követően lényeges lassulás következett be a folyamatban. Később, a hosszú 19. század során, vagyis a Bécsi Kongresszus és az I. világháború kitörése között ismét felgyorsult. 1914 és 1970 között a globalizáció azonban ismételen lelassult, de a 20. század hetvenes éveitől kezdve a korábbiakhoz képest alapvetően új jelenségek tűntek fel a globalizáció újbóli beindulását követően.

Az I. világháború 1914-es kitörése után a hosszú távú adatok tanúsága szerint a globalizáció szinte teljesen leállt, mivel az ellenségeskedések kitörését követően alapvetően új megvilágításban látták a résztvevők a nemzetközi kereskedelmet, mint a megelőző békeidőkben. A külföldi közvetlen beruházásokat illetően a helyzet még rosszabb volt, hiszen a külföldi (gyakran ellenséges államokból származó) tulajdonokat gyakran kárptólás nélkül kisajátították. Az I. világháború követően, a húszas évtized első felében kezdődő kis fellendülés hamar megszakadt az 1929-ben kitörő gazdasági válság nyomán. Az 1933 után ismét lassan beinduló gazdasági fellendülésnek aztán a II. világháború vetett véget. A háború vége, azaz 1945 előtt teljesen lehetetlen volt a globalizáció harmadik hullámának beindulása, ezt követően azonban elvben ugyan lehetséges lett volna, hogy új erőre kapjon, azonban ehhez egyéb feltételek hiányoztak. Először is a Szovjetunió és a vele szövetséges országok (ideértve Kínát is) a világgazdaság meghatározó szereplőivé váltak – elsősorban politikai okokból –, és mivel a kommunista ideológusok a szocialista világrend védelmében elutasították a globalizációt, amelyet a nemzetközi fináncpialisták mesterkedéseinek tulajdonítottak, nyilván

a feltételek nem voltak megfelelők a globalizáció bővülése számára. Hasonlóképpen, az újonnan függetlenné vált gyarmatok, mint pl. India, Indonézia vagy Vietnám, valamint számos más volt gyarmat is nagyrészt a szovjet gazdasági modell iránt voltak elfogultak, ráadásul rossz szemmel nézték volt gyarmattartóik újbóli megjelenését a globalizációs folyamat örve alatt. Ezért aztán a Bretton Woods-i rendszer kialakítása és a GATT, az Általános Vám- és Kereskedelmi Egyezmény elfogadása ellenére, amelyek mind a globalizáció előtt álló akadályok leküzdését célozták 1944 és 1945 során, a globalizációs folyamat mégsem volt képes a sokak által kívánt ütemben beindulni.

### **2.1. Az importhelyettesítő iparosítás**

Volt egy további oka is annak, hogy a globalizáció nem gyorsult fel a II. világháború után, és ez az importhelyettesítő iparosítás (Import Substituting Industrialisation), ami paradox módon ugyan egy ideig lefékezte a globalizáció menetét, de később, 1980 után nagymértékben hozzájárult a globalizáció új formáinak megjelenéséhez és azok világméretű elterjedéséhez. Az elméletet kidolgozó *Raul Prebisch* (1950), valamint *Celso Furtado* (1956), az Egyesült Nemzetek Latin-Amerikai és a Karib-térségbeli Gazdasági Bizottsága, az úgynevezett ECLAC, UNECLAC vagy spanyol és portugál néven CEPAL vezető közgazdászai voltak. Javaslatuk kiindulópontja az volt, hogy a háború előtti évek során a latin-amerikai országok, hasonlóan más alulfejlett, kevésbé iparosodott országokhoz, elsősorban nyersanyagokat és mezőgazdasági terményeket exportáltak Észak-Amerikába, illetve Nyugat-Európába, ahonnan iparcikkeket importáltak a befolyt bevételekből. Azonban a világháborúk hadieseményei, mint pl. a tengeralattjáróhadviselés, valamint a nagy válság 1929 után meggátolta ezt a kereskedelmet, és mivel a fejlett centrumországok már nem voltak képesek felvenni a latin-amerikai termékeket, ezért nem tudták iparcikkokkal sem ellátni a latin-amerikai országokat. A latin-amerikai közgazdászok ekkor azt javasolták, hogy importhelyettesítés révén előállított, hazai termékekkel pótolják a kiesett termékeket. Ez volt az úgynevezett importhelyettesítő iparosítás elméleti alapja. Ezt követően az ötvenes években indultak meg az ilyenfajta iparosítás gyakorlati lépései a latin-amerikai térségben, illetve más elmaradott, a közelmúltban függetlenné vált, gazdaságilag fejletlen nyersanyagtermelő országokban is. Az elképzelés Achilles-sarkát a fejlesztésekhez szükséges források biztosítása jelentette, hiszen ez a gazdaságfejlesztési politika rendkívül forrásigényes volt. A szükséges források nagy részét külföldi kölcsönökkel fedezték, de ahogy a hetvenes és nyolcvanas évek során a nemzetközi hitelek kamatai erősen emelkedni kezdtek, a pénzügyi források gyor-

san kiszáradtak.<sup>2</sup> A pénzügyi erőforrások egyre nehezebben elérhetővé váltak, a korábban felvett hitelek törlesztése – a drasztikusan emelkedő kamatlábak következtében – egyre nehezebbnek bizonyult, és ennek nyomán súlyos adósságválság alakult ki az érintett országokban.

Az adósságválság megoldása érdekében *John Williamson*, egy angol közgazdász kidolgozta az úgynevezett Washingtoni Konszenzus néven elhíresült javaslatait. Ennek a javaslatcsomagnak a központjában az importhelyettesítő iparosítás és az ahhoz kapcsolódó helyi ipartámogatási intézkedések feladása, valamint a közvetlen külföldi beruházások ösztönzése állt. Ennek során dolgozták ki az úgynevezett Debt-Equity Swap (azaz a tulajdont adósságért) programokat, amelynek nyomán a korábban felhalmozott külső adósság lecserélésével külföldi tulajdonba kerültek olyan vagyonelemek, amelyek később jelentős profitot hoztak az új külföldi tulajdonosoknak. Ez a megoldás éppen az ellenkezője volt annak, amit a fejlődő országok korábban követtek.<sup>3</sup> Ez volt az az időszak, amikor a fejlődő országok, valamint a korábbi szocialista országok, amelyek azelőtt korlátozták a külföldi működőtőke által finanszírozott beruházásokat, egyik pillanatról a másikra megnyitották gazdaságaikat a külföldi beruházások előtt (*Solimano–Soto*, 2005).

## 2.2. A neoglobalizáció<sup>4</sup> jellemzője, a globális értékláncok földrajzi optimalizálása

A hagyományos globalizáció egészen a 20. század végéig alapvetően a nemzetközi kereskedelmen és a munkaerő nemzetközi mobilitásán alapult. Ebben az időszakban a külföldi működőtőke-beruházások (FDI), valamint a transznacionális vállalatok<sup>5</sup> nem voltak még dominánsak. Azonban az 1970-es évek végétől kezdve, amikor a vállalatvezetési technikák már egyre fejlettebb számítástechnikai és információátviteli technológiákra támaszkodhattak, és amikor a szállítás (mind szárazföldön, mind levegőben, mind vízen) egyre olcsóbbá vált, a transz-

---

2 A latin-amerikai gazdasági fejlődésről számtalan érdekes és hasznos elemzés készült, amelyek közül a Latin American Economic Committee of the UN tanulmányai (ECLAC, 2016) talán a leghasznosabbak.

3 Az angol nyelvű szakirodalomban a közvetlen külföldi befektetéseket *foreign direct investment*nek nevezik, de korábban magyarul ezeket külföldi működőtőke-beruházások néven emlegették.

4 A neoglobalizációt esetenként *hyperglobalisation*nek is nevezik az angol nyelvű szakirodalomban.

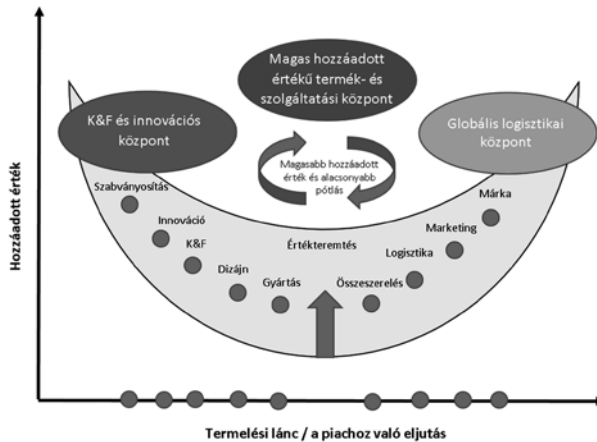
5 A releváns nemzetközi szakirodalomban a multinacionális vagy transznacionális vállalat fogalmát gyakran egymással felcserélhető módon használják, bár a nemzetközi vállalatvezetési szakirodalomban gyakran megkülönböztetik azokat a szervezeti és irányítási struktúrájuk alapján (l. pl. LASSARE, 2012 vagy DICKEN, 1998).

nacionális vállalatok (vagyis azok leányvállalatai és az anyavállalatok komplex rendszere) mind komolyabb integrált vállalatirányítási rendszereket kezdtek alkalmazni. Ez a globalizáció új hullámát idézte elő, amelyet alapvető minőségi különbségei miatt a hagyományos globalizációtól való megkülönböztetése érdekében neoglobalizációnak nevezünk. A neoglobalizáció alapvető sajátossága a transznacionális vállalatok megjelenése volt, amelyek rendszeresen kiszervezték külföldi leányvállalataikba az értéklánc egyes elemeit. Ez azt jelentette, hogy rendszerint az alacsonyabb költségeket felmutató, szegényebb országokban működő leányvállalataikba szervezték ki a termelést, miközben igyekeztek termékeiket a fejlettebb, gazdagabb országokban értékesíteni. Vagyis végül is a jelszó az volt, hogy „vásárolj olcsón, adj el drágán”. Ennek az elvnek az alkalmazásával a TNC-k különösebben nagy erőfeszítések nélkül jelentős extraprofitot tudtak realizálni. Ezen túl a kevésbé fejlett országok rendszeresen jelentős adókedvezményeket biztosítanak a nemzetközi vállalatoknak leányvállalataik megtartása érdekében. A félkész termékek, az alapanyagok, valamint a know-how és technológia nemzetközi áramlása miatt a multinacionális vállalatok jelentős mértékben képesek csökkenteni társasági adóbefizetési kötelezettségeiket. Ezt a gyakorlatot transfer pricingnak, azaz transzferárszabásnak nevezi a szakirodalom (l. erről például OECD, 2010).

A transznacionális vállalatok tehát képesek az értéklánc egyes elemeinek a földrajzi elhelyezkedését úgy optimalizálni, hogy ennek a révén maximálják a profitjukat: az alacsony hozzáadott értékű, egyszerű munkát megkövetelő összeszerelő tevékenységeket olcsó bérű (rendszerint fejlődő, periféria- vagy félperiféria-) országokban működő leányvállalataikba telepítik ki, míg az értéklánc magasabb hozzáadott értékű elemeit, amelyek képzetesebb munkaerőt igényelnek, olyan országokban működő leányvállalatokban végzik, ahol a szükséges képzetesebb munkaerő bőségesen rendelkezésre áll. Az értéklánc földrajzi optimalizációját az úgynevezett „mosolygó arc” (smiling face) görbén szokták illusztrálni, amely görbét először *Stan Shin*, az Acer tajvani számítógépgyártó vállalat alapító elnöke prezentálta még a kilencvenes évek során egy előadásában.

## 1. ábra

### A transznacionális vállalatok „mosolygós arc” görbéje



Forrás: The Smiling Face of Stan Shih, McGill University and the Conference of Canada

A transznacionális vállalatok vezetete neoglobalizációt számos kutató bírálta, kiemelve annak negatív aspektusai közül az erőforrások kiszivattyúzását a fejletlen perifériaországokból a gazdag centrumországok felé. A globalizáció kritikussai, mint például *Joseph Stiglitz* és *Paul Krugman* mellett említeni kell *Immanuel Wallersteint*, *Dani Rodrikot*, *Thomas Pikettyt* és a magyar *Csath Magdolnát*. Ezek a kutatók erőteljesen bírálták a neoglobalizáció tendenciáit, és felhívták a figyelmet annak visszásságaira.

### 2.3. A neoglobalizáció hatásai a jövedelmekre és a közepes jövedelem csapdája

A 20. század végén kialakult, nemzetközi együttműködésen alapuló új modell az anyavállalatok és a leányvállalatok komplex hálózatain épült fel világszerte. Ennek nyomán a 20. század végére a világkereskedelem fele vállalaton belüli (intra company) kereskedelem lett (UNCTAD, 2019). A fejlett országokban a bérek magasak voltak, és a szegényebb, alacsonyabb bérű országokban megtermeltetett termékeket és szolgáltatásokat nemcsak hogy ezekben a gazdagabb országokban tervezték meg, hanem nagyrészt ezekben a gazdag országokban is értékesítették. Ugyanakkor a TNC-k szegényebb országokban működő leányvállalataiban a bérek rendszerint továbbra is rendkívül alacsonyak maradtak, és ezért volt lehetséges gazdaságosan megtermelni azokat a termékeket és szolgáltatásokat, amelyeket

a TNC-k felett, gazdagabb országokban levő leányvállalataiban fejlesztettek ki. Ez a rendszer nagyon előnyös volt a nemzetközi vállalatok számára, mivel az olcsó költséggel működő leányvállalatokban megtermelt termékeket és szolgáltatásokat a gazdag, fejlett, magasabb jövedelmekkel rendelkező centrumországokban értékesítették magasabb árakon. Amennyiben összehasonlítást végzünk, rá kell mutatnunk arra, hogy a régi fordista üzleti modellben a logika éppen fordított volt. *Henry Ford* azért adott magasabb béreket a munkásainak, hogy azok képesek legyenek megvenni az általa gyártott autókat: a mai neoglobalizáció idején ez már nem szempont, hiszen a termelők rendszerint egészen másutt élnek és dolgoznak, mint ahol a termékeket értékesíteni kívánják.

Érdekes, de hosszabb távon mindenképpen tragikus eredménye a neoglobalizációnak az úgynevezett „közepes jövedelem csapdája” (angolul erre middle income trap néven szokás hivatkozni), amelyet többek közt *Gil és Kharas* (2015) fogalmazott meg. Eszerint egy alacsony jövedelmű ország a fejlesztési folyamat kezdetén viszonylag könnyen növelhette az átlagos jövedelmi szintet a külföldi közvetlen beruházások (FDI-k) révén, de egy idő után már nagyon nehézvé vált továbbfejlődni ezen az úton. Ezek az országok az alacsony hozzáadott értékű összeszerelő tevékenységek dominanciája révén gyakran beragadnak egy alacsony jövedelmi és fejlettségi szintbe, ahonnan aztán nagyon nehéz kilépniük. Sajnos mind ez idáig igen kevés figyelmet kapott a neoglobalizáció és a „közepes jövedelem csapdája” közti kapcsolat. A kivételek közt utalni kell Csath Magdolna innovatív elemzéseire (Csath, 2018). A szerző a cikkében összefoglalta a közepes jövedelmi csapda fogalmának fejlődését, ugyanakkor felhívta a figyelmet arra, hogy a jelenség szorosan összefügg azzal, hogy a nemzetközi vállalatok az alacsony hozzáadott értékű összeszerelő tevékenységeket az olcsó bérű, szegény perifériaországokban működő leányvállalataikba telepítik ki.

Más szóval, az értéklánc nagyobb hozzáadott értéket termelő elemei a gazdagabb, fejlettebb centrumországokban lévő leányvállalatokban maradnak, míg az alacsony hozzáadott értékű elemeket a nemzetközi vállalatok a szegényebb, alacsonyabb munkabérekkel rendelkező periféria- vagy félperiféria-országban levő leányvállalataikba telepítik ki (outsourcing). Ez egyúttal azt is megmagyarázza, hogy a kevésbé innovatív munkahelyek megléte miatt miért nehéz (sok esetben szinte lehetetlen) ezekben az országokban növelni a gazdasági versenyképességet, és felgyorsítani a felzárkózási folyamatot a világ gazdagabb részeihez (l. Csath, 2019).

De azt is látnunk kell, hogy nemcsak egész országok ragadhatnak be a közepes jövedelem csapdjába, hanem a helyi kis- és középvállalkozások is. A nagy nemzetközi cégeknek magas extraprofitjuk miatt általában nem jelent komoly gondot szükség esetében magasabb béreket fizetni a dolgozóiknak, de az alacsony fizetőképességű helyi piacra termelő kis- és középvállalkozások számára az ár-



emelés gyakorlatilag megoldhatatlan. A nagy TNC-k azonban magasabb profitrátával rendelkeznek, hiszen termékeiket a magas fizetőképességű, gazdag országok piacain értékesítik, ahol rendszerint több lehetőség van az árak emelésére. Természetesen a nagy nemzetközi vállalatok sem szívesen fizetnek dolgozóiknak magasabb béreket, illetve ódzkodnak az áremelésektől is, és ezért – komolyabb béremelésre irányuló nyomás esetén – általában vagy egy még olcsóbb munkabérrű perifériaországba telepítik át a termelésüket, vagy legalábbis ezzel fenyegetik a kormányokat, amelyek rendszerint speciális kedvezményekkel és támogatásokkal igyekeznek maradásra bírni ezeket a cégeket. Árva és szerzőtársai (Árva et al., 2018) szerint a perifériaországokban lévő kis- és középvállalkozások sokkal nehezebb helyzetben működnek és sokkal jobban ki vannak szolgáltatva a helyi politikai elitnek, mint a transzferárszabás, valamint a kormányzati támogatások révén egyébként is sokkal erősebb alkupozícióban levő nagy, tőkeerős nemzetközi vállalkozások. Ezek a nagy nemzetközi vállalkozások a helyi kis- és középvállalkozásokat gyakran illojális versennyel szorítják ki a piacról.

Ebben a helyzetben néhány kulcsfontosságú kérdést kell feltennünk. Mikor és milyen gazdaságpolitikai eszközök révén lehet elkerülni a közepes jövedelem csapdáját? Kitorhetnek-e a szegényebb országok ebből a helyzetből? Az elmúlt évtizedek gazdasági fejlődését áttekintve a következő következtetések adódnak: csak azon országok voltak képesek kitörni a közepes jövedelem csapdájából, amelyek

- i) elég nagyméretű gazdasággal rendelkeztek ahhoz, hogy szembeszállhassanak a nagy nemzetközi vállalatok diktátumaival;
- ii) konkrét, jól körül határolt nemzeti gazdaságpolitikával rendelkeztek;
- iii) ezt a gazdaságpolitikát a társadalom döntő részének támogatásával határozottan meg is valósították;
- iv) nem estek kétségbe, amikor a nemzetközi kereskedelemnek a fejlődést gátló, írott vagy íratlan szabályait figyelmen kívül kellett hagyniuk.

Úgy tűnik, mind ez idáig csak Kína volt képes realizálni ezt a célt. Sem a BRICS-országok, sem a kisebb dél-kelet-ázsiai országok, sem az európai volt szocialista országok nem tudták elérni ezen célokat.

#### **2.4. A neoglobalizáció társadalmi és politikai következményei: a növekvő egyenlőtlenség csapdája**

A neoliberais globalizáció csak részleges sikert hozott, mivel az értékláncok földrajzi optimalizálása jelentősen növelte ugyan a nemzetközi vállalatok hatékonyságát, de egyúttal több nem kívánatos következménnyel is járt. Ezek a mellékhatások a következők:

- i) Korábban sohasem tapasztalt jövedelemegyenlőtlenségek kialakulása (országokon belül és országok közt egyaránt).
- ii) A növekvő jövedelemkülönbségek torzították a politikai szervezetek függetlenségét, és növelték a korrupció kockázatát.
- iii) A közepes jövedelem csapdája miatt a kevésbé fejlett országok beragadtak az alacsony hozzáadott értékű feldolgozóipari tevékenységekbe.
- iv) A neoglobalizáció nem volt képes csökkenteni a világméretű gazdasági válságok veszélyét.
- v) A globalizációellenes és populista politikai törekvések erősödnek szerte a világon.<sup>6</sup>

Az elmúlt évtizedekben számos elemzés mutatta ki a növekvő jövedelmi egyenlőtlenségeket (mint például a Credit Suisse, 2017; illetve az Oxfam, 2019), utóbbi szerint 2018-ban a lakosság 1 százaléka birtokolta a föld lakosai fennmaradó részének tulajdonában lévő javakat (azaz a 99 százalékot). Ugyancsak említésre érdemesek Thomas Piketty elemzései a növekvő jövedelmi és vagyoni egyenlőtlenségekről (Piketty, 2015).

Valószínűleg nem tévedünk nagyot, ha a neoglobalizáció és a világon egyre szélesebb körben terjedő korrupció (l. erre vonatkozóan a Transparency International anyagait) között is látunk ok-okozati kapcsolatot. Ugyancsak látnunk kell, hogy ebben a helyzetben a közepes jövedelmű országok nagy csoportjai számára a további társadalmi és gazdasági fejlődés nagyrészt illúzióknak bizonyulhat. Ez összefügg azzal, hogy a közepes jövedelmi csapda egyre fontosabb szerepet kap a gazdasági és a társadalmi vitákban. Ugyancsak lényeges, hogy a neoglobalizáció nagyon távol van attól, hogy csökkentse a gazdasági válságok esélyeit. A nyolcvanas évek végétől kezdve a gazdasági válságok egyre súlyosabbak és gyakoribbak lettek, és emberek millióinak megtakarításait tüntették el (vagy pontosabban, átcsatornázták azokat a szupergazdagokhoz).

Nem véletlen, hogy a 2008–2013-as válság nyomán a globalizációtól és általában a kapitalizmustól való félelem egyre erősebb lett a világban, és a globalizációellenes politikai mozgalmak egyre nagyobb tömegeket mozgattak meg. *Bernie Sanders* megjelenése az Egyesült Államokban, a brexit, valamint az Európai Unió-ellenes erők megerősödése politikai formában jelzik a globalizáció válságát. Arra a következtetésre kell jutnunk, hogy a globalizáció nem egy kimondott sikertörténet sem gazdasági, sem társadalmi szempontból.

---

6 L. részletesen: ÁRVA (2018).

### 3. A VÁLTOZÁSOK ÉSZLELÉSE: TENDENCIÁK ÉS A SZÜKSÉGES KÉPESSÉGEK

A jelenleg látható globális trendeket vizsgálva a PwC öt jelentősebb megatrendet említ (PwC, 2014).

- i) *Növekvő városi népesség.* Az ENSZ szerint 2050-ben a városokban lakó népesség aránya 72%-ra emelkedik. Ennek eredményeképpen növekszik majd a kereslet az infrastruktúra létrehozásához szükséges építőanyagokra és az oktatásra. Leginkább azért, hogy folyamatos legyen a munkahelyek számának növekedése és az általános gazdasági, társadalmi stabilitás.
- ii) *Globális felmelegedés.* A népességnövekedéssel összhangba hozható klímaváltozás erőforráshiányhoz vezet majd.
- iii) *Demográfiai változások.* A fejlett országokban a társadalmak idősödése figyelhető meg, míg a fejlődő országokban a népesség jelentős növekedése.
- iv) *A fejlődő piacok szerepe felértékelődik.* A BRIC-országok befolyása erősödik a az export és az innovációk számának növekedése eredményeképpen.
- v) *A technológia fejlődése.* A technológiai fejlődés – különösen a nanotechnológia és mobiltelefonia területén – új iparágak létrejöttéhez vezet. A virtuális üzleti szervezetek előtt álló akadályok eltűnnek, így a verseny és a versenyképesség új forrásai jelentősen bővülnek majd. Az IT-technológiák fejlődésével az üzleti tevékenységek térbeli szétszórtságának negatív hatásai megszűnnek (Bruks et al., 2011).

Vannak azonban más olyan fontos tendenciák is, amelyek növekvő mértékben befolyásolják, hogy a döntéshozók hogyan tekintenek a saját szervezetükre és jövőképükre: például az automatizáció és a tudás tömegesedése, illetve az a tény, hogy egy ún. VUCA-világban élünk. Eez a világ növekvő mértékben válik volatilisá (volatile), bizonytalanná (uncertain), komplexszé (complex) és félreérthetelmeztetővé (ambiguous). Napjainkban a vállalatok vezetőinek az egész világon gazdasági kockázatokkal és bizonytalanságokkal kell megküzdeniük. A szervezetek nemcsak bizonytalansággal néznek szembe, hanem élesebb versennyel és több kihívással, amely leginkább az új piaci belépők és a teljesen új üzleti modelleket képviselő szereplők felől érkezik. A változások intenzitása a globális piacon egyre inkább gyorsul. A változások újdonságtartalmának bővülését is megfigyelhetjük, azaz a korábbi tapasztalat egyre kevésbé hasznosítható. A felső vezetők több és hasznosabb információt szeretnének egy olyan stratégia kialakításához, ahol előre kiszámított kockázatokkal néznek szembe, és bátorítják a saját szervezetükön belüli innovációkat a további növekedés érdekében.

Az automatizáció és a mesterséges intelligencia (artificial intelligence) használata olyan tendencia, amely még tovább gyorsítja az ütemet. Az önkiszolgáló terminá-

lok és a hangfelismerő rendszerek kiváltják az egyszerű tranzakciókat magukban foglaló szolgáltatási és rutinadminisztrációs szerepeket. Hasonló tendencia a tudás tömegesedése. Az az ár, amit az emberek az információért fizetnek, folyamatosan csökken. Példaként azt említhetjük, hogy az interneten a részvényekről és kötvényekről elérhető információk száma mára már annyira széles körű, hogy a befektetők saját maguk menedzselhetik a befektetéseiket.

Ezek a hatások együttvéve jelentősen átalakítják azokat a készségeket és kompetenciákat, amelyekre a vezetőknek és az alkalmazottaknak szükségük van. A vállalatoknak világszerte három fontos fejlődési pályát érdemes követniük:

- i) *Kapcsolati megközelítés.* Mivel az automatizáció további repetitív és rutin-feladatokat vált ki, a dolgozóknak más módon kell értéket teremteniük. Ha például a szervezet a kiváló vevőszolgálat révén szeretne kitűnni, akkor meg kell bizonyosodnia arról, hogy az alkalmazottak rendelkeznek azokkal a legjobb emberi tulajdonságokkal, amelyek révén fenntartható kapcsolatot alakíthatnak ki a vevőkkel. Itt ki kell emelnünk a megfelelő kommunikációt, amely más alkalmazottak céljainak megértését jelenti (AF, 2016:65). Üzleti nézőpontból az ilyen beszélgetések rávilágítanak arra, hogy a számszerűsíthető (ár), vagy éppen kevésbé számszerűsíthető eredmények tükrében mit szeretne a másik fél.
- ii) *Változásmenedzsment és dinamikus stratégia.* Az ún. VUCA-világ átalakulásának sebessége azt is jelenti, hogy a vállalatoknak gyorsabban kell változniuk és átszerveződniük. Napjainkban a stratégiának dinamikusnak kell lennie, és a vezetők számára a változás menedzselésében a legfontosabb kihívás az, hogy kellően motiválják a dolgozókat arra, hogy a szükséges stratégiát végrehajtsák (Pyatanova, 2011). Jelenleg az alkalmazottak felvételekor vagy előléptetésekor az előretékintő vállalatok már nyitott, mobil és változásra kész munkatársakat vesznek fel, nem pedig azokat, akik a már létező folyamatokat és ütemtervet követik. Az általános bizonytalanság feltételei között az egyik legfontosabb versenyelőny a változó helyzetek és jövőbeli előrejelzések kapcsán meghozandó gyors, valós idejű és megfelelő válaszok megtalálásának képessége (Barney, 1991).
- iii) *Hosszú távra szóló perspektíva és reputáció.* Számos szervezet felismeri, hogy az ún. VUCA-világban való működés szükségessé teszi az olyan rövid távú célok kitűzését, amelyek valódi hosszú távú értékteremtést tesznek lehetővé. Például rövid távon javulhat a vállalati likviditás abban az esetben, ha nem elégitik ki időben a külföldi szállítói követeléseket, ez azonban hosszabb távon a beszállítói bizalom romlásához vezet. Éppen ezért minden rövid távú tervnek és lépésnek összhangban kell lennie a hosszú távú célkitűzésekkel.

#### 4. VERSENYKÉPESSÉG A VÁLTOZÓ KÖRNYEZETBEN

Napjainkban a világpiacon a hosszú távú versenyelőny megtartása érdekében a vállalatoknak elemezniük kell a versenyképesség különböző tényezőit (*1. táblázat*). Abban az esetben, ha a vállalat képes arra, hogy a versenyképesség különböző tényezőit megtartsa, biztosítani tudja az ezek közötti interakciót, akkor kiaknázhhatja a szinergiákban jelentkező potenciált, és ennek eredményeként nemcsak kialakítja a saját túlélési stratégiáját, hanem lekörözi a versenytársait, és az idő előrehaladtával sikeres lesz.

##### 1. táblázat

##### A vállalati versenyképesség tényezői

---

- 1 A termékek és szolgáltatások minősége
  - 2 Az erőforrások (különösen az immateriális javak) egyedi konfigurációja
  - 3 Információ, tudás és tehetség
  - 4 Dinamikus stratégia
  - 5 Lényegi kompetenciák és dinamikus képességek
  - 6 Költséghatékonyság
  - 7 A versenytársakénál nagyobb profitabilitás
  - 8 Imázs és reputáció
  - 9 Innovációra való készség  
(az innovációs kezdeményezések gyakorisága és mértéke)
  - 10 Javuló vezetői és menedzsmenteszközök, rendszerek
  - 11 Az utasítás végrehajtásának és az új termékek bevezetésének  
időszükséglete (a végrehajtás időszükséglete)
  - 12 ICT-eszközök használata
  - 13 Szituációs megközelítés, flexibilitás és gyorsaság  
(mozgásban lévő szervezet)
  - 14 Kapcsolati megközelítés és stratégiák
  - 15 A vevők egyedi elvárásaira alapozott termékek és szolgáltatások  
előállításának képessége (vevőre szabott termékek)
  - 16 Megfelelő és interaktív marketingstratégiák, amelyekhez  
az ICT-eszközök és a mesterséges intelligencia használata kapcsolódik
- 

Forrás: a szerzők saját összeállítása

Napjainkban a tudásalapú gazdaság gyorsan növekvő szerepe mellett csak az intelligens, rugalmas és innovatív szervezeteknek van esélyük arra, hogy a piacon versenyezzenek (Bakalarczyk, 2016). A tudás az egyik legfontosabb eleme a versenyelőny építésének, ugyanis megmutatja a jövőbeli tendenciák irányát és az értékteremtés lehetőségeit. Éppen ezért a versenyképesség elérése érdekében a vállalatnak tanuló szervezetnek (learning organisation) kell lennie, hozzáféréssel kell rendelkeznie a fejlettebb tudáshoz és azon sokrétű információhoz, amely külső és belső forrásokból származik. Ebben az értelemben pedig növekvő szükség van az olyan tehetséges dolgozókra, akiknek kreatív a gondolkodásmódjuk, és állandóan törekszenek a legújabb tudás megszerzésére és a folyamatos fejlődésre. Olszak (2016) szerint az információ fontos stratégiai erőforrás, amely meghatározza a szervezet sikerét. Az internet, a közösségi média, az elosztott adatbázisok, az applikáció és a különböző mobileszközök miatt jelentősen növekedett a rendelkezésre álló adatállomány: a valaha rendelkezésre álló információ 90 százaléka a legutóbbi két évben keletkezett (AF, 2016:66). Napjainkban a nagy mennyiségű adat kezelésének képessége az egyik legfontosabb összetevőjévé válik a szervezeti fejlesztés támogatásának, amellyel egyrészt a különböző gazdasági és társadalmi jelenségek is figyelemmel kísérhetők, másrészt pedig hatékony üzleti döntéseket lehet hozni a segítséggel.

A változói piachoz és a fogyasztói igényekhez való alkalmazkodás az események folyamatos megfigyelését igényli annak érdekében, hogy a megfelelő időben szülessenek az intézkedések. Dinamikus piacon igen nehéz hosszú távú stratégiát kidolgozni, ugyanis a vállalatnak egyrészt alkalmazkodnia kell a változáshoz, másrészt pedig ezt gyorsan is kell megtennie. Ebből adódóan – sokkal inkább, mint valaha – a technológiai fejlődés eredményeként előtérbe került rugalmasság és gyorsaság lehet a legfontosabb ütőkártya a globális piacon. Az 1980-as évek óta a versenyképességi törekvések között a figyelem a vállalatok elérhető erőforrásaira, a készségekre és a képességekre irányult. Napjainkban, figyelembe véve a versenyelőnyök forrásainak szerepét, fontos kiemelnünk az immateriális eszközök jelentőségét, különösen azokat, amelyek a vállalat részéről egyediek, és nehéz utánozni vagy éppen újra előállítani azokat. Az olyan eszközök, mint az adat, a márkázás vagy éppen a tehetség az értékteremtés központi elemévé vált (AF, 2015). A változás növekvő üteme és sebessége, az egyre intenzívebb verseny és a működési feltételek kiszámíthatatlansága azok az okok, amelyek miatt a vállalatok a belső erőforrások, képességek és kompetenciák kiegészítésének szükségességével néznek szembe, ami növekvő kölcsönös függőségben és az együttműködés szükségességében ölt testet. Ilyen körülmények között a kapcsolatok a vállalat stratégiai tevékenységének részévé válnak. A kapcsolati stratégia a kapcsolatok megszerzéséhez, kiépítéséhez és néhány esetben megszakításához kapcsolódó választások folyamatban lévő és dinamikus folyamatként jelenik meg, amely a bi-

zonytalanság feltételei között realizálódik az értékteremtés és a versenypotenciál megszerzése és megtartása érdekében (Piwoni-Krzeszowska, 2016).

Azonban azt is ki kell emelnünk, hogy a kapcsolati stratégiák területe tágabb kategória, mint a hálózati stratégiák, mert a kapcsolat önmagában egymás irányában megnyilvánuló érzések, attitűdök és viselkedési minták együttese és egymás közötti interakciók a piacon (Piwoni-Krzeszowska, 2014:22). Ezáltal a stratégiaalkotás relációs megközelítése a kapcsolatok különböző típusai közötti választást foglalja magában a „kapcsolati prémium” elérése érdekében (Zakrzewska-Bielawska, 2014), amely leginkább a kapcsolatban lévő felek által realizált azon addicionális profitban ölt testet, amelyet az egyes szereplők önmagukban nem érhettek volna el (Wójcik-Karpacz, 2012:64).

A relációs stratégia alkalmazható a vállalaton belüli stratégiai választásokra és más különböző külső kapcsolatokra: például partnerek, iparági szabályozók, kormány, versenytársak stb. Amikor a vállalatok vállalati és üzleti stratégiát alkotnak, akkor a kapcsolatok portfóliója egyre fontosabbá válik a siker szempontjából. A versenyelőny relációs megközelítése az értékteremtésben és a versenyelőny megteremtésében a külső kapcsolatok fontosságának hangsúlyozásával egészíti ki az erőforráselméletet (Piwoni-Krzeszowska, 2016). Ebben a kontextusban a vállalati növekedés érdekében megjelenő relációs stratégiák a szelektív környezethez való adaptáció kifejeződései, amelynek során formálódik a környezet és a túlélési feltételek is (Stańczyk-Hugiet, 2013). Azt is érdemes kiemelni, hogy ennek egyik megjelenési formája a marketing, amely egyre fontosabbá válik a transznacionális vállalatok számára a globális piacon.

## **5. A TRANSZNACIONÁLIS VÁLLALATOK FÖLDRAJZI OPTIMALIZÁCIÓS TEVÉKENYSÉGE**

A tanulmány e részében a transznacionális vállalatok legfontosabb jellegetességeit kívánjuk számba venni. Ahogyan azt látni fogjuk, ezek a vállalatok általában úgy érnek el profitot, hogy a gazdasági tevékenységeik különböző szeleteit igyekeznek optimalizálni. Kutatásunkban olyan tevékenységekre fókuszálunk, mint a marketing, környezet és környezetvédelem, adózás (transzferárazás) és humán-erőforrás-menedzsment (HR).

### **5.1. A marketing földrajzi optimalizációja**

Különösen fontos olyan modern marketingstratégiák alkalmazása, amelyek segíthetik a transznacionális vállalatok világgpiaci működését. Jól ismert tény, hogy

a nagyvállalatok a termékeiket a fejlettebb centrumországokban tervezik, míg a gyártás azokban a fejlődő országokban történik, ahol kellő nagyságú olcsó munkaerő kínálkozik. A marketingtevékenység mindenütt jelen van, azt azonban a fejlettebb országok vállalati központjaiból irányítják (Berry et al., 1987). A termékeket az egész világon forgalmazzák, és ezek közül néhányat a fejlettebb országokban értékesítenek magasabb áron, más esetben a fejlődő országok gazdagabb rétegeit célozzák meg, míg a további termékek a fejlődő országokban kelnek el alacsonyabb áron, tömegtermékként. Ebben az esetben pedig nagyon alapos termékszegmentációra van szükség, amely azt jelenti, hogy a fejlettebb országokban csúcscategóriás, míg a kevésbé tehető fogyasztók esetében egyszerűbb modellekre van szükség. A mobiltelefonok jó példával szolgálhatnak erre, ugyanis ezek a termékek a transznacionális vállalatok jellemző termékei: a piacokat és a termékeket gondosan szegmentálják, ugyanis a legfejlettebb és drágább típusokat többnyire a gazdagabb centrumországokban forgalmazzák, míg a kevésbé innovatív, olcsóbb típusokat a kevésbé tehető, félperiférikus fekvésű országokban. Fontos, hogy mindezen termékeknek általában ugyanaz a márkanéve (például Samsung, iPhone, LG stb.). Lényeges marketingeszköz, hogy mindenki a legdrágább és legszofisztikáltabb típusokról beszél, a kevésbé tehető fogyasztók azonban leginkább az olcsóbb, kevesebb funkcióval rendelkező modelleket vásárolják. Ezek azonban egyértelműen megőröklük a legkifinomultabbak presztízsének egy részét.<sup>7</sup> Lasserre (2012) munkájában érdekes példákat közöl a transznacionális vállalatok nemzetközi marketingtevékenységéhez kapcsolódóan (Lasserre, 2012:218–248). A globális marketing segítheti a termékek globális értékesítését, és fontos megjegyeznünk, hogy a jól szervezett globális marketingstratégia segítségével jelentős profit realizálható.

Lényeges még, hogy önmagában véve a marketingtevékenység egyre inkább pro- és interaktívvá válik, ugyanis az internet segítségével viszonylag egyszerű a vásárlók és a felhasználók vásárlási és olvasási szokásainak megismerése. Ebből következően aránylag egyszerű feltárni a fogyasztó személyiségét, és sajátos reklámokat kínálni számára. Abban az esetben, ha valaki ruházati termékekhez kap-

---

7 Ez a fajta megoldás nem új, korábban gyakran alkalmazták a helyi és a nemzeti vállalatok a II. világháború után. Jellemző példa a japán Nikon vállalat marketingtevékenysége, ugyanis ingyenes fényképezőgépeket adtak azon amerikai és európai fotóriportereknek, akik a koreai és később a vietnámi háborúból tudósítottak. Ezen termékek az analóg technológia csúcspontját jelentették, és az üzletekben jellemzően rendkívül drágák voltak, így az utca embere általában a kevésbé kifinomult, olcsóbb modelleket vásárolta. Igaz azonban az is, hogy ezek a csúcsmínőségű termékek az olcsóbb, népszerű modelleknek is jelentős presztízs költsönöztek. Ennek pedig az lett az eredménye, hogy a Nikon fényképezőgépeket vásárló utca embere igazából a csúcsmínőségű és drága modellek presztízsének megszerzését remélte. A mai transznacionális marketing-szegmentáció és a korábbi között az a különbség, hogy a mai szegmentáció nemcsak a fogyasztói jövedelmeket veszi figyelembe, hanem a fogyasztók földrajzi elhelyezkedését is.



csolódó információkat követ a mobiltelefonján, akkor biztosan ezzel kapcsolatos reklámok jelennek meg a következő alkalommal a kijelzőn (lásd részletesebben: Árva–Deli, 2018). Ahogyan a mesterséges intelligencia egyre jobban terjed, egyre inkább használható a célzott marketing területén is. Ezen folyamatoknak köszönhetően a fogyasztók személyes információi nagyrészt mások számára is elérhetők. A Google legfontosabb tevékenysége is ezen interaktív marketinghez köthető, így nem meglepő, hogy a Google egyre jelentősebb szerepet játszik a mesterséges intelligencia, az önvezető autók és az adatelemzés stb. területén. A marketingtevékenység ezen optimalizációja a transznacionális vállalatok számára kifejezetten előnyös. A termékek és szolgáltatások személyre szabottabbak és hatékonyabbak lehetnek.

## 5.2. Miért származik szennyezés a vállalatok földrajzi optimalizációjából?

A transznacionális vállalatok nem önkényesen szennyeznek, de mivel a szállítványozás nagy része a saját tevékenységükhöz köthető, ilyen értelemben a nagyvállalatok szennyezése rendkívül fontos. Azt is gyakran megjegyzik, hogy nem a multinacionális vállalatok, hanem a globalizációs folyamatok felelősek a növekvő környezetszennyezésért. Egészen pontosan arra mutathatunk rá, hogy a neoglobalizáció és az értéklánc földrajzi optimalizációja húzódik meg a szennyezés mögött. Mivel az értéklánc különböző lépcsőfokai a világ különböző részein realizálódnak, a késztermékek nagyobb szállítási teljesítményt, energiát igényelnek, és végső soron ennek a végterméke a növekvő környezetterhelés (Belal et al., 2015).

Érdekes ellentmondás, hogy bár az értéklánc földrajzi optimalizációja előnyös a vállalati jövedelmezőség szintjén, globális szinten azonban kifejezetten előnytelen a külvilág számára. Ezzel egy időben a különböző leányvállalatok dolgozói általában nagymértékben figyelmen kívül hagyják a teljes tevékenységi kört: sok esetben az is megtörténik, hogy a transznacionális vállalatok leányvállalatainál még a mérnökök sem mindig vannak tisztában azzal, hogy a vállalat mit is gyárt pontosan. Magyarországon volt arra precedens, hogy egy fontos német háttérű transznacionális vállalat az Alföld közepén nyílt napot szervezett az újságíróknak és a városi polgároknak, viszont teljes egészében nem tudták elmagyarázni a tevékenységüket a látogatóknak. Csak arról tudtak beszámolni, hogy néhány öntvény érkezik a világ másik részéből, amelyeket megmunkálnak és Kínába továbbítanak, ahol összeszerelik, és később az egész világon értékesítik azokat. Mindez tipikus nagyvállalati mentalitás, ugyanis a lényeges kérdések a vállalat központjában dőlnek el, és a vállalat többi része csak végrehajtó: nyers, félkész és késztermékek szállítását végzi az egész világon. A transznacionális vállalatok gyakran a „környezetbarát” szlogent használják, amellyel például arra utalnak,

hogy a hulladékot hasznosítják, de amíg az értéklánc földrajzi optimalizációja nagy szállítási teljesítményt igényel, a nagyvállalatok mindig is jelentős részét adják majd a szén-dioxid-kibocsátásnak és a környezetszennyezésnek (Dooley–Lerner, 1994). Csak idő kérdése, hogy mikor vezetnek be olyan globális szabályozást, amely a transznacionális vállalatok szennyezőanyag-kibocsátását korlátozza – ez egyébként a nagyvállalati viselkedés drasztikus átalakulásához vezet majd. A nagyvállalatok szennyezésének másik kritikus pontja, hogy ha a gyártás néhány szeletét kiszervezik olyan országokba, ahol a környezetvédelmi szabályozás nem annyira szigorú, mint máshol, vagy a szabályokat nem alkalmazzák kemény kézzel, akkor jelentős erőforrások és költségek lennének megtakaríthatók (López et al., 2019). Ez a környezeti optimalizáció példája, és ázsiai, afrikai, vagy kelet-európai országokban jelentős környezetszennyezés róható fel a transznacionális vállalatoknak (például a kanadai vállalatok arany- és ezüsttermelése Romániában, lásd *Guardian*, 2016). Kelet-Európában a nagyvállalatok környezetszennyezését jelentős problémának tekintik. Ez a fajta szennyezés a transznacionális vállalatok optimalizációs tevékenységének egyértelmű hátránya, és ezt a kormányoknak aktívabban kellene szabályoznia.

### **5.3. Az adózás optimalizációja: a transzferárazás és a transznacionális vállalatok**

A transzferárazás a vállalaton belüli speciális árak használatát jelenti, és mivel igen nehéz objektív módon mérni a vállalaton belüli kereskedelmet, széles körben elterjedt gyakorlat az árak módosítása annak az érdekében, hogy a magas adó-környezetben működő leányvállalatok adózás alá eső jövedelmét csökkentsék, és az alacsonyabb adó-környezetben működő vállalat adóztatható jövedelmét növeljék (Borkowski, 1997). A kimondott cél a teljes vállalati adófizetési kötelezettség csökkentése. Az adóhatóságok általában a szokásos piaci árat használják az árak módosításának korrekciójához. A szokásos piaci ár használatával az aktuális árakat úgy kell korrigálni, mintha a leányvállalatok egymástól teljes egészében függetlenek lennének. Definíció szerint a transzferárak azon szabályok és eljárások összességét jelentik, amelyekkel azon vállalatokon belül és azok között határozzák meg az árazást, amelyek közös tulajdonosi és irányítási ellenőrzés alá esnek. Jóllehet a transzferárazást gyakran tévesen egyfajta adóelkerülési gyakorlatként és módszerként (transfer mispricing) állítják be, a kifejezés azon jelentős szabályozói követelményekre utal, amelyeket a kormányok vetnek ki bizonyos adófizetőkre és vállalatokra. Éppen ezért pontosabb a nemzetközi adóoptimalizálás kifejezés használata, amely nagyban hasonlít a nemzetközi költségoptimalizációhoz. A transzferárak kiszámításakor a szokásos piaci árat érdemes használni, amely a feltétele vagy annak a ténye, hogy a tranzakcióban részt vevő felek függetlenek, és

egyenlő elbánás alá esnek. Az ilyen ügyletet szokásos piaci ügyletként ismerjük. A nemzetközi vállalatok esetében ez a gyakorlat valójában az egyes részek függetlenségének szimulációja. Az OECD számos erőfeszítést tett annak érdekében, hogy a szokásos piaci árak használatát sürgesse a transznacionális vállalatoknál. A szervezet például bevezette a 9. cikkelyt a Model Tax Convention esetében, amely azt biztosítja, hogy a multinacionális vállalatok egyes vállalatainál alkalmazott transzferárakat piaci alapokon állapítsák meg. *Davies és szerzőtársai* (2014) részletes elemzést készítettek a transznacionális vállalatok transzferázásáról, és arra a következtetésre jutottak, hogy a vállalaton belüli árak esetében szisztematikus eltérés látható a szokásos piaci ártól, és ennek leginkább két oka van: i) a piachoz árazzák a termékeket és ii) az adóelkerülés. Érdekes következtetése a szerzőknek, hogy a multinacionális vállalatok végül elvetik az adóelkerülést, ha a szankciók kockázata magas az adókülönbséggel való összehasonlításban (*Davies et al., 2014*). Arra mutatnak rá, hogy Franciaországban például a transzferázáson keresztül megvalósult adóelkerülés a hatóságok által beszedett teljes vállalati adótömeg mindösszesen 1 százaléka ráug. A veszteség oroszlárnrésztét 450 vállalat 10 adóparadicsomba irányuló exportja adja. Ezzel egy időben a transznacionális vállalatok transzferázása éppen olyan természetes optimalizáló tevékenység, mint a bérek vagy a természeti erőforrások földrajzi optimalizációja. Igaz, hogy hasonló adóelkerülés még a kis- és középvállalkozásoknál is megfigyelhető, de a nemzeti adóhatóságoknak könnyebb dolguk van ezen esetek feltárásában és a büntetések kiszabásában. A transznacionális vállalatok esetében egyszerűbb elkerülni a nemzeti adóhivatalokat és azok büntetéseit, különösen, ha azt is tekintetbe vesszük, hogy a nemzeti kormányok még vonakodnak is megbüntetni a nagyvállalatokat, attól tartva, hogy viszonylag egyszerűen odébbállhatnak az országból. Magyarországon azt láthattuk, hogy azon transznacionális vállalatok összeszerelő egységeinél, amelyek csak azért érkeztek az országba, hogy optimalizálják az olcsó munkaerőt és az erőforrásokat, a gépeket és a berendezéseket csak egyszerű rögzítésekkel (leginkább csavarokkal) kapcsolják a műhelyek padlózatához, hogy könnyen leszerelhessek a berendezéseket, ha a vállalat úgy dönt, hogy befejezi a termelést, és azt máshol kívánja folytatni. A transzferázás egyszerű példája a transznacionális vállalati tevékenység negatív hatásainak, de remélhetőleg a kormányok nemzetközi együttműködésével a hatás mérsékelhető.<sup>8</sup>

---

8 L. OECD (2017)

#### **5.4. A transznacionális vállalatok humán erőforrás-menedzsmentszintű földrajzi optimalizációja**

A transznacionális vállalatok globális optimalizációjának egyik legfontosabb aspektusa a humán erőforrás-menedzsment-tevékenységek optimalizálása. Ez azzal függ össze, hogy a nagyvállalatok igyekeznek optimalizálni az értékláncaikat, és az alacsonyabb hozzáadott értékű tevékenységeket kiszervezik azokba az országokba, ahol a bérek viszonylag alacsonyak, és ezzel egy időben fenntartják a szofisztikáltabb tevékenységi köreiket azokban a régiókban, ahol a munkaerő jobban képzett. Ezt a földrajzi optimalizációt néhány esetben még nemzeti nagyvállalatok is alkalmazták, azonban a munkaerőpiaci szabályozás által megkövetelt, többé-kevésbé azonos bérek miatt ez jóval nehezebben működött, mint különböző országok vagy kontinensek esetében. Azokban az országokban, ahol univerzális minimálbér van, nincs lehetőség arra, hogy az ország különböző régióiban eltérő béreket adjanak, és az is fontos tényező, hogy a belső migráció általában véve sokkal egyszerűbb, mint az a nemzetközi migráció, ahol a nyelvi korlátok és az államhatárok továbbra is megterhelik a munkaerőpiaci mozgásokat (Wright-McMahan, 1994). A transznacionális vállalatok esetében azonban az értékláncok különböző szelei más és más országokban, vagy esetleg kontinenseken lehetnek. A különböző országokból és kultúrákból származó munkavállalók irányítása megköveteli a kultúrák közötti kommunikációt és menedzsmenttechnikákat, azonban – mivel a munkavállalók általában csak leginkább a felső vezetés szintjén találkoznak a transznacionális vállalatok esetében –, ezért a közös munkavégzés a valóságban nem annyira nehézkes. Lasserre (2012) a könyvében például a kultúrák közötti menedzsment kapcsán nagyon fontos megjegyzéseket tesz (Lasserre, 2012:310–362). Láthattuk, hogy számos előnye és hátránya van a transznacionális vállalatok földrajzi optimalizációjának. Egyrésztől hatékonyabb marketingtevékenységeket feltételez, de ki lehet emelni a hatékonyabb humán erőforrás-menedzsmentet is –, másrésztől azonban a transzferárazás eredményeképpen az állami bevételek csökkenhetnek, a környezetszennyezés pedig globális szinten okozhat problémákat. Jóllehet a transznacionális vállalatok világszerte kiváltanak negatív hatásokat, ezeket azonban a kormányok jobb együttműködésével le lehet küzdeni. Ha ez nem történik meg, akkor fontos ökológiai és politikai következményekkel számolhatunk, amelyeket bármilyen áron érdemes elkerülni.

## 6. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS AJÁNLÁSOK: A SIKER RECEPTJE A TRANSZNACIONÁLIS VÁLLALATOK, A LEÁNYVÁLLALATOK ÉS A FOGADÓ ORSZÁGOK SZÁMÁRA

Az ún. neoglobalizáció a gazdaság és a társadalom területén eddig nem tapasztalt folyamatokat indított el, és új jelenségek megszületéséhez vezetett. A nagyvállalatok számára az elsődleges vezérelv az értékláncaik földrajzi optimalizációja. Ezen folyamatok számos különféle hatást gyakorolnak a vállalatokra (mind a kis- és középvállalatokra, mind pedig a nagyvállalatokra), valamint azok külső és belső érintettjeire. Azt is fontos kiemelni, hogy ezekből a kkv- és TNC-hálózatokból teljesen új technológiák születnek, amelyek közül talán a legfontosabb a mesterséges intelligencia és az adaptív tanulás. Ráadásul azt is ki kell emelni, hogy a neoglobalizáció új humánerőforrásbeli kompetenciákat is megkövetel, ugyanis a kultúrák közötti kommunikáció nagyon fontos azon transznacionális vállalatok esetében, ahol az alkalmazottak gyakran teljesen más kultúrákból érkeznek. Ugyanakkor ennek a kulturális diverzitásnak előnyei is vannak: az eltérő kulturális környezetből érkező dolgozók innovatívabbak lehetnek, és ennek következtében a transznacionális vállalatok hozzájárulnak a termékdifferenciációhoz. A TNC-knek hatalmas szerepük van abban, hogy elfogadtassák a globalizációt, vagy éppen ellenérzéseket keltsenek iránta a lakosságban. Ha a transznacionális vállalatok környezetszennyezők, nem működnek együtt a helyi kormányzattal, ki akarnak bújni az adózás alól, akkor elkerülhetetlen, hogy a globalizációt egyre többen és többen utasítsák el. Ez a politikai kockázat pedig nem áll a TNC-k érdekében, ugyanis ahogyan azt korábban is láthattuk, a globalizáció csak „békeidőben” halad előre.

Fontos, hogy a transznacionális vállalatok érintettjei elfogadják a tevékenységüket, máskülönben a sikerük csak felületes és rövid életű marad. Alá kell húznunk, hogy az értéklánc földrajzi optimalizációjának rövid távú előnyei hosszabb távon hátrányosan befolyásolhatják a TNC-k és a globalizáció jelenségének elfogadását. Következésképpen a jövőben a vállalati tulajdonosokkal nagyobb harmonizációra lehet szükség. Mindez nem egyszerű, hosszú távon azonban elengedhetetlen. Rövidebb távon egy ún. mindenki nyer (win-win) helyzet áll elő a TNC-k és a hozzájuk kapcsolódó érintettek számára. Ezek az érintettek nagyon fontosak a transznacionális sikeresség szempontjából a neoglobalizáció időszakában, és különösen fontos az, hogy a TNC-k jó és gyümölcsöző kapcsolatot építsenek ki velük. A legfontosabb területek, amelyek részei az érintettekkel való harmonizációnak, a következők:

- i) környezetvédelem,
- ii) a vállalat humánerőforrás-politikája,

- iii) technológiai fejlődés és spill-over hatások (hogyan javítható a technológiai transzfer a TNC-k és a helyi kis- és középvállalatok között),
- iv) a transznacionális vállalatok bérpolitikája,
- v) a TNC-k és a helyi, illetve szakképzés.

Az egyik legcélravezetőbb módja a transznacionális vállalatok általános elfogadásának a helyi középiskolákkal és egyetemekkel való együttműködés. Például Magyarországon néhány TNC (Audi, Mercedes, Opel) rendkívül sikeres együttműködést kezdett a helyi felsőoktatási intézményekkel, amelynek során egyedi tanszékeket és karokat hozott létre a járműiparhoz kapcsolódva. Ezek a transznacionális vállalatok által támogatott egyetemek a kecskeméti Neumann János Egyetem, a Nyugat-magyarországi Egyetem Győrben és a Budapesti Műszaki Egyetem. Hasonlóképpen, néhány fontosabb transznacionális vállalat együttműködésbe kezdett a gazdasági profilú középiskolákkal és egyetemekkel. Ezen együttműködések segítségével a hazai fiatalok ezrei ismerhetik meg a TNC-k vállalati kultúráját, és megtanulhatják, hogy hogyan alkalmazkodjanak sikeresen. Ez a transznacionális vállalati-felsőoktatási együttműködés különösen fontos Magyarországon, ahol a felsőoktatás krónikusan alulfinanszírozott, és a hazai hallgatók viszonylag nagy része külföldön tanul. A külföldről érkező hallgatók pedig nem képesek ellensúlyozni a magyar hallgatók kiesését. Ennek az együttműködésnek egy másik érdekes pontja az, hogy a fiatal hallgatóknak fontos és növekvő szerepe van a vállalati érintettek rendszerében: a szakképzettséggel rendelkezők egyre fontosabb tagjai lehetnek az adminisztrációnak, így a transznacionális vállalati-felsőoktatási együttműködésnek komoly eredményei lehetnek nemcsak Magyarországon, hanem a periférikus fekvésű országokban is.

## HIVATKOZÁSOK

- AF (2015): *Accountancy Futures – Critical issues for tomorrow's profession*. Ed. 11., [http://www.acca.lt/content/dam/ACCA\\_Global/Members/AB/2015/September/AF%2011%20125.pdf](http://www.acca.lt/content/dam/ACCA_Global/Members/AB/2015/September/AF%2011%20125.pdf).
- AF (2016): *Accountancy Futures – Critical issues for tomorrow's profession*. Ed. 12, [https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA\\_Global/Members/AB/2016/February/AF12.pdf](https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/Members/AB/2016/February/AF12.pdf).
- ÁRVA, L. – CSATH, M. – GIDAY, A. (2018): A hazai kisvállalkozások megerősítése a neoglobalizáció kihívásaival szemben. *Pénzügyi Szemle*, 2018/4, 537–555.
- ÁRVA, L. – DELI, ZS. (2018): Posztmodern turizmusmarketingtől a „big data” alapú marketingig: új típusú célcsoportképzési módszerek a turizmusban (I. Nemzetközi Turizmusmarketing Konferencia). *Generációk a turizmusban – Tanulmánykötet*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar.
- ÁRVA, L. – KATONA, K. – SCHLETT, A. (2013): *Stages of Globalisation – Alternative Ways from Eastern Europe and the Far East*. Praha: Kaligram.
- ÁRVA, L. (2018): Economic and Technical Factors Behind the Rise and Fall Economic Globalization and Some Consequences in Hungary. A Historical Perspective. *Civic Review (Polgári Szemle, angol kiadás)*, 14, Special Issue, 275–289, DOI: 10.24307/psz. 2018.0418.
- BAKALARCZYK, S. (2016): Management of Sustainable Innovation. Risks and Opportunities – in Search of Equilibrium. Cracow, University of Economics, 9–25.
- BALDWIN, R. (2016): *The Great Convergence – Information Technology and the New Globalisation*. New York: Harvard University Press.
- BARNEY, J. (1991): Firm's resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- BELAL, A. R. – COOPER, S. M. – KHAN, N. A. (2017): Corporate Environmental Responsibility and Accountability: What Chance in Vulnerable Bangladesh? *Critical Perspectives on Accounting*, 33(1), 44–58.
- BENICHI, R. (2003): *Histoire de la Mondialisation*. Paris: Vuibert.
- BERGER, S. (2003): *Notre première mondialisation: Leçons d'un échec oublié*. Paris: Seuil.
- BERRY, B. J. L. – CONKLING, E. C. – RAY, D. M. (1987): *Economic Geography: Resource Use, locational choices, and regional specialization in the global economy*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- BORKOWSKI, SUSAN C. (1997): Factors motivating transfer pricing choices of Japanese and United States transnational corporations. *Journal of International Accounting, Auditing & Taxation*, 6(1), 25.
- BRUKS, I. – WEATHERSTON, J. – WILKINSON, G. (2011): *The International Business Environment: Challenges and Changes*. Harlow: Prentice Hall.
- Credit Suisse (2017): Global Wealth Databook 2017. Credit Suisse, November, <http://publications.credit-suisse.com/tasks/render/file/index.cfm?fileid=432759CA-0A73-57F6-04C67EF7EE506040> (accessed: 12 December 2018).
- CSATH, M. (2018): Tudás- és innovációalapú versenyképesség. *Pénzügyi Szemle*, 2018/1, 65–79.
- CSATH, M. (2019): Közepes jövedelmi csapda vagy fejlettségi csapda és a költségvetési hatások. *Pénzügyi Szemle*, 2019/1, 29–48.
- DAVIES, R. B. – MARTIN, J. – PARENTI, M. – TOUBAL, F. (2014): Knocking on Tax Haven's Door: Multinational Firms and Transfer Pricing. UCD Centre for Economic Research Working Paper Series, 5132.
- DICKEN, P. (1998): *Global Shift: Transforming the World Economy*. 3<sup>rd</sup> Edition. London: The Guilford Press.

- DOOLEY, R. S. – LERNER, L. D. (1994): Pollution, profits, and stakeholders: The constraining effect of economic performance on CEO concern with stakeholder expectations. *Journal of Business Ethics*, 13(9), 701–711.
- ECLAC (2016): *ECLAC Thinking, Selected Texts, 1948–1998*. Santiago: ECLAC. 520 p.
- FURTADO, C. (1956): *Uma economia dependente*. Rio de Janeiro: Ministério da Educação e Cultura.
- JONES, A. (2016). Geographies of Production III: Economic Geographies of Management and International Business. *Progress in Human Geography*, DOI: 10.1177/0309132516680756.
- GIDAY, A. – ÁRVA, L. (2018): A méretfüggő vállalati adózás: a kkv-k megvédése a globalizáció negatív hatásaitól. *Polgári Szemle*, 14(1–3), 180–192.
- GILL, I. S. – KHARAS, H. (2015): The Middle-Income Trap Turns Ten. Paper presented at the 37<sup>th</sup> PAFTAD Conference, Singapore, June 3–5.
- Guardian* (2016): Romanian village blocks Canadian firm from mining for gold. In: <https://www.theguardian.com/world/2016/jan/14/romanian-village-blocks-canadian-firm-mining-for-gold>. Retrieved at 10th August, 2019.
- Insead* (2019): The End of Globalisation? <https://knowledge.insead.edu/node/5046/pdf> (accessed: 18 December 2018).
- CLAUSING, KIMBERLY, A. (2003): Tax-motivated transfer pricing and US intrafirm trade prices. *Journal of Public Economics*, 87, 2207–2223.
- LASSERRE, P. (2012): *Global Strategic Management*. 3<sup>rd</sup> Ed. New York: Palgrave Macmillan.
- LÓPEZ, L. A. – CADARSO, M. A. – ZAFRILLA, J. – ARCE, G. (2019): The carbon footprint of the US multinationals' foreign affiliates. *Nature Communications*, 10:1672, <https://www.nature.com/articles/s41467-019-09473-7> (accessed: 14 August 2019).
- MADDISON, A. (2007): *Contours of the World Economy, 1-2030 AD: Essays in Macro-Economic History*. Oxford: Oxford University Press.
- MANTRALA, M. K. – KANURI, V. K. (2018): Marketing Optimization Methods. In MIZIK, N. – HANSENS, D. M. (eds.): *Handbook of Marketing Analytics. Methods and Applications in Marketing Management, Public Policy, and Litigation Support*. Cheltenham, UK – Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing, 324–370.
- MC LUHAN, M. (1962): *The Gutenberg Galaxy: The making of Typographic Man*. Toronto Univ. of Toronto Press.
- OECD (2010): Transfer Pricing Methods, <https://www.oecd.org/ctp/transfer-pricing/45765701.pdf>, July (accessed: 20 June 2019).
- OECD (2017): Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations. Retrieved: <https://www.oecd.org/tax/transfer-pricing/oecd-transfer-pricing-guidelines-for-multinational-enterprises-and-tax-administrations-20769717.htm>.
- OLSZAK, C. M. (2016): Big Data – Opportunities and Challenges for Organizations. Risks and Opportunities – in Search of Equilibrium. Cracow University of Economics, 113–128.
- OXFAM (2019): Extreme Inequality and Poverty Reports, [www.oxfam.org](http://www.oxfam.org) (accessed: 15 May 2019).
- PIKETTY, T. (2015): *Capital in the Twenty-First Century*. Reprint Edition. Belknap Press: An Imprint of Harvard University Press, 816.
- PIWONI-KRZESZOWSKA, E. (2014): Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt procesu tworzenia wartości. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- PIWONI-KRZESZOWSKA, E. (2016): Relationship strategies as a contemporary trend of thinking about strategy. Effectiveness and Competitiveness of Modern Business. Concepts – Models – Instruments. Cracow University of Economics, 15–24.



- PREBISCH, R. (1950): *The economic development of Latin America and its principal problems*. New York: United Nations.
- ПЯТАНОВА, В. И. (2011): *Strategiya i konkurentnoe preimuschestvo kompanii*. Monografiya, Moscow: Khlebprouinform.
- PwC (2014): How Global Changes Can Affect the Business Environment. Enterprise Risk Management Initiative. PricewaterhouseCoopers, <https://erm.ncsu.edu/library/article/emerging-risks-global-trends-affects>.
- SOLIMANO, A. – SOTO, R. (2005): Economic Growth in Latin America in the Late 20th Century: Evidence and Interpretation. Santiago, Chile: Economic Development Division.
- STAŃCZYK-HUGIET, E. (2013): *Dynamika strategiczna w ujeciu ewolucyjnym*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- UNCTAD (2019): World Investment Reports, <https://unctad.org/en/pages/DIAE/World%20Investment%20Report/WIR-Series.aspx> (accessed: 11 February 2019).
- WILLIAMSON, J. (1989): What Washington Means by Policy Reform? In WILLIAMSON, J. (ed.): *Latin American Adjustment: How Much Has Happened?* Washington D.C.: Peterson Institute for International Economics.
- WÓJCIK-KARPACZ, A. (2012): *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorst*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa Oficyna Wydawnicza.
- World Trade Organization (WTO). World Trade Statistical Review 2016, [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/wts2016\\_e/wts2016\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2016_e/wts2016_e.pdf).
- WRIGHT, P. – MCMAHAN, G. – MCWILLIAMS, A. (1994): Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5, 301–326.
- ZAKRZEWSKA-BIELAWSKA, A. (2014): *Ewolucja szkół strategii : przegląd głównych podejść i koncepcji. Zarządzanie strategiczne: rozwój koncepcji i metod*. Red. naukowy: R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, 27(2), Wałbrzych.